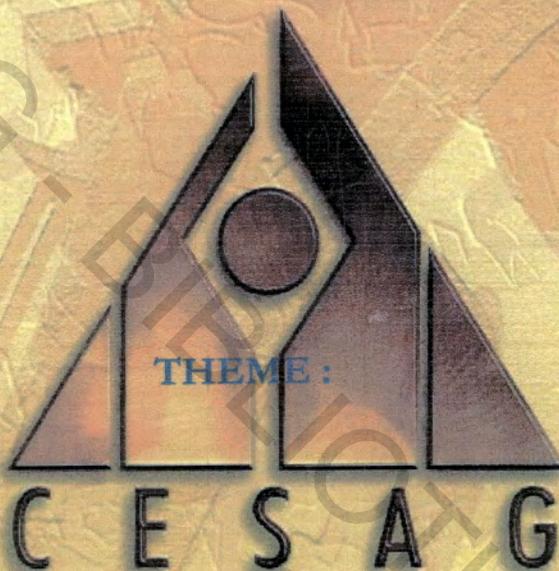


**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET  
CONTROLE DE GESTION  
(18<sup>ème</sup> Promotion)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION**



**DIAGNOSTIC DES RISQUES  
OPERATIONNELS DE CREDIT DANS  
UNE BANQUE : CAS DE LA BACB.**

*REDIGE ET PRESENTE PAR*  
**OUEDRAOGO K. Marie Nicolas**

*DIRECTEUR DE MEMOIRE*  
**SAWADOGO TIMOTHE**  
*Professeur à HETEC*

Novembre 2007



**M0292AUDIT08**

**2**



## *Dédicace*

A

Notre père Xavier OUEDRAOGO et à notre mère Félicité OUEDRAOGO.

Vous qui aviez connu beaucoup de privations, vous vous êtes sacrifiés pour que nous soyons un homme heureux. Trouvez à travers cette œuvre le couronnement de vos efforts et recevez l'expression de notre profonde gratitude.

A

Mes frères Elie, Esaïe et Dimitri. Ce travail est le vôtre, recevez-le donc comme une motivation et faites mieux que nous.

A ma regrettée sœur bien aimée Edoxie, nous aurions aimé que tu sois là pour voir ce travail, mais nous savons que tu es toujours présente parmi nous et notre espoir est que tu sois fière de ce travail.

A

Amy Thiam pour son soutien indéfectible et sa présence à mes côtés, que Dieu veille sur nous et nous guide.

Merci !

## ***Remerciements***

Cette page de « remerciements » est réservée à tous ceux qui m'ont apporté de façon inconditionnelle leur soutien.

Il s'agit de :

- ✓ Madame BALIMA pour son soutien et pour les conseils qu'elle nous a donnés lors de notre séjour à Dakar. C'est le moment pour nous de vous exprimer notre profonde reconnaissance.
- ✓ Monsieur SAWADOGO Timothée, notre maître de mémoire pour avoir accepté de nous guider dans la réalisation de ce travail. Malgré vos multiples préoccupations, vous avez suivi de près les différentes phases du travail. C'est l'occasion pour nous de vous dire merci ;
- ✓ Messieurs NIGNAN Désiré et KABORE Boukary, nos maîtres de stage, Chefs de département à la direction du crédit de la BACB qui, en dépit de l'abondance de leurs tâches ont su consacrer leur temps précieux à notre encadrement avec le plus grand sérieux ;
- ✓ Monsieur YAZI Moussa, sous directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité pour ses efforts, la qualité de ses enseignements, et pour ses précieux conseils méthodologiques qui ont su nous éviter certains écueils dans la rédaction de ce mémoire.
- ✓ Madame TONE Agathe et Messieurs COULIBLY Saibou, SANOU Placide et ZONGO Alain, agents de la Direction du crédit de la BACB, pour la documentation, le soutien matériel qu'ils nous ont fourni, les recommandations de correction ainsi que leurs conseils et diverses remarques ;
- ✓ Messieurs KABORE Charles et SOME Ilana pour avoir acceptés de partager avec nous leurs documents et leur expérience.

## ***Liste des Sigles et Abréviations***

**BACB: Banque Agricole et Commerciale du Burkina.**

**BC: Bon de Commande**

**BCEAO: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.**

**BOAD: Banque Ouest Africain de Développement.**

**BL: Bordereau de Livraison**

**CA: Culture Attelée**

**CAAR: Critère d'Acceptation des Actifs Risqués**

**CAF: Capacité d'autofinancement**

**CAHT: Chiffre d'Affaire Hors Taxe**

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

**CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole**

**CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes**

**CI: Contrôle Interne**

**COSO: Committee of Sponsoring Organisation**

**CRC : Chargé de Relations Clientèle**

**DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées.**

**FCFA: Franc de la Communauté Financière Africaine**

**FP: Facteurs de Production**

**GPC: Groupement des Producteurs de Coton**

**GV: Groupement Villageois**

**IFACI: Institut Français de l'Audit Interne**

**OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires**

**OEC : Ordre des Experts Comptables**

**QCI: Questionnaire de Contrôle Interne**

**SOFITEX : Société Burkinabè des Fibres textiles**

**TFfA: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes**

**SOFITEX: Société des Fibres et Textiles.**

**SOSUCO : Société Sucrière de la Comoé**

**UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine**

**UMOA: Union Monétaire Ouest Africaine**

**HETEC : Hautes Etudes Techniques et Commerciales.**

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***Liste des figures et tableaux***

### **FIGURES**

<b>Figure n°1</b> : Modèle de diagnostic des risques opérationnels.....	35
<b>Figure n°2</b> : Les composantes du contrôle interne.....	45
<b>Figure n°3</b> : Détermination du niveau des risques du processus d'octroi de crédit.....	89
<b>Figure n°4</b> : Efficacité du contrôle interne face aux risques opérationnels de crédit.....	96

### **TABLEAUX**

<b>Tableau n°1</b> : Les risques opérationnels de crédit.....	38
<b>Tableau n°2</b> : Identification des risques des activités de budgétisation.....	82
<b>Tableau n°3</b> : Identification des risques afférents au contrat commercial.....	83
<b>Tableau n°4</b> : Identification des risques liés aux instructions des dossiers de crédit.....	84
<b>Tableau n°5</b> : Identification des risques liés à la mise en place des crédits.....	86
<b>Tableau n°6</b> : Identification des risques liés aux activités de suivi des crédits.....	87
<b>Tableau n°7</b> : Identification des risques liés aux activités de recouvrement.....	88
<b>Tableau n°8</b> : Critères d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne..	91
<b>Tableau n°9</b> : Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne.....	92

## Table des matières

<i>Dédicace</i> .....	i
<i>Remerciements</i> .....	ii
<i>Liste des Sigles et Abréviations</i> .....	iii
<i>Liste des figures et tableaux</i> .....	v
<i>Introduction Générale</i> .....	1
<i>Problématique</i> .....	4
<i>Partie I : Cadre Théorique de l'Etude</i> .....	9
<i>Introduction de la première partie</i> .....	10
<i>Chapitre 1 : l'activité bancaire et la notion de risque</i> .....	11
<b>1.1 Les caractéristiques de l'activité bancaire</b> .....	11
<b>1.1.1 Les activités d'intermédiation financière</b> .....	11
1.1.1.1 Les opérations de collecte de l'épargne .....	12
1.1.1.2 Les opérations de distribution de crédits .....	12
1.1.1.3 Les opérations de placements financiers .....	13
<b>1.1.2 Les activités de prestations de services</b> .....	13
1.1.2.1 La gestion des moyens de paiement .....	13
1.1.2.2 Les opérations de change .....	14
<b>1.1.3 Les normes de gestion bancaire</b> .....	14
1.1.3.1 La norme de liquidité .....	14
1.1.3.2 La norme de solvabilité .....	14
1.1.3.3 L'équilibre de la structure financière .....	15
1.1.3.4 La norme de division des risques .....	15
1.1.3.5 La norme de structure du portefeuille .....	15
<b>1.2 Le processus d'octroi de crédit</b> .....	16
1.2.1 Définition du crédit .....	16
1.2.2 Les crédits et les objectifs du processus d'octroi de crédit .....	17
1.2.2.1 Les types de crédit .....	17
1.2.2.2 La connaissance du processus d'octroi de crédit .....	17
1.2.2.3 Les objectifs du processus d'octroi de crédit .....	18
1.2.3 Les acteurs et le système d'organisation du processus d'octroi de crédit .....	19
1.2.3.1 Les acteurs du processus .....	19
1.2.3.2 Les opérations du processus d'octroi de crédit .....	19
<b>1.3 La notion de risque</b> .....	22
1.3.1 Définition du risque .....	22
1.3.2 La typologie des risques .....	23
1.3.3 Les risques de l'activité bancaire .....	25
<i>Chapitre 2 : Le management des risques opérationnels</i> .....	29
2.1 Les risques opérationnels .....	29
2.2 Catégorisation des risques opérationnels .....	30
2.2.1 Le risque sur les systèmes d'information .....	30
2.2.2 Le risque de manquement aux règles déontologiques .....	30
2.2.3 Le risque sur le patrimoine .....	31
2.2.4 Le risque comptable .....	31
2.3 Analyse et démarche de diagnostic des risques opérationnels .....	32
2.3.1 Analyse des risques opérationnels .....	32
2.3.1 Démarche de diagnostic des risques opérationnels .....	34
2.3.1.1 La prise de connaissance du processus d'octroi des crédits .....	36

23.1.2	L'identification et l'évaluation des risques opérationnels.....	36
2.3.2	La cartographie de risque.....	42
2.3.3	Définition, objectifs et composantes du contrôle interne.....	42
2.3.3.1	Définition du Contrôle interne.....	42
2.3.3.2	Les objectifs du contrôle interne.....	44
2.3.3.3	Les composantes du contrôle interne.....	44
2.3.4	L'évaluation du système de contrôle interne.....	49
2.3.4.1	Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne.....	49
2.3.4.2	Les phases d'évaluation du contrôle interne.....	50
2.3.4.3	Les outils d'investigation.....	52
	<i>Conclusion de la première partie</i> .....	56
	<i>Partie II : Cadre Pratique de l'Etude</i> .....	57
	<i>Introduction de la deuxième partie</i> .....	58
	<i>Chapitre 1 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB)</i> .....	59
1.1.	Présentation de la BACB.....	59
1.1.1	Le contexte de création.....	59
1.1.2	Constitution.....	59
1.1.3	La forme juridique et les organes dirigeants.....	60
1.1.3.1	La forme juridique.....	60
1.1.4	La mission et les objectifs de la BACB.....	64
1.1.4.1	La mission de la banque.....	64
1.1.4.2	Les objectifs de la BACB.....	65
1.1.5	Le portefeuille d'activités de la BACB.....	65
1.1.6	Les stratégies de la BACB.....	66
1.1.6.1	La BACB : banque spécialisée à vocation agricole.....	66
1.1.6.2	La BACB : banque à vocation universelle.....	67
1.1.7	Les produits de la BACB en matière de crédit.....	68
1.1.7.1	Les crédits de trésorerie.....	68
1.1.8	Les engagements par signature.....	70
1.1.8.1	Les cautions de soumission.....	70
1.1.8.2	Les cautions d'avance de démarrage.....	70
1.1.8.3	Les cautions de bonne exécution.....	70
1.1.8.4	Les cautions de retenue de garantie.....	71
1.1.8.5	Les avals de traite.....	71
	<i>Chapitre 2 : Les procédures d'octroi de crédit et les étapes de l'identification et de l'évaluation des risques.</i> .....	72
2.1	Les objectifs et l'organisation du processus d'octroi de crédit.....	72
2.1.1	Objectifs.....	72
2.1.2	Organisation du processus.....	73
2.1.2.1	Les acteurs du processus.....	73
2.1.2.2	Les étapes du processus et les procédures.....	74
2.2	L'identification des risques opérationnels de crédit de la BACB.....	81
2.2	Evaluation du niveau des risques opérationnels de crédit.....	88
2.3	Evaluation du contrôle Interne du processus d'octroi de crédit.....	90
2.4	Recommandations.....	98
	<i>Conclusion de la deuxième partie</i> .....	102
	<i>Conclusion générale</i> .....	103
	<i>Bibliographie</i> .....	a
	<i>Annexes</i> .....	I

CESAG

# ***Introduction Générale***

BIBLIOTHEQUE

Au cours des dernières années, la conduite des activités des entreprises a profondément évolué : banalisation de la gestion en temps réel, dans un contexte de globalisation et de mondialisation ; complexité des opérations et des systèmes d'informations ; sophistication des activités ; protection de l'image et externalisation des activités de l'entreprise et plus récemment, une attention plus accrue vis-à-vis des risques exogènes à faible probabilité et à fort impact.

C'est dans cet environnement en pleine mutation que de nombreuses banques se sont installées dans la zone UEMOA, bouleversant ainsi le paysage bancaire. Ces banques sont de véritables acteurs de développement économique à travers la collecte de fonds, l'octroi de crédits et le financement de projets. Les banques sont parmi les principaux fournisseurs d'information financière sur l'économie ; elles exercent leur activité dans un environnement en évolution, qui leur offre d'importantes opportunités mais qui se caractérise aussi par des risques complexes qui mettent en défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire. Le métier de banquier est, en effet, indissociable du risque ; ne pas prendre de risque, quelle qu'en soit la nature, c'est renoncer à être banquier. Le risque est dans l'action comme dans l'inaction. Toute décision est risque. La non décision aussi. Par conséquent, les banques doivent acquérir rapidement des capacités de gestion des risques si elles veulent survivent dans un environnement orienté vers le marché, résister à la concurrence des autres banques et soutenir une croissance économique pilotée par le secteur privé. Ainsi, tout l'art consiste à diagnostiquer le risque, à l'analyser, à le prendre sans mettre en péril l'entreprise, et à l'assumer en toute connaissance de cause.

L'activité bancaire constitue un levier important du monde des affaires. La crise du système bancaire dans l'espace UEMOA dans les années 1990 a conduit à une restructuration dont le but était de permettre à ces institutions financière de faire face à la mondialisation qui détruit les frontières et de garantir l'accroissement du potentiel économique des pays membres de l'UEMOA. Ainsi, des règles nationales et internationales ainsi que des recommandations du comité de Bâle I et II doivent être appliquées par les banques de la sous région pour assurer la croissance économique et sécuriser l'épargne des déposants.

Des dispositifs prudentiels sont actuellement en vigueur afin de pallier à toute nouvelle crise. Malgré les efforts fournis par les banques pour respecter ces dispositifs, on ne peut exclure la matérialisation d'un effet similaire. En effet, Les risques sont inhérents à l'activité bancaire.

Mais si la survenance d'incidents plus ou moins grave n'a rien de nouveau et si la prévention et la réactivité étaient et demeurent des pratiques reconnues, on note bien qu'aujourd'hui le manque de vigilance, d'anticipation et de sens de responsabilité est nettement moins bien accepté. Ainsi les banques doivent impérativement garder un œil sur les risques liés à leur activité afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement, une sécurité renforcée et une visibilité accrue ; gage d'un meilleur niveau de performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## *Problématique*

Le système bancaire a connu au cours de ces dernières décennies de nombreux bouleversements. La crise des années 90 a démontré que les banques n'ont pas su faire face aux risques auxquels elles étaient exposées. Les restructurations mises en place par la BCEAO avaient pour but de permettre aux banques de mieux gérer leur environnement économique à travers la maîtrise des différents risques afin de mieux contribuer à l'accroissement du potentiel économique. Avec les dispositifs prudentiels actuellement en vigueur et les leçons tirées du passé, nous constatons un nouveau développement des banques dans le paysage économique des pays de l'UEMOA.

Mais avec le développement de l'activité bancaire dans tous les secteurs économiques ; force est de constater ; que même si certains risques semblent être mieux gérés, d'autres se sont développés provoquant des pertes énormes, compte tenu de la croissance des activités et de la complexité des opérations réalisées. On peut citer entre autre :

- le risque de fraudes sur les montants versés ou retirés.
- les risques 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.

Tous ces risques dus à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes ; au personnel ou aux systèmes, ainsi que ceux dus aux événements externes sont des risques opérationnels. Ils engagent la responsabilité pécuniaire de l'établissement mais aussi, peuvent détériorer son image de marque. L'impact de ces pertes par négligence, par inadvertance, par inconscience, ou par insuffisance d'organisation, est considérable. Le groupe risk management du Comité de Bâle révèle que « sur 89 banques européennes, on a relevé plus de 47 000 événements pour un montant cumulé des pertes opérationnelles s'élevant à 7,8 milliard d'euros en 2001 », (Mader, 2006 : 38). Le risque opérationnel est omniprésent et diffus. Omniprésent, car toutes les activités bancaires comportent ; en plus de leurs risques spécifiques, un risque opérationnel. Il est également diffus car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

La prise en compte de ces risques se pose davantage car on ne peut exclure la matérialisation de nouvelles crises dans le système bancaire.

La banque, dans sa fonction de gestionnaire de la clientèle, réalise avec son environnement des opérations qui se traduisent par des flux de trésorerie. Cet aspect de la gestion est à la base de risques opérationnels très importants. L'activité de crédit a pour objet de satisfaire les besoins de financement des entreprises et des ménages en mettant à leur disposition des fonds.

Les pertes importantes ou les faillites sont souvent une combinaison de la survenance d'un risque de crédit et d'un risque opérationnel et sont toujours la conséquence d'une carence dans le système de contrôle interne.

En outre, bien que les dirigeants voient dans la gestion des risques et particulièrement dans celle des risques opérationnels de crédit, une opportunité pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique de leur entreprise, très peu d'entreprises, même au plan international, peuvent prétendre avoir mis en place une gestion des risques satisfaisante.

Et cela s'explique par l'absence au sein des banques, d'une culture ou d'une gestion du risque opérationnel de crédit, caractérisée par l'absence de comités de pilotage des risques permettant de cibler, d'évaluer, d'organiser et de maîtriser les risques opérationnels et particulièrement les risques opérationnels de crédit.

Pour une banque comme la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB), le diagnostic des risques opérationnels de crédit est d'une importance capitale en ce sens que leur survenance peut entraîner d'importantes pertes d'argent et mettre en péril la banque. Il paraît urgent pour la BACB de prendre en compte la dimension des risques opérationnels de crédit à travers une démarche logique et cohérente qui permettra de constituer une base de connaissance globale des risques opérationnels de crédit ; de déterminer les modalités de gestion de ces risques par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et de mobiliser l'ensemble du personnel sur un plan d'action en vue d'améliorer la gestion actuelle des risques opérationnels de crédit.

La question qu'on serait tenté de se poser est : « quelles pistes explorer pour une gestion efficace des risques opérationnels de crédit ? Les solutions seraient :

- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels de crédit ;
- effectuer un audit opérationnel du service crédit ;
- concevoir la cartographie des risques opérationnels de crédits de la BACB.
- diagnostiquer les risques opérationnels de crédit, afin de pouvoir mettre en œuvre un dispositif dynamique adapté à la culture et à l'organisation de la banque.

La dernière paraît plus opportune car elle est un préalable à la réalisation des trois autres. En effet l'importance des risques dégagés à partir de ce diagnostic, permettra d'avoir une meilleure connaissance de ces risques, de mettre en place des procédures de vérifications ; ainsi que les stratégies susceptibles de les atténuer ou de les maîtriser.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous posons est : quel est le profil des risques opérationnels de crédit de la BACB ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- ❖ quelle démarche pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels de crédit ?
- ❖ le contrôle interne mis en place par la BACB permet-il de faire face à la totalité de ces risques ?
- ❖ Quel dispositif cible en matière de contrôle interne faut-il mettre en place pour une efficacité dans la maîtrise de ces risques.

La recherche des réponses à toutes ses interrogations a motivé notre choix pour le thème suivant : « Diagnostic des risques opérationnels de crédit dans une Banque : cas de la BACB

».

L'objectif principal de cette étude est la réalisation d'un diagnostic des risques opérationnels de crédit et, montrer que ce diagnostic est un préalable à une gestion efficace des risques opérationnels de crédit ; et tout ceci dans un souci de développement durable de la BACB.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier et analyser tous les processus liés aux crédits.
- Identifier les risques liés à ces processus et susceptibles de constituer un obstacle à l'atteinte des objectifs de la banque.
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place afin de connaître l'efficacité de celui-ci face aux risques ;
- apporter une solution appropriée pour une gestion efficace des risques opérationnels de crédit.

Les banques ne sont pas des acteurs économiques tout à fait semblables aux autres car elles véhiculent de la monnaie. Les établissements de crédit doivent faire face aujourd'hui à la montée des risques opérationnels de crédit. Ces risques opérationnels sont élevés compte tenu de la multitude des opérations réalisées et entraînent des pertes énormes. C'est pourquoi la connaissance et la maîtrise des risques liés aux opérations de crédit apparaît nécessaire pour une optimisation de ces opérations.

L'étude dégage donc les centres d'intérêts suivants :

#### ✓ **Pour la BACB**

La BACB doit avoir une idée claire des risques auxquels elle s'expose et particulièrement de ses risques opérationnels de crédit. D'où l'importance d'un diagnostic qui permettra à la banque de mieux connaître les risques sur lesquels il faut rapidement se pencher et de mieux planifier ses missions de contrôle afin d'assurer une plus grande efficacité des contrôles et une bonne sécurité du patrimoine de la banque.

✓ **Pour nous même**

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances dans le domaine des risques opérationnels liés aux opérations bancaires et de nous approprier des spécificités d'une maîtrise des risques opérationnels.

✓ **Pour le lecteur**

Il aura en sa possession un document sur l'approche par les risques dans le diagnostic des risques opérationnels, qui est une approche nouvelle dans le domaine de l'audit opérationnel. Il pourra également servir de document de base à toute personne qui désire approfondir ses connaissances dans la maîtrise des risques opérationnels.

✓ **Pour CESAG**

Il aura en sa possession un document sur le diagnostic des risques opérationnels de crédits dans une banque, document qui pourrait servir aux autres stagiaires.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- la première sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de littérature où nous exposerons l'activité bancaire, le concept de risque et la démarche de diagnostic des risques opérationnels de crédit.
- la seconde permettra d'avoir une connaissance pratique des risques opérationnels de crédit à la BACB, leur diagnostic afin d'apporter des solutions appropriées en matière de contrôle interne pour une bonne maîtrise de ces risques.

***Partie I : Cadre Théorique de  
l'Etude***

## ***Introduction de la première partie***

La banque est un intermédiaire entre les emprunteurs et les prêteurs de ressources, en effet selon Siruguet (2001 : 25), la banque, « du fait de son rôle d'intermédiaire entre emprunteurs et prêteurs de capitaux est continuellement en situation de transformations ». Cette transformation s'explique par l'évolution rapide du monde des affaires.

« 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 », (Sardi ,2002 : 39).

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 l'évaluation des risques sont une obligation. Ainsi, les dirigeants doivent 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.

En effet, l'essor des nouvelles technologies, l'extension des marchés financiers, les exigences de plus en plus complexes des clients, font apparaître de nombreux risques surtout opérationnels auxquels les banques doivent faire face. Ces différents changements suscitent souvent de leur part, une réorganisation et plus particulièrement une amélioration des structures de contrôle chargées de la maîtrise des risques et du contrôle interne.

Pour permettre à la BACB d'avoir une maîtrise des risques opérationnels auxquelles les banques sont soumises, nous avons décidé dans le cadre de cette étude, de contribuer au diagnostic des risques liés aux opérations de crédit afin que la BACB puisse atteindre efficacement les objectifs qu'elle s'est assignée.

Il s'agira pour nous d'examiner l'activité bancaire, le concept de risque et surtout de risque opérationnel d'une part, et d'autre part d'avoir une approche théorique sur le diagnostic des risques opérationnels de crédit.

Cette première partie de l'étude comporte deux (02) chapitres dont le premier est consacré à l'étude de l'activité bancaire, le deuxième s'appesantit sur le management des risques opérationnels qui présente également l'analyse des risques opérationnels et la démarche de diagnostic de ces risques.

## **Chapitre 1 : l'activité bancaire et la notion de risque**

Pour s'assurer d'une bonne maîtrise des risques, il est important de maîtriser l'activité de la banque. Cette maîtrise des risques peut être confiée aux organes de contrôle qui ne la gèrent pas directement et au risk manager pour ce qui concerne les grandes banques.

Dans les banques, des spécialistes des risques doivent exister et avoir une connaissance approfondie de l'activité avant de vouloir prétendre mettre en place des dispositifs ou des procédures pour les réduire.

Les banques sont des partenaires habituels des acteurs économiques (industriels, particuliers, etc.) au regard des activités qu'elles mènent. L'activité bancaire et l'état de l'économie vont de pair et, l'une des spécificités des banques, c'est l'exercice du commerce de l'argent. Mais ces banques sont confrontées à de multiples risques dont il est important d'assurer la maîtrise.

### **1.1 Les caractéristiques de l'activité bancaire**

L'article 3 de la loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA précise que «sont considérées comme banques les entreprises qui font profession de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement».

Par banque, nous comprenons les entreprises qui exercent d'une part, les activités d'intermédiation financière et de placement, c'est à dire la collecte de dépôts, la distribution de crédits et les opérations sur titres d'autre part, les prestataires de services (moyens de paiement, les opérations de change) etc.

#### **1.1.1 Les activités d'intermédiation financière**

Les activités d'intermédiation financière et de placement se caractérisent par les opérations suivantes :

- la collecte de ressources (épargne) auprès des agents économiques qui disposent à un moment d'une capacité financière excédentaire ;
- la distribution de crédits auprès des agents économiques à besoin de financement ;
- l'émission et la souscription ou l'achat et la vente de titres sur les marchés de capitaux ;

En effet, la particularité de la banque réside en ce qu'elle centralise les offres et les demandes de capitaux. Elle gère les dépôts des tiers auprès desquels elle s'est engagée à les préserver.

En outre, les demandeurs de capitaux attendent d'elle le financement de leurs besoins, par l'utilisation des fonds provenant des dépôts. D'où, l'activité d'intermédiation financière.

### **1.1.1.1 Les opérations de collecte de l'épargne**

Les opérations de collecte de l'épargne constituent les premières activités de toute banque. La collecte des ressources se matérialise sous diverses formes. Selon Coussergues (2000 : 62), « on retrouve la collecte de l'épargne à travers les comptes à vue, les comptes sur livrets, les comptes à terme et les bons de caisse ». La collecte de ressources d'une banque fait l'objet d'une politique afin de parvenir à une masse suffisamment stable pour générer une rentabilité conséquente par rapport aux moyens mis en œuvre. En effet, la collecte de certains types d'épargne engendre des charges financières ; c'est notamment les dépenses commerciales et la rémunération à accorder aux dépôts par le biais du taux d'intérêt. Nous pouvons citer à titre d'exemple les comptes à terme et les comptes sur livrets.

Les ressources collectées par la banque servent au financement de ses emplois, d'où une adéquation entre la politique de collecte de dépôts et la politique de leur utilisation ou emplois. Car, « un même client de banque génère à la fois des ressources et des emplois » (Sardi 2002 : 202).

### **1.1.1.2 Les opérations de distribution de crédits**

Sur la base des dépôts collectés, les institutions bancaires organisent les opérations de financement de leurs emplois, dont le crédit à la clientèle constitue une partie essentielle.

Parallèlement à la politique des dépôts, les établissements de crédit développent également des politiques de distribution de crédits. Ainsi grâce aux crédits, les agents économiques peuvent investir ou consommer sans avoir constitué une épargne préalable. Ils permettent aux entreprises d'investir dans les équipements nécessaires au développement de leur activité et de leur croissance future. Ainsi, selon la politique définie, les crédits peuvent être octroyés non seulement sur le court, moyen, et long terme, mais aussi sur une typologie de clientèle. Il y a alors une prise de risque de la banque en ce qu'elle utilise des dépôts des tiers pour financer les besoins des agents économiques dont les résultats attendus sont étalés sur le temps et donc par définition incertains. C'est pour cette raison que cette activité des banques est soumise à un dispositif réglementaire des autorités publiques dans la mesure où elle conditionne la situation de l'économie à l'échelle nationale voire même internationale.

### **1.1.1.3 Les opérations de placements financiers**

Pour Battini (2003 : 18), les opérations de placements financiers répondent à plusieurs objectifs :

- ✓ les banques opèrent pour leur propre compte des placements financiers sous forme de titres ;
- ✓ elles effectuent aussi des opérations sur titres au profit de leur clientèle.

Dans le premier cas, les opérations sur titres sont faites dans le cadre d'une gestion normale des ressources de la banque (diversification des sources de produit de l'établissement). Par exemple des prises de participations dans le capital de sociétés en vue de bénéficier des revenus de dividendes.

Dans le second cas, les opérations de placements financiers sont opérées au profit de la clientèle « demandeur ».

### **1.1.2 Les activités de prestations de services**

Les activités de prestations de services concernent la gestion des moyens de paiement, les opérations de change, et la gestion des valeurs.

#### **1.1.2.1 La gestion des moyens de paiement**

Les moyens de paiement sont indispensables au fonctionnement du circuit économique. Ils ont pour but de simplifier et de limiter les risques liés aux transactions entre les agents économiques. Selon Crozier et al (in manuel de gestion 2000 : 210), « les moyens de paiement sont par définition, l'agrégat monétaire composé des actifs monétaires les plus liquides, les pièces, les billets, les chèques, cartes de paiement et billets à ordre. La gestion des moyens de paiement s'opère par dates de valeur. La tendance actuelle est à la dématérialisation des moyens de paiement par l'utilisation des nouvelles techniques de l'information pour donner une célérité et une meilleure sécurisation dans les opérations de transaction entre les agents économiques ».

### **1.1.2.2 Les opérations de change**

Selon Sardi (2002 : 135), « les opérations de change résultent des transactions opérées entre plusieurs monnaies ». Etant des interfaces entre les opérateurs locaux et leurs correspondants à l'extérieur, les banques sont amenées à effectuer des opérations libellées en plusieurs monnaies ou devises.

### **1.1.3 Les normes de gestion bancaire**

La loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA précise entre autres en son article 44 que « les établissements de crédit sont tenus de respecter des normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants, la division de leurs risques et, de l'équilibre de leur structure financière ».

Le respect des normes de gestion a donné lieu à l'élaboration des ratios dits prudentiels.

Il existe cinq normes de gestion auxquelles sont soumises les banques de la zone UMOA. Ce sont :

- La norme de liquidité ;
- La norme de solvabilité ;
- La norme de division des risques,
- La norme de l'équilibre de la structure financière,
- La norme de structure du portefeuille.

#### **1.1.3.1 La norme de liquidité**

Pour Coussergues (2000 : 143), « la liquidité des établissements de crédit provient de transformation d'échéance des intermédiaires financiers dont le terme des emplois est inférieur au terme des ressources ». La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et, d'autre part, le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO.

#### **1.1.3.2 La norme de solvabilité**

Cette norme trouve sa justification dans l'idée selon laquelle « les pertes encourues par la manifestation des différents risques doivent pouvoir être supportées par des fonds propres en quantité suffisante », (Comité de Bâle, 2001 : 7). D'après la lettre d'information PCB N°

2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO, la norme de solvabilité définie dans la zone UMOA, indique que le rapport fonds propres sur risques doit atteindre au moins 8%.

### **1.1.3.3 L'équilibre de la structure financière**

Le niveau de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables détermine la nature de la structure financière d'une banque. Pour préserver l'équilibre de la structure financière, la BCEAO indique que le rapport ressources stables et emplois à moyen et longs termes doit être fixé à un minimum de 75%.

### **1.1.3.4 La norme de division des risques**

Pour éviter une concentration excessive des engagements d'une banque dans un secteur donné, les autorités de tutelle ont défini des limites de prise de risque. Ainsi, pour une bonne répartition des engagements, le montant des engagements pris sur une seule signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO.

### **1.1.3.5 La norme de structure du portefeuille**

Selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO, cette norme est destinée à mesurer la qualité des engagements pris par les banques. Elle indique que l'encours de crédit bénéficiant des accords de classement de la BCEAO doit représenter au moins 60% du total des crédits bruts portés par la banque. Malgré la prescription de ces normes de gestion, les activités de banque n'échappent pas comme toute entreprise à l'influence des risques et particulièrement des risques opérationnels de crédit qui entoure les prises de décisions.

## 1.2 Le processus d'octroi de crédit

Les opérations de crédits sont divers 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 crédit.

### 1.2.1 Définition du crédit

L'article 05 de la loi bancaire distingue les opérations de crédits des opérations de placement. Il dispose que : « Sont considérées comme opérations de crédits les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garanties, de financements de ventes à crédit et de crédit-bail ». Cet article énumère les différentes opérations de crédits rencontrées dans l'espace UEMOA sans toutefois définir le crédit lui-même. La définition du crédit a, en effet, suscité une polémique au sein de certains économistes qui le définissaient chacun à sa façon. Ainsi pour Seize (2004 : 16), le crédit c'est : « du temps ou de l'argent ; donne-t-on de l'argent en attendant le temps ou donne-t-on du temps en attendant de l'argent ». Il ressort de cette définition deux (02) notions non négligeables du crédit : le temps et l'argent.

Pour Petit (2005 : 207), « faire du crédit c'est faire confiance, c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent nous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec une rémunération du service rendu ». Cette deuxième définition paraît plus complexe que la première. Elle fait apparaître, en plus des notions d'argent et de temps, les notions telles que la confiance, le remboursement et le paiement des intérêts du bien emprunté.

La synthèse de ces différentes notions du crédit fait ressortir son caractère subjectif et son aspect essentiellement humaniste malgré les études préalables faites sur le bénéficiaire par le prêteur.

Dans le domaine bancaire, la définition du crédit est beaucoup plus intéressante. En effet, « le crédit bancaire est un contrat à l'occasion duquel une banque décide de mettre à la disposition de son client une certaine somme d'argent pendant une durée déterminée à l'avance, à charge pour ce dernier de restituer en plus, des intérêts à l'échéance ». A la lumière de cette définition, le crédit bancaire met en relation les banques et toutes les personnes qui éprouvent

un besoin de financement. Il s'intéresse donc à tous les agents économiques (ménages, entreprises publiques, mixtes ou privées) déficitaires. Il joue un rôle économique et social très important dans tous les pays et particulièrement dans les pays sous développés.

Les crédits octroyés par les banques se matérialisent à travers un processus donné, et de nombreux risques y sont liés. D'où l'importance d'une bonne compréhension de ce processus et de la notion de risque bancaire.

## **1.2.2 Les crédits et les objectifs du processus d'octroi de crédit**

A travers les lignes qui vont suivre, nous faisons la connaissance du processus d'octroi de crédit selon les points suivants : les crédits, la connaissance du processus, ses objectifs, ainsi que l'organisation de ce système de crédit.

### **1.2.2.1 Les types de crédit**

On distingue d'une façon générale deux (02) types de crédit :

#### **➤ Les crédits par caisse**

Comme l'indique leur nom, ce sont des crédits qui donnent lieu à des décaissements de fonds. Ils peuvent être classifiés suivant plusieurs critères parmi lesquels, la durée, l'objet, le profil, la nature, le mode de remboursement etc.

#### **➤ Les crédits par signature**

Ce sont des crédits qui ne donnent pas lieu à des décaissements de fonds. Il s'agit des cautions et des avals donnés par la banque au profit de sa clientèle. Ils tiennent compte à la fois des crédits et des services. Ce sont généralement des crédits court terme.

### **1.2.2.2 La connaissance du processus d'octroi de crédit**

« Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en terme de qualité, délais et coûts. Il est stable et transversal à la différence de la structure ou de la fonction », (Herard, 2003 : 11). Ainsi, nous voyons en l'entreprise un ensemble de processus en interaction dynamique. L'optimisation d'un processus se fait à travers les variables suivantes : le coût, le délai et la qualité. Et tous les processus n'ont pas les mêmes objectifs. C'est ainsi qu'on distingue selon Maders & al (2006 : 4) :

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

Si les processus de pilotage et les processus supports sont communs à toutes les entreprises, les processus métier sont propres à chaque entreprise.

### 1.2.2.3 Les objectifs du processus d'octroi de crédit

« L'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairs et définis par la direction », (OEC, 2005 : 9). Il s'agit :

- ✓ Des objectifs stratégiques, qui sont les choix stratégiques à long terme concernant notamment la définition des métiers de l'entité ainsi que les critères de mesures de la création de valeur (rentabilité financière, capitalisation du savoir-faire et savoir- être ...);
- ✓ Des objectifs opérationnels, qui concernent l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité du système d'information et des supports de communication financière et non financière, ainsi que le respect des lois, réglementations et directives internes.

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 ;
- ✓ Les besoins légitimes de crédit des agents économiques et / ou des ménages doivent être satisfaits ».

En effet, ces objectifs sont en droite ligne avec l'objectif général du contrôle interne qui selon Yazi (2007 : 55) est : « 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 ».

### 1.2.3 Les acteurs et le système d'organisation du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit, de par sa transversalité, comporte d'amont en aval, un nombre important d'opérations et d'acteurs.

#### 1.2.3.1 Les acteurs du processus

Les acteurs du processus d'octroi de crédit sont :

- ✓ Le conseil d'administration ;
- ✓ La direction générale ;
- ✓ La direction du crédit ;
- ✓ La direction du recouvrement ;
- ✓ Les agents de crédit ;
- ✓ Les clients.

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

#### 1.2.3.2 Les opérations du processus d'octroi de crédit

Pour Mathieu (2005 : 144) et Camara (2005 : 118), les différentes opérations peuvent se résumer en :

- a) **Prévision des octrois de crédit** : le budget des octrois doit être en harmonie parfaite avec la politique générale de crédits définie par la Direction Générale.
- b) **Sélection des clients** : elle dépend des choix de développement de la banque à partir des outils de connaissance des clients, et de la rentabilité de la relation.
- c) **L'étude du dossier** : ce sous processus regroupe les opérations de vérification de l'exhaustivité des éléments du dossier, de visite clientèle, d'analyse du client, d'analyse financière, d'appréciation des garanties proposées et ce, en vue de guider la

hiérarchie ou l'organe de décision qui procédera à une contre analyse pour fonder sa décision. Pour Camara (2005 :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'entreprise, pour Mathieu (2004 :183), « une garantie ne fonde jamais un crédit, si elle est l'une des composantes essentielles du crédit, elle ne le légitime pas. La meilleure garantie reste essentiellement liée à la connaissance du client, la valeur économique de l'entreprise et à sa capacité financière pour assurer le remboursement du crédit ». D'après Baldé (2006 : 26-27), « le diagnostic économique et financier passe par les étapes suivantes :

#### ❖ **Risque économique**

- Structure organisationnelle : adaptée ? cohérente ? efficace ?
- Dirigeants : compétents ? sérieux ? dynamiques ? problèmes de succession ? problèmes sociaux ?
- Capital : répartition ? actionnaire responsable ? mécontente ? minorité de blocage ? appartenance à un groupe familial ou international ?
- Forme juridique : sûre ? peu sûre ? (société civile, exploitation personnelle, SA, SARL...)
- Produit : qualité ? contrainte d'exploitation ? périssable ? large marché ? exportable ? saisonnier ?
- Marché : porteur ? concurrentiel ? risque clientèle ? bonne dimension ? risque pays ? perspectives ? ».

#### ❖ **Activité et rentabilité**

- Chiffre d'affaires : niveau ? composition ? évolution ? diversification de la clientèle ? prix ? marges bénéficiaires ? explication ?
- Production de l'exercice : niveau ? composition ? évolution ? explications ?
- Formation de la valeur ajoutée : comment ? pourquoi ? quels volumes et quels prix ? degré de sous-traitance ? explications ?

- Répartition de la valeur ajoutée et rentabilité : charges de personnel ? excédent brut d'exploitation ? charges financières ? capacité d'autofinancement ? résultat net ? excédent de trésorerie d'exploitation ?

#### ❖ **Activité et rentabilité prévisionnelles**

- Plan de trésorerie prévisionnel : critique des éléments constitutifs ? évolution prévisible comparée à l'évolution souhaitable ?
- Chiffre d'affaire prévisionnel : taux de croissance réalisé précédemment ? faits nouveaux ? est-il plausible ?
- Excédent brut d'exploitation : taux de croissance réalisé précédemment ? faits nouveaux ? est-il plausible ?
- Capacité d'autofinancement : taux de croissance réalisé précédemment ? progression parallèle des C.A.H.T. prévisionnels ?

#### ❖ **Structure financière**

- Solvabilité : risque encouru par l'entreprise ? Niveau des ressources propres ? (Total du bilan, actifs dont la valeur n'est pas extériorisée) pérennité ?
- Le F.R.N.G. (Fonds de Roulement Net Global) : niveau ? Composition ? Évolution comparée au C.A.H.T. ? Évolution de la politique d'investissement ? Politique de fonds propres et d'endettement ? indépendance financière ? Causes ? Conséquences ?
- Le B.F.R. (Besoin en Fonds de Roulement) : niveau ? Composition ? Évolution ? Évolution comparée au C.A.H.T. ? Niveau et évolution des ratios de gestion ? Causes ? Conséquences ?
- La Trésorerie Nette : niveau ? composition ? évolution ? besoins réels de financement ? nature des crédits ?

**d) La mise en place :** cette phase intervient après la décision d'octroi du crédit. Elle consiste à la formalisation correcte des garanties et des conventions et traites, et ensuite au déblocage des fonds.

**e) Le suivi des crédits :** c'est la mise en place d'un système de détection préventif, ou actuel qui déclenchera l'envoi automatique de lettres de relance et / ou l'intervention des services

compétents de la banque. A ce stade, se posera le problème de la constitution de provisions éventuelles, de l'analyse de la qualité des garanties.

**f) Le recouvrement :** il est fait à partir du choix d'organisation et de structures décidés par la banque : recouvrement amiable, judiciaire, sous traité ou assuré directement par des équipes propres. Comme toutes les autres activités de la banque, la fonction recouvrement doit faire l'objet d'une réflexion sur sa finalité, d'une organisation de ses activités, d'un plan d'action et d'un suivi de ses résultats. Pour Mathieu (2004 : 272), « toute réflexion sur la fonction recouvrement doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers de son efficacité : la réactivité, la continuité, la progressivité. Le traitement des engagements de tout client en difficulté peut aboutir à trois types de décision :

- ✓ Le rééchelonnement de la dette ;
- ✓ La poursuite du recouvrement ;
- ✓ La constitution de provision ».

Le risque étant inhérent à toute activité, il est évident que la réalisation de ces opérations engendre des risques. Il est donc important de mieux saisir cette notion de risque.

### 1.3 La notion de risque

Tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques donc susceptibles d'audit. Selon Sawadogo (2004 : 13), « l'activité bancaire se caractérise en fait par la diversité et parfois la complexité de ses risques ».

#### 1.3.1 Définition du risque

Selon l'IFACI (in RENARD 2006 : 125) « le risque est 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 ».

Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit.

Uteli & al (2005 : 16), définissent le risque comme « un évènement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité. ». On relève de cette définition deux aspects importants qui sont l'inaction et l'exploitation

d'opportunité qui peuvent être source de risques. Lorsque dans l'activité d'une banque rien n'est fait pour faire face à un risque, la probabilité que ce dernier se réalise devient très élevée. De même, lorsqu'on exploite un nouveau créneau porteur, il est évident qu'apparaîtront de nouveaux risques et s'ils ne sont pas cernés à tant peuvent être sources de problèmes.

Bapst & al (2001 : 8), approfondissent les définitions antérieures, pour ces derniers « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive.

Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ».

Ainsi, pour nous, le risque n'est pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler. C'est pourquoi le risque loin d'être un élément néfaste, doit permettre à la banque de veiller constamment pour ne pas se laisser surprendre, ni passer à côté d'une opportunité. Il est donc essentiel que chaque banque dispose d'une procédure formelle ou non, permettant d'identifier les événements opérationnels qui peuvent avoir un impact significatif sur sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Dans la mesure du possible, les mécanismes doivent être orientés vers l'avenir, de sorte que la banque soit en mesure d'anticiper les changements significatifs.

Toute organisation est soumise à différents types de risques que nous aborderons dans les lignes qui suivent.

### **1.3.2 La typologie des risques**

Selon Maders (2006 : 10), « Comme toute entreprise, la banque est confrontée à un certain nombre de risques. Certains de ces risques se retrouvent dans n'importe quelle entreprise.

Les risques classiques :

- **le risque client/produit** appelé aussi **risque sur lancement de produit ou concurrentiel** correspond au risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné.
- **le risque de marché** appelé aussi **risque sectoriel** correspond au risque lié à la stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché.
- **le risque d'image commerciale** appelé aussi **risque de politique commerciale**, correspond à une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients existants ou potentiels.
- **le risque accidentel** appelé aussi **risque d'insécurité physique** correspond au risque lié à un évènement intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens ou du personnel de l'entreprise.
- **Le risque terroriste** également appelé **risque d'insécurité physique** correspond au risque lié aux évènements intentionnels mettant en cause la sécurité physique des biens, du personnel, de leur famille et des clients de l'entreprise.
- **le risque de malversations ou risque de détournement, de collusion, ou de vol** correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'entreprise, seul, ou à l'aide de complices.
- **le risque de traitement des opérations ou risque opérationnel** correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations.
- **le risque réglementaire ou risque juridique, fiscal ou pénal** correspond au risque lié à la non application des dispositions légales ou réglementaires
- **le risque déontologique ou risque de procédure ou de contrôle interne** correspond à la non application des principes déontologiques du secteur.
- **le risque stratégique ou risque de politique générale ou de management** correspond au risque lié à l'absence de stratégie ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.
- **le risque d'insuffisance fonctionnelle** appelé aussi **risque fonctionnel** correspond à l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise.
- **le risque sur la gestion du personnel, aussi appelé risque sociale** correspond au risque lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

- **le risque ergonomique** concerne les conditions de travail des personnes (aménagement des locaux et de poste de travail).
- **le risque environnemental** concerne les dégradations de l'environnement liées aux activités humaines.
- **le risque d'externalisation ou risque de dépendance ou de sous traitance** correspond au risque lié à l'utilisation par l'entreprise de personnel intérimaires, de prestataires de services et de sous traitant.
- **le risque de dépendance technologique** correspond au risque lié à l'utilisation d'une technologie liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie.
- **le risque de communication** correspond au risque financier ou commercial lié à la communication en externe des résultats et de la stratégie de l'entreprise ».

Parmi ces risques certains se rencontrent plus fréquemment dans la banque.

### 1.3.3 Les risques de l'activité bancaire

« Le risque bancaire est une sorte de constellation dont les étoiles s'appellent risques politiques, risques techniques et risques bancaires au sens propre du terme », (Mercat 1999 : 59).

Ainsi, des risques politiques, on déduit les risques de stratégies (mauvaise orientation, déséquilibre entre moyens, finalités et rentabilité, etc.), les risques d'éthiques (non-respect des règles, des prescriptions fiscales ou déontologiques) et les risques de management (insuffisance de l'équipe dirigeante ou de l'organisation, division des actionnaires, etc.).

Les risques techniques sont ceux qui affectent les opérations bancaires, le système d'information et l'environnement de la banque. Les risques bancaires proprement dits sont :

#### a) Le risque stratégique

Encore appelé risque de politique générale ou risque de management, ce type de risque est relevé lorsqu'il n'y a pas de stratégie ou si celle-ci s'avère inadaptée sur plusieurs secteurs d'activités d'une banque occasionnant par ce fait une perte de valeur quantitative ou qualitative. Comme l'ont souligné Anastossopoulos & al (in STRATEGOR : 1993), « la stratégie engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise ». La stratégie constitue le socle de développement ou de croissance d'une banque et, toute défaillance de sa stratégie, entraîne nécessairement des conséquences néfastes sur son patrimoine.

Pour se munir contre ce risque, il est indispensable dès la conception du projet de stratégie de la banque de s'entourer non seulement de consultants confirmés en la matière mais aussi de l'ensemble des ressources humaines à l'interne.

#### **b) Le risque crédit**

Le risque crédit correspond au risque de défaillance d'un client de l'institution bancaire. Cette défaillance peut être la conséquence d'une dégradation de la surface financière du client à la suite d'une conjoncture économique défavorable ou même d'une mauvaise analyse du dossier lors de son instruction.

Pour Bessis (2005 : 257), « le risque crédit est le premier des risques auquel tout établissement de crédit doit faire face. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses engagements ».

Le risque de clientèle s'il se réalise, entraîne des provisions qui viennent en diminution des produits affectant du même coup la rentabilité de la banque. Les prises de garanties réelles et un service de recouvrement performant sont, entre autres, des solutions de couverture contre ce risque. Pour nous, une meilleure instruction des dossiers de la clientèle permet de prévenir ce risque.

#### **c) Le risque d'illiquidité**

« Le risque d'illiquidité se manifeste par la cessation de paiement ou en d'autres termes l'incapacité de l'institution à honorer ses engagements financiers », Maders (2006 : 167). Ce risque provient soit d'une structure bilancielle déséquilibrée (cas où les emplois à moyen terme seraient financés par les dépôts à vue), soit une mauvaise cotation au marché monétaire empêchant tout refinancement de la banque.

Afin d'éviter ce type de risque, il convient de créer un comité ad hoc chargé du suivi des engagements, de leurs coûts ainsi que leur couverture.

#### **d) Le risque sur les taux d'intérêt**

Le risque sur les taux d'intérêt également appelé risque de transformation est directement lié aux différentes variations et sources de financement des emplois de la banque. Les domaines économiques et monétaires étant intimement liés et par définition sujette à des évolutions peuvent déclencher par exemple une chute des taux d'intérêt. Ce qui aurait pour conséquence d'engendrer des pertes financières à la banque.

Pour se mettre à l'abri de ce risque, il faut mettre en place des échéanciers de taux permanent permettant d'évaluer les marges prévisionnelles et leur sensibilité à une variation des taux ainsi que leur incidence sur le compte de résultat.

**e) Le risque de change**

« Le risque de change est manifesté par les variations du cours des devises et notamment leur baisse pour l'institution qui détient des créances ou des dettes libellées en devise dépréciée », ( Sardi, 2002 : 412 ). Le risque de change provoque des suppléments de charges s'il n'est pas couvert par une option de diversification.

**f) Le risque systémique**

Les banques échangent entre elles des actifs financiers pour leur propre compte ou au profit de leur clientèle. Par ces changes, une inter-relation d'écritures comptables est tissée entre elles traduisant ainsi leurs relations d'affaires. « Encore appelé risque interbancaire, le type de risque systémique correspond aux conséquences néfastes dues à la faillite d'une ou plusieurs banques qui se propagent par effets de chaîne sur la qualité de fonctionnement des autres banques d'une nation et au-delà », (Coussergues ,2000 : 78).

Pour une maîtrise de ce risque, il convient de suivre régulièrement les contreparties qui garantissent les opérations passées entre les banques.

**g) Le risque réglementaire**

L'activité bancaire est sujette à des règlements édictés par les organes de tutelle et de contrôle dont le respect conditionne la continuité d'exploitation de l'agrément obtenu. Tout manquement à ces règles constitue un risque potentiel pour l'institution de crédit qui pourrait se transformer en une sanction telle que le stipule l'article 23 de la convention création de la Commission Bancaire de l'UMOA. D'où, la nécessité du renforcement du contrôle interne malgré les limites propres à chaque établissement de crédit.

## **h) Le risque opérationnel**

Pour Camara (2005 : 130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité de pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels :

- le risque de fraude ;
- le risque administratif ;
- le risque juridique ;
- le risque de sécurité physique ;
- le risque de sécurité informatique ».

Tous ces risques illustrent la particularité de l'activité bancaire et démontrent la nécessité que des mesures idoines soient prises pour leur faire échec.

Ce chapitre nous a permis de saisir l'activité bancaire dans son ensemble à travers les différentes opérations qu'elle effectue au profit des agents économiques ; ainsi que les normes auxquelles sont soumises les banques de la zone UEMOA. A travers ce chapitre, nous avons également pris connaissance du processus d'octroi de crédit à la BACB, ainsi que des risques qui y sont liés. Ce chapitre nous a également permis de préparer le terrain afin de pouvoir aborder avec sérénité le chapitre suivant qui porte sur le management des risques opérationnels de crédit.

## **Chapitre 2 : Le management des risques opérationnels**

La banque mène un certain nombre d'activités dans le but d'atteindre ses objectifs. L'ensemble des opérations qu'elle réalise, peuvent être source de risques. En effet selon Bill Mc Cabe (2000 : 12), responsable des risques opérationnels chez Tokai Bank Europe, « le risque opérationnel est le risque que quelque chose fonctionne mal dans les opérations quotidiennes d'une entreprise ». Les opérations bancaires étant complexes et différentes les unes des autres, cela laisse penser à l'existence de différentes catégories de risques opérationnels. Parmi ces catégories de risques opérationnels, font partie les risques liés aux opérations de crédit, qui lorsqu'ils ne sont pas pris en compte dans le management des risques, sont des sources de nombreuses difficultés. Il est donc opportun d'avoir une connaissance plus approfondie de ces risques opérationnels.

### **2.1 Les risques opérationnels**

Selon Maders (2006 : 15), « Le risque de traitement des opérations (appelé aussi le risque opérationnel, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/comptabilisation, le risque de qualité de service ou le risque « back-office ») correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. ».

Pour Sardi (2002 : 41), la définition du risque opérationnel ne fait pas l'objet d'un consensus ; elle diffère d'un organisme à un autre, mais sont néanmoins proches. Ainsi pour lui, c'est « le risque d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».

Selon le Comité de Bâle, le risque opérationnel est « le risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défectueux ou inadéquats, ou d'événements externes ».

Pour Camara (2005 : 130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité de pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels :

- le risque de fraude ;
- le risque administratif ;
- le risque juridique ;
- le risque de sécurité physique ;
- le risque de sécurité informatique ».

Tous ces risques peuvent être regroupés en différentes catégories

## **2.2 Catégorisation des risques opérationnels**

Il existe plusieurs catégories de risques opérationnels qui sont :

### **2.2.1 Le risque sur les systèmes d'information**

Selon Maders (2006 : 80), « ce risque correspond au risque lié à l'architecture générale du système d'information (applications, bases de données, systèmes de traitement), des matériels utilisés (ordinateurs, terminaux, micro-ordinateurs...) et de l'organisation des traitements (batch, temps réel) de la banque ». La manifestation de ce risque empêche généralement le fonctionnement de l'institution, dans la mesure où, les métiers de banque sont désormais et fortement adossés aux systèmes d'information.

### **2.2.2 Le risque de manquement aux règles déontologiques**

Il correspond au non respect des principes déontologiques du secteur bancaire. « Les règles déontologiques gouvernent les normes de gestion des affaires entre l'organisation et son environnement extérieur et, particulièrement sa clientèle en ce qui concerne les institutions de crédit », (Gafi, 2004 in Maders, 2006 : 83). La méconnaissance de ces règles conduit à des pratiques condamnables par la loi (le blanchiment d'argent sale, la communication d'informations stratégiques de l'institution à ses concurrentes etc.).

La rédaction d'un code déontologique et la sensibilisation de l'ensemble des ressources humaines à son respect constituent un premier rempart contre le risque déontologique.

### **2.2.3 Le risque sur le patrimoine**

« Le patrimoine d'une organisation comprend aussi bien les ressources humaines que les biens meubles et immeubles. Le risque sur le patrimoine correspond à l'inefficacité que pourrait subir l'entité dans l'éventualité d'une mauvaise utilisation de ses ressources ou purement de leurs pertes occasionnant ainsi des pertes de valeurs à l'institution », (Maders, 2006 : 82).

Pour prévenir ce risque, plusieurs mesures doivent être entreprises dont, les prises d'assurance sur les biens meubles et immeubles, une bonne politique des ressources humaines etc.

### **2.2.4 Le risque comptable**

Selon Sardi (2002 : 65), « toute opération bancaire se traduit par une écriture comptable matérialisant ainsi le schéma comptable qui permet de suivre la traçabilité des opérations, qui du reste constitue un gage de fiabilité des informations comptables et financières ». Ainsi, le risque comptable découle d'un mauvais enregistrement des opérations par les agents en charge de la fonction comptable, ou d'un mauvais paramétrage des logiciels comptables lorsque les écritures comptables sont générées par ceux-ci.

En résumé et par rapport à la banque, nous retiendrons que le risque opérationnel est tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus du métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque.

Le risque opérationnel tel qu'il est défini par ces auteurs se révèle être un risque important dans l'activité bancaire car sa réalisation peut engendrer d'énormes pertes pour une banque. Il est la résultante de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures et du système de management.

Le risque opérationnel recouvre tout risque de mauvaise exécution, de fraude, de contestation, de panne et peut générer des pertes directes ou indirectes élevées. Traditionnellement, on le résume en évoquant le risque de procédure (mauvaise exécution d'une opération), le risque informatique (vols, fraudes, pannes) et le risque juridique (contestation de la validité de contrats...).

Si ce risque se manifeste dans les comptes, ou sur l'image de la banque, il reste difficile à cerner a priori tant il dépend de la nature des activités exercées et de la qualité des dispositifs de contrôle interne.

De nos jours, les banques tentent d'analyser et de mesurer les risques liés aux opérations en les quantifiant par des procédés divers.

### **2.3 Analyse et démarche de diagnostic des risques opérationnels**

En plus de la nécessité de connaître les risques opérationnels, il faut également avoir des informations sur les facteurs qui engendrent de tels risques.

En effet il serait intéressant d'appréhender les sources et les conséquences des risques opérationnels sur l'activité de la banque. Une fois que ces facteurs clés sont saisis, l'application du dispositif de maîtrise de ces risques ne peut que donner des résultats satisfaisants.

Les erreurs, les ententes entre agents d'une même banque pour commettre des forfaits, les braquages, les malversations et fraudes sont les risques majeurs rencontrés dans les banques.

Dans les lignes qui suivent, un certain nombre de risques seront analysés et par la suite, nous présenterons la méthodologie que nous allons suivre pour diagnostiquer les risques opérationnels de crédit de la BACB.

#### **2.3.1 Analyse des risques opérationnels**

L'analyse permet de déceler les risques suivants :

##### **a) Le risque d'erreur**

Selon Pouliot & al (1999 : 19) « les erreurs humaines d'appréciation sur les éléments du dispositif de contrôle peuvent occasionner de sérieux préjudices à une organisation en lui faisant manquer une opportunité par exemple. Les erreurs humaines d'appréciation résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission et l'imprudence. » Les erreurs humaines se révèlent généralement au fil du temps et sont parfois rectifiables ; mais très souvent non. D'où, la nécessité de procéder à des analyses approfondies des jugements portés sur la qualité du système du contrôle interne.

##### **b) Le risque de collusion**

Les risques de collusion sont des risques qui, très souvent échappent au dispositif de contrôle interne et ne sont appréhendés qu'après coûts. Pour Phily (2001 : 4) « ces risques se particularisent par le fait qu'ils impliquent deux ou plusieurs acteurs différents et situés à des niveaux différents de responsabilité et de contrôle pour réaliser un acte contraire aux valeurs

fondamentales de l'organisation (détournements, fraude, vol etc.) ». Les banques constituent certainement le secteur économique le plus risqué dans lequel les fraudes sont très fréquentes et revêtent diverses formes tout en utilisant de multiples canaux et supports.

### c) La sécurisation des valeurs

L'un des objectifs du contrôle interne est la protection du patrimoine de l'entreprise. Pour Sardi (2002 : 27), « une banque est un immense coffre-fort, qu'il convient de protéger contre les agressions externes et internes par des mesures adéquates ». Des mesures de sécurité sont à mettre en place pour la protection des valeurs financières c'est-à-dire, les dépôts collectés auprès du public contre les vols internes et agressions extérieures, donc lors des manipulations et des transferts.

### d) Le détournement (malversations ou fraudes)

Face aux besoins économiques exacerbés, « l'entreprise, du fait des importants actifs monétaires et physiques qu'elle détient, devient un puissant pôle d'attraction pour les candidats fraudeurs », Barry (2004 : 9).

Selon la norme IAS 240 (in Hamzaoui; 2005 : 121) « le détournement d'actifs liquides implique la soustraction d'actifs de l'entreprise. Lorsqu'il est perpétré par les employés, ce détournement est souvent relativement faible et non significatif.

Le détournement d'actifs liquides comprend :

- Le détournement de recettes ou d'encaissement.
- Le paiement par l'entité de biens et prestations de service non reçus (paiements effectués au profit de fournisseurs fictifs, dessous de tables payés par des fournisseurs aux acheteurs de l'entité en échange d'une surfacturation des prix, paiement de salaires à des employés fictifs).

Le détournement d'actifs liquides est souvent accompagné de faux en écritures (par exemple, fausses écritures comptables ou utilisation de faux documents trompeurs) ».

Dans le cas des institutions financières comme les banques, le détournement peut avoir des conséquences désastreuses. De même l'effet d'un tel détournement sur l'image de la banque est encore plus grave (discréditation de la banque par mauvaise publicité de la part d'un client si ce détournement a été opéré sur son compte).

« L'instruction, la fraude et la malveillance sont des risques dont la source est une personne ayant volonté de nuire. En cela ces périls sont fondamentalement différents des autres risques de l'entreprise qui ont pour source le hasard ou la défaillance. L'instruction et la malveillance peuvent se manifester de différentes façons. La source de risque peut être externe à l'entreprise (instruction réelle ou virtuelle) ou interne à celle-ci (salariés). L'objet de risque est généralement matériel (endommagement ou vols de biens), mais peut aussi être immatériel (falsification ou appropriation illicite d'informations). Dans tous les cas les mesures visant à prévenir les risques d'atteinte accidentelle aux biens sont peu efficaces contre la malveillance, car les malfaiteurs sauront généralement les contourner », (Barthélemy & al, 2004 : 87).

« La lutte contre la malveillance passe ensuite par la réduction des possibilités de nuire offertes aux malfaiteurs et vandales potentiels, et en premier lieu par le renforcement des contrôles et en particulier des contrôles d'accès. On veillera cependant à respecter certaines règles pour éviter de porter atteinte aux libertés fondamentales des salariés » (Barthélemy & al, 2004 : 88).

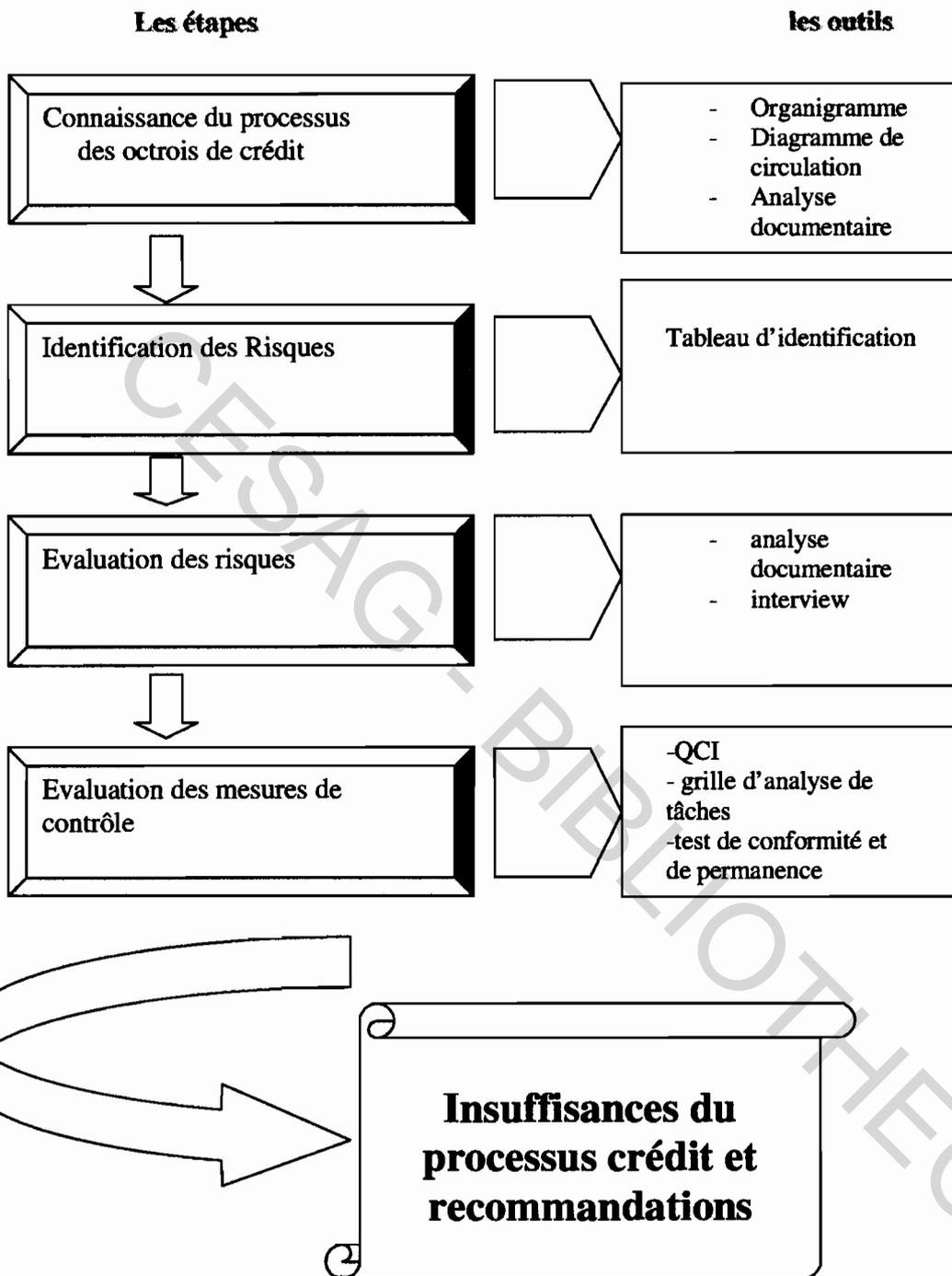
En conclusion ces risques opérationnels ont pour source, l'erreur de saisie, une malveillance, une procédure de contrôle inefficace, la mauvaise foi, la distraction, l'ignorance etc. De tels risques peuvent entraîner des dommages auprès des clients comme la perte d'image et de temps de correction des anomalies, la perte de sommes importantes, la faillite de la banque.

Le risque opérationnel bien qu'il soit présent dans l'activité bancaire est pourtant difficilement cernable, cependant il n'est point exclu que par une démarche bien déterminée, on puisse en faire un diagnostic.

### **2.3.1 Démarche de diagnostic des risques opérationnels**

La démarche de diagnostic des risques opérationnels que nous avons adoptée commence par la prise de connaissance du processus d'octroi de crédit, puis l'identification et l'évaluation des risques opérationnels ; ensuite vient l'évaluation du contrôle interne qui aboutit à la détermination des insuffisances du système afin d'apporter des solutions idoines. Cette démarche est schématisée par la figure ci-dessous :

**Figure n °1 : Modèle de Diagnostic des risques opérationnels**



Source : nous même

### **2.3.1.1 La prise de connaissance du processus d'octroi des crédits**

La prise de connaissance est une étape très importante car elle permet une compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise. Ainsi pour Renard (2004 : 245), « sans connaître nécessairement le métier de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et, plus généralement, pour se faire admettre aisément ». La prise de connaissance des processus quant à elle nécessite l'observation des procédures pour en comprendre le fonctionnement.

### **2.3.1.2 L'identification et l'évaluation des risques opérationnels**

Pour pouvoir évaluer un risque, il faut l'identifier, ainsi nous verrons dans les lignes qui suivent les différents concepts sur cette démarche d'identification.

#### **a) L'identification des risques opérationnels**

L'étape de l'identification précède donc celle de l'évaluation. En effet selon Jacob & Sardi (2001 : 19), « l'identification des risque est une étape importante car, une fois identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles. »

« 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, (Coopers & Lybrand, 2000 : 59). 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.

Pour Renard (2004 : 45), « il est recommandé le découpage des activités en sous activités et même en tâche ». Le même auteur préconise qu'une fois les risques identifiés par tâche opérationnelle, on puisse les évaluer à travers trois niveaux :

- risque important ;
- risque moyen ;
- et risque faible.

Cela permettra par la suite de savoir quels sont les dispositifs de contrôle que l'on devrait en bonne logique trouver pour faire échec au risque identifié. N'oublions pas que plus le risque est important plus il est impératif d'intervenir dans un délai bref.

Les risques opérationnels d'une entreprise ont diverses sources, soit ils sont liés aux personnes ou employés, soit ils sont en rapport avec les procédures, soit c'est le système organisationnel de la structure qui est à la base de ces risques. Aussi diverses approches d'identification et d'évaluation des risques ont été élaborées par des auteurs (Voir Annexe 4). Vu l'importance de cette phase, des méthodes permettent d'identifier les risques.

#### ✓ Les méthodes d'identification des risques

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

- 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 ;
- et l'identification par tâches élémentaires.

Nous allons tout simplement nous appesantir sur les deux derniers points. En effet, 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 l'identification 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.

**Tableau n° 1** : Les risques opérationnels du processus

<b>Sous -processus</b>	<b>risques</b>	<b>Conséquences</b>
Prévision d'octroi de crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budget irréaliste</li> <li>- crédit complaisant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de ressources</li> <li>- impayé</li> </ul>
Etude du dossier de crédit /sélection client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- surévaluation prix/quantités (vente)</li> <li>- client insolvable</li> <li>- mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet du crédit</li> <li>- absence de visite client</li> <li>- garantie non adaptée/fausse</li> <li>- faux états financiers du client</li> <li>- absence d'adresse</li> <li>- non respect de la quotité</li> <li>- absence d'analyse des mouvements du compte</li> <li>- non respect des conditions de banque</li> <li>- absence renseignements commerciaux</li> <li>- crédit prête-nom</li> <li>- inondation/ sécheresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créance difficile à recouvrer</li> <li>- client non retrouvable</li> <li>- rééchelonnement</li> <li>- impayé</li> <li>- litige</li> <li>- perte</li> </ul>
Mise en place du crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traite, convention non signée</li> <li>- retard mise en place</li> <li>- erreur/omission</li> <li>- garantie non/mal formalisée</li> <li>- surcharge des conventions/traites</li> <li>- hypothèque non inscrite</li> <li>- crédit non autorisé</li> <li>- durée hypothèque imprécise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- litige</li> <li>- pertes de ressources</li> </ul>
Suivi du crédit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte de dossier</li> <li>- absence de relance</li> <li>- dossier détruit</li> <li>- non suivi créance</li> <li>- garantie périmée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créances irrécouvrables</li> <li>- sanctions</li> </ul>
recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de relance</li> <li>- détournement/fraude</li> <li>- corruption</li> <li>- non recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte de procès</li> </ul>

**Source** : nous même, sous inspiration de Mathieu (2005 : 183-185- 260-261) ; Barry (2004 : 97-99).

✓ **Les outils d'identification des risques**

Les outils d'identification des risques sont nombreux ; on peut citer entre autres :

- le questionnaire ;
- l'observation ;
- l'interview ;
- l'analyse documentaire ;
- le "brainstorming" ;
- les gabarits ou tableaux d'identification.

Parmi ces outils ceux que nous allons privilégier dans l'identification des risques sont les suivants :

- le questionnaire ;
- l'interview ;
- l'analyse documentaire ;
- l'observation.

➤ **Le questionnaire**

Il sera élaboré un questionnaire spécifique adressé à un échantillon de salariés de la BACB (Voir Annexe 3 ).

➤ **La recherche documentaire**

Elle consiste à l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de la banque et plus particulièrement des risques opérationnels de crédit. Les documents internes de la banque constitueront nos premiers éléments d'appréhension de notre travail (organigramme, notes de services, rapport d'audit interne, circulaire de la Commission Bancaire de l'UEMOA).

### ➤ **L'entretien**

Nous ferons dans le cadre de cette étude des entretiens qui nous permettront d'approfondir nos connaissances des risques opérationnels de crédit à la BACB. Ce sera une occasion pour nous de collecter les données non prises en compte par les questionnaires, et de nous entretenir avec les autres membres de l'échantillon. Ils permettront, entre autres, de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires.

### ➤ **L'observation.**

Cette technique sera utilisée pour comprendre les opérations de crédit et pour valider certains propos des différents acteurs impliqués dans la gestion des opérations bancaires. Des observations directes en accord avec les différents agents seront effectuées sur leurs faits et gestes et à des jours précis. Une fois le risque identifié ; l'étape suivante est celui de l'évaluation.

### **b) L'évaluation des risques opérationnels**

« Un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou fréquence F, et par ses effets, ou gravité G », (Barthélémy & Courreges, 2004 : 33). Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des risques qui partent de l'évènement redouté ou de l'évènement qui s'est produit ; l'accident (méthode de l'arbre des causes, diagramme en arrête de poisson ou Ishikawa, méthode des pourquoi, etc).

« Des méthodes inductives qui partent de l'observation des tâches et des activités, observation à partir de laquelle le groupe pluridisciplinaire qui évalue les risques cherchera à identifier les accidents envisageables », (Barthélémy & Courreges, 2004 : 112). On tire de l'approche de cet auteur que la formule rattachable à l'évaluation du risque (criticité), serait de :

$$\text{Criticité (C)} = \text{Fréquence (F)} * \text{Gravité (G)}$$

La démarche d'évaluation des risques n'est donc pas figée, nous nous proposons de faire une synthèse de quelques unes de ces démarches afin d'optimiser notre étude.

### ✓ les types d'évaluation des risques

Normalement évaluer un risque c'est le saisir à travers la formule suivante citée plus haut  $C = F * G$ . Cependant arriver à saisir la fréquence de réalisation d'un risque demande une période d'observation assez longue et l'utilisation de méthodes de calculs statistiques souvent complexes. Pour cette évaluation, nous allons nous appuyer sur celle de Jacques Renaud qui se préoccupe plus de la variable G (gravité).

Ainsi le risque sera dit :

- important, si les conséquences financières qui en découlent sont énormes ;
- moyen, si les conséquences sont limitées dans une proportion acceptable ;
- faible, si les conséquences sont minimales.

Ainsi, on distingue, l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative. Toutefois dans le cadre de notre étude, c'est l'évaluation qualitative qui comme on le constate retient notre attention.

### ✓ L'évaluation qualitative

L'évaluation qualitative sera faite à travers des côtes « Important, moyen ou faible ». Les seuils sont arrêtés en se basant sur trois critères qui sont : les impacts (opérationnels et sur les affaires), le dispositif de maîtrise existant et l'effectivité d'application du dispositif.

L'identification et l'évaluation constituent des étapes importantes pour le diagnostic des risques opérationnels qui peuvent surgir au niveau d'une banque et avoir des conséquences plus ou moins importantes.

Suite à cette étape, il est possible de procéder à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. Même si cette cartographie ne sera que légèrement brossée dans notre partie pratique. Il est important d'avoir un point de vue sur ce concept.

### 2.3.2 La cartographie de risque

La cartographie de risque 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 & al, 2001 : 3).

Cette cartographie de risque 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. Ainsi, « la mise en place d'une cartographie peut s'opérer sur plusieurs raisons comme à la faveur d'une définition de plan d'audit ou d'un plan stratégique », (Basps & al, 2001 : 15). La cartographie de risques répond à l'idée de bien identifier les risques pour les aborder et les gérer dans les meilleures conditions possibles.

A présent, nous allons procéder à l'étape de la définition et de l'évaluation du contrôle interne.

### 2.3.3 Définition, objectifs et composantes du contrôle interne

Le concept de contrôle interne a été développé en long et en large par plusieurs auteurs. Ceci témoigne de l'importance de ce système dans la sécurisation des activités de l'entreprise.

#### 2.3.3.1 Définition du Contrôle interne

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

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

Pour le Comité de Bâle (2001 : 292), le contrôle interne est « un ensemble de mesures adaptées à la nature et à l'ampleur des activités de la banque et recouvrant plusieurs aspects :

- Disposition claire de délégation de pouvoirs et responsabilités,
- Séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque,

- Versement de fonds et la comptabilisation de l'Actif et du Passif,
- Vérification de concordance de ces processus,
- Préservation des actifs,
- Audit indépendant, soit interne, soit externe; fonction de contrôle de la conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables».

La Commission Bancaire de l'UMOA par sa circulaire n° 10-2000/CB, du 23 juin 2000, a redéfini l'organisation du contrôle interne applicable dans les établissements de crédit. Tenant compte des spécificités et des changements qui accompagnent le métier de banque, le dispositif de contrôle interne tel que présenté s'articule autour des points suivants :

- Des objectifs du contrôle interne ;
- Renforcement du rôle des organes délibérant et exécutif ;
- Formalisation des procédures opérationnelles ;
- Un système d'information et de documentation ;
- Une fonction d'audit interne efficace.

Trois préoccupations transparaissent à l'analyse des éléments du dispositif de contrôle interne formulée par la Commission Bancaire de l'UMOA. Ce sont :

- Une exigence de rentabilité des activités bancaires ;
- Une exigence d'évaluation des risques à tout instant et dans tout domaine d'activité de l'institution de crédit ;
- Une exigence de qualité du système de gestion et de pilotage, c'est à dire que les systèmes de mesure de rentabilité et de suivi des risques doivent être performants.

Les définitions sont variées, le contrôle interne est tour à tour qualifié de dispositif, de moyen, de système et de processus. Nous constatons que malgré la différence de terminologies utilisées, les conceptions ne sont pas fondamentalement divergentes, ni contradictoires. Elles consentent toutes à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un état de maîtriser une situation, de déceler et de prévenir les risques, de réduire leurs conséquences et d'améliorer les performances. En somme, nous retenons que le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ; les informations

financières sont fiables ; les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.

Néanmoins la conception du COSO nous paraît plus complète et assez explicite dans la mesure où, transparaissent les objectifs, les moyens et les acteurs du dispositif.

### **2.3.3.2 Les objectifs du contrôle interne**

Comme nous l'avons souligné plus haut, le secteur bancaire est assujéti à un même corps de règles prudentielles. L'objet de ces contrôles est de veiller à la santé et au fonctionnement harmonieux des banques, gage de sûreté pour les épargnants et d'un financement sain des économies. Cela passe par une gestion saine des institutions bancaires d'où les objectifs suivants :

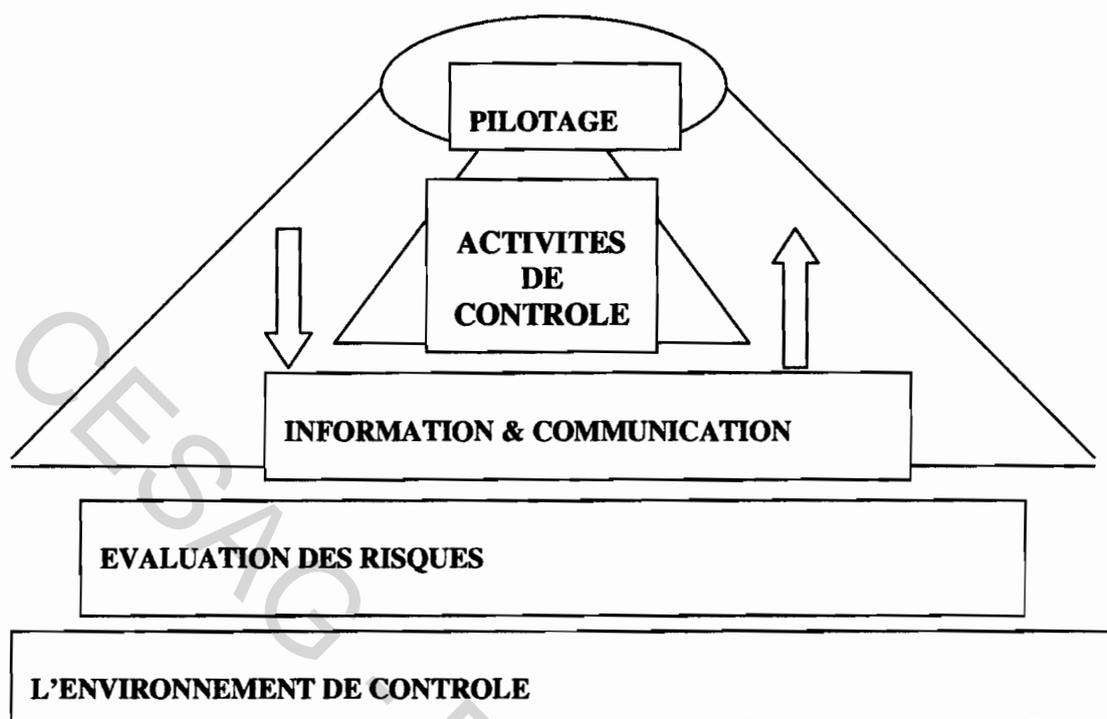
- L'optimisation et l'efficacité des opérations,
- La fiabilité des informations et notamment financières,
- La protection des actifs,
- La conformité aux lois et règlements en vigueur,
- L'amélioration des performances.

En résumé, les éléments du contrôle peuvent être schématisés à travers ses différents composants.

### **2.3.3.3 Les composantes du contrôle interne**

Les composantes du contrôle interne vont de l'environnement de contrôle au pilotage en passant par l'évaluation des risques, l'information et la communication et les activités de contrôle. La figure ci-dessous illustre ces différents éléments.

**Figure n°2 : Les composantes du contrôle interne**



**Source :** Inspiré de Coopers & Lybrand (2000 : 117)

Nous allons à présent examiner le contenu de chacune des composantes du dispositif de contrôle interne.

#### **a) L'environnement du contrôle interne**

L'environnement est le milieu dans lequel est mis en œuvre le système de contrôle. Ce milieu comprend les dirigeants et le personnel, notamment leur compétence, la politique générale de l'entité et sa structure organisationnelle.

Avant de présenter les parties prenantes au dispositif de contrôle interne, nous tenons à préciser que le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'organisation. A ce titre, il constitue une composante essentielle de la gestion et un élément de culture en faisant partager à l'ensemble des acteurs de l'entité l'importance du contrôle.

La circulaire du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire note que plusieurs acteurs interviennent dans le dispositif de contrôle interne d'une banque.

## **b) L'évaluation des risques**

Toute organisation est confrontée à un ensemble de risques qui méritent d'être évalués. L'assise d'un système de contrôle de qualité dans une entité selon Coopers & Lybrand (2000 : 15), « passe dans un premier temps par une identification des risques inhérents aux activités et à l'environnement ; et en second lieu par leur appréciation objective ». La circulaire de la Commission Bancaire indique que le contrôle interne ayant une dimension préventive, les risques inhérents de l'activité bancaire doivent être identifiés de façon permanente et exhaustive. L'évaluation des risques a un double but, à savoir :

- ❖ permettre de quantifier les pertes financières et ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer ;
- ❖ définir les mesures de couverture des risques notamment de contrepartie, de liquidité, opérationnels etc.

Les risques identifiés font l'objet de limites fonctionnelles et opérationnelles qui garantissent leur maîtrise. C'est à cet effet, que des objectifs compatibles et cohérents doivent être précisés dans chaque unité de la banque. Ces objectifs peuvent être déclinés en termes quantitatifs ou qualitatifs.

## **c) Les activités de contrôle**

« Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations provenant du management », (Coopers & Lybrand, 2000 : 70).

Elles se résument par trois sortes de contrôle que sont : la supervision par la hiérarchie, la supervision réciproque, et enfin l'auto-évaluation ou auto-contrôle d'après Fournier (2001).

La supervision par la hiérarchie encore appelée contrôle de premier niveau consiste en des vérifications et des surveillances permanentes observées par les responsables hiérarchiques sur les tâches courantes effectuées par le personnel dans chaque compartiment de l'entité concernée. Elle consiste à encadrer les tâches faites par les collaborateurs en leur entourant de conseils. Ces contrôles peuvent être formels c'est à dire marqués par les procédures, ou informels, c'est à dire fondés sur le professionnalisme des collaborateurs.

Quant à la seconde activité de contrôle ou contrôle de deuxième niveau, elle concerne les vérifications croisées des tâches effectuées par des agents au sein de l'organisation.

Enfin, le troisième niveau de contrôle ou auto-contrôle est le contrôle permanent exercé par l'organe en charge d'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle dans l'entité donnée.

La circulaire du 23 juin 2000 précise que les objectifs recherchés par les activités de contrôle sont les suivants :

- Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;
- Vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;
- Veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

En somme, les activités de contrôle doivent être imbriquées dans les opérations quotidiennes de la banque par des :

- Contrôles physiques,
- Contrôles opérationnels,
- Contrôles comptables,
- Contrôles administratifs,
- Contrôles adaptés à chaque type d'opération.

#### **d) L'Information et la communication**

L'information et la communication constituent des supports indispensables à la définition et à la mise en place d'un contrôle interne de qualité. Il constitue le pilier du processus d'évaluation des risques qui doit permettre de prendre en compte les facteurs internes et externes qui pourraient avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Elles doivent être organisées en système de sorte à contenir tous les flux d'information de l'organisation. Pour Yazî (2007), « le système d'information de gestion consiste à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler les opérations ».

L'objectif majeur du système d'information est de faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion et de favoriser des mesures correctives en cas de dérapage par rapport aux objectifs fixés.

Un système d'information et de communication performant permet de recueillir et de transmettre à tous les niveaux de l'entité et ce dans les délais requis les données devant permettre à chacun des acteurs de jouer pleinement son rôle dans le fonctionnement du contrôle interne. La Commission Bancaire (circulaire 23 juin 2000 : 5) a également mis un accent fort sur cet élément, en soulignant que «...le système de contrôle interne doit permettre de s'assurer que les informations destinées aux organes délibérant et exécutif, mais aussi celles transmises aux autorités de tutelle et de contrôle, ainsi que celles figurant dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes, explicites et conformes aux normes réglementaires ».

#### e) Le pilotage

Au fur et à mesure qu'une entité avance, il est nécessaire de savoir, où, l'on en est par rapport aux objectifs fixés. Selon Coopers & Lybrand (2000 : 24), le système de pilotage comprend deux éléments, à savoir :

- Le suivi de l'exactitude et de l'exhaustivité des données résultant du système d'information,
- Les activités de contrôles intermittents qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes est bien mené.

« Le pilotage permet donc d'évaluer au fil du temps les mesures qualitatives du contrôle interne et/ou d'en rectifier les lacunes observées. C'est la fonction audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne. A cet effet, elle doit être confiée à un service disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de la banque », (Sardi 2002 : 49).

La circulaire n°10-2000/CB, souligne par ailleurs que la surveillance prudentielle revient à l'organe de contrôle interne qui doit les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile transmettre à l'organe de tutelle un rapport comportant :

- Une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne, en illustrant les travaux réalisés et les moyens mis en œuvre ;

- Un inventaire des contrôles opérés et les principales observations relevées et les mesures correctrices entreprises ;
- Un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposée la banque ;
- Un programme d'activités de contrôle à venir.

Une fois que le contrôle interne a été défini, de même que ses objectifs et son environnement, il serait nécessaire de mieux appréhender la démarche d'évaluation du contrôle interne.

### **2.3.4 L'évaluation du système de contrôle interne**

Dans un contexte d'économie ouverte marquée par la complexité et l'incertitude, les sources de dysfonctionnement du système de contrôle interne sont nécessairement plus larges. D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation du dispositif de contrôle interne en vue de l'adapter à l'environnement interne et externe de l'entité.

En somme le système de contrôle interne doit être évolutif pour répondre aux besoins de pilotage et de contrôle efficace.

A travers les lignes qui suivent, nous allons présenter les objectifs, les procédés et les outils d'évaluation du contrôle interne.

#### **2.3.4.1 Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne**

Le contrôle interne constitue un outil de pilotage des activités au sein d'une d'organisation et par conséquent sa mise en œuvre se justifie par des visées de maîtrise des activités et d'amélioration continue. Aux dirigeants qui désirent s'assurer que les décisions et comportements développés au sein de leur organisation sont cohérents avec les objectifs, l'évaluation du contrôle interne permet :

- L'identification et l'analyse des risques ;
- La gestion opérationnelle des risques ;
- La maîtrise des informations de gestion ;

### 2.3.4.2 Les phases d'évaluation du contrôle interne

« L'évaluation du contrôle interne se déroule en plusieurs phases et comprend le système de contrôle interne mis en application et la vérification de la fiabilité des contrôles internes sur lesquels l'auditeur externe s'appuie pour fonder une opinion », (CNCC, 2004 : 15).

Lefebvre (1995 : 104), distingue les étapes suivantes au cours d'une évaluation du contrôle interne. Ces étapes sont schématisées comme suit :

- La prise de connaissance du système,
- La description du système,
- Les vérifications de l'existant,
- L'évaluation primaire des procédures,
- Le contrôle de l'application des procédures,
- L'évaluation définitive des procédures,
- L'analyse des points forts et des points faibles,
- L'opinion sur la qualité du système.

#### a) La prise de connaissance du système

La prise de connaissance du dispositif du contrôle interne a pour objet de permettre à l'auditeur de bien appréhender le système de traitement des opérations par cycles de l'entreprise (Collins & Valin, 2004 : 139). Pour réaliser cette étape, les actions suivantes doivent être menées :

- conduite des entretiens avec les responsables opérationnels ;
- examen et analyse du manuel de procédures opérationnelles, s'il en existe ;
- prise de connaissances des précédents rapports sur le contrôle interne mis en application.

#### b) Description du dispositif du contrôle interne

La seconde étape consiste à décrire les procédures mises en application pour mieux les analyser. Pour ce faire, les outils descriptifs du système de contrôle sont utilisés.

**c) Contrôle de l'existant par les tests de conformité**

Les tests de conformité permettent de vérifier la fiabilité du dispositif mise en œuvre. A ce titre, un nombre d'opérations ciblées est suivi en vue de s'assurer qu'elles sont menées conformément aux procédures en vigueur.

**d) Evaluation primaire des procédures**

A cette étape, une appréciation est faite sur la qualité des procédures en vigueur au sein de l'organisation pour assurer le fonctionnement des tâches et sécuriser les opérations. De cette appréciation, les faiblesses et les points forts des procédures sont mis en exergue. Ensuite sont confirmés ou infirmés les points forts constatés dans les procédures sur la base des tests de permanence.

**e) Les tests de permanence**

A cette étape, le contrôle de l'application des procédures consiste à vérifier que les points forts théoriquement relevés le sont en pratique et ce de façon permanente. A l'issue de ces tests de permanence, des insuffisances inaperçues lors de l'évaluation primaire peuvent être décelées, c'est ce qui justifie, l'évaluation définitive.

**f) L'évaluation définitive du dispositif de contrôle**

Lors de l'évaluation définitive du dispositif de contrôle, l'auditeur, selon Lefebvre (1995 : 58), fait la synthèse des insuffisances observées suite aux différents tests effectués. Les conséquences pouvant découler des faiblesses du dispositif sur le fonctionnement de l'organisation, sont présentées et analysées.

**g) Analyse des faiblesses du contrôle interne**

A cette phase essentielle de l'évaluation du contrôle interne, les faiblesses de conception et d'application des composantes du dispositif sont présentées et diagnostiquées suivant leurs causes et conséquences. Selon l'échelle des conséquences plausibles sur la pérennité de l'organisation, l'auditeur apprécie la qualité du système de contrôle interne.

### **h) L'opinion sur la qualité du système de contrôle interne**

A la conclusion de l'évaluation, une opinion est donnée sur la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en application. Pour Renard (2004 : 177), « l'appréciation s'exprime exclusivement de façon qualitative, par exemple :

- Contrôle interne adapté,
- Contrôle interne présentant des lacunes graves ».

A la suite de cette opinion émise sur la qualité du dispositif, des recommandations visant à améliorer la qualité des contrôles sont proposées et accompagnées de leurs impacts sur le fonctionnement d'ensemble de l'organisation.

### **2.3.4.3 Les outils d'investigation**

L'audit interne ou externe utilise un panorama d'outils d'analyse destinés à l'accomplissement de ses missions d'investigation. Selon les cas, il usera de tel ou tel outil. Jacques Renard (2004 : 170) a quant à lui distingué des outils dits d'interrogation et des outils de description.

Nous allons examiner le contenu de certains de ces outils qui selon les missions d'audit à opérer peuvent être employés en même temps ou à des phases différentes de la vérification.

#### **a) Les outils d'interrogation**

L'on peut citer entre autres :

- Les sondages ;
- Les confirmations directes ;
- La grille d'analyse des tâches ;
- Le flow chart;
- Les analyses comparatives.

➤ **Les sondages**

Les sondages sont utilisés en audit dans le but de s'assurer du respect des procédures, des réglementations et des politiques de l'entité. C'est une démarche scientifique d'analyse qui se déroule en (04) quatre étapes :

- définition de l'objectif ou des objectifs attendus ;
- définition de la population concernée par l'analyse ;
- la sélection de l'échantillon ;
- l'appréciation des résultats.

Sardi (2002 : 207), souligne que « les sondages sont rendus nécessaires en audit au regard du volume assez important des opérations soumis à vérification par l'auditeur ». Ainsi, pour des raisons d'économie et d'efficacité, celui-ci est obligé de procéder par cette démarche pour ensuite extrapoler les conclusions à l'ensemble de la population. L'usage de l'outil informatique dans les organisations et notamment en banque permet une meilleure sélection des populations ainsi que leur traitement.

➤ **Les confirmations directes**

« C'est une technique de vérification qui consiste pour certaines opérations à recueillir auprès de tiers des informations de même nature obtenues des investigations au sein de l'entité en vue de les confronter », (Sardi, 2002 : 89). L'objectif recherché par cette technique est de s'assurer de la qualité des informations traitées au sein de l'organisation.

➤ **La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, et permet de justifier les analyses de postes et des tâches. La finalité de la grille d'analyse des tâches est permettre de déceler les tâches incompatibles et d'y apporter des réaménagements adéquats pour une bonne maîtrise des activités.

### ➤ Les flow chart ou 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. Dans la démarche, le flow-chart représente les interactions entre les intervenants, les tâches, et les supports utilisés.

### ➤ Les analyses comparatives

Rouach & Naulleau (1998 : 20), indique que la technique de l'analyse comparative est aussi utilisée en audit qu'en contrôle de gestion. Elle consiste à confronter les données de contrôle d'une période à une autre ; d'une unité à une autre ou tout simplement par rapport à la norme du secteur d'activité selon des visées d'efficacité et d'économie.

#### b) Les outils de description

De nombreux outils de description existent, mais on peut citer entre autres :

- La méthode des points de contrôle,
- Le questionnaire de contrôle interne,
- La feuille de révélation de risques.

### ➤ La méthode des points de contrôle

« La méthode des points de contrôle s'adosse en général sur les procédures opérationnelles qui comportent en elles-mêmes les points clés de contrôle des opérations ou des tâches, ce sont donc des verrous disposés donc à donner une assurance sur la conformité des opérations » (Maders, 2006 : 67). La méthode consiste à vérifier la qualité de fonctionnement sur les points de contrôle en les qualifiant sur leur degré de fiabilité. Ainsi, à l'issue de la démarche, l'auditeur est à même d'apprécier l'efficacité des procédures selon les objectifs recherchés à travers cette investigation.

➤ **Le questionnaire de contrôle interne**

La démarche par le questionnaire de contrôle interne consiste comme son nom l'indique à renforcer le dispositif de contrôle d'une organisation sur la base d'une série de questions fermées sur chacune des unités d'activité. « Le questionnaire s'élabore sur les probables et susceptibles risques qui menacent les opérations », (Barbier, 1999 : 17). Ainsi, une check-list de questions est soumis à chaque niveau du champ de contrôle et, sur la base des réponses obtenues, l'auditeur formule des recommandations destinées à renforcer la qualité du dispositif de contrôle interne.

Ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les catégories de risques opérationnels et plus précisément sur les risques opérationnels de crédit à travers une revue de littérature fournie. Cette étude nous a également permis de nous pencher sur les différentes étapes du diagnostic des risques opérationnels dans un secteur très sensible qu'est celui de la banque.

## ***Conclusion de la première partie***

La banque est un organisme d'appoint de l'activité économique, elle participe au rythme de croissance des organisations ; c'est ce qui explique l'intérêt et les dispositions réglementaires qui entourent ce secteur afin de parvenir à des conditions d'une bonne intermédiation bancaire.

Le diagnostic des risques conditionne la réussite ou la réalisation des objectifs et est un gage de performance. En effet, dans un univers où les modes de gestion des banques se sophistiquent à la recherche de manières régulières d'amélioration de la qualité des services aux clients et de leur rentabilité ; la maîtrise des risques constitue un avantage certain.

La revue de littérature ainsi présentée nous a permis de cerner les variables que sont l'activité bancaire et les différentes étapes du diagnostic des risques opérationnels. Ainsi nous avons pu aborder les risques opérationnels, le dispositif de management des risques, l'analyse et la démarche de diagnostic des risques. Toutes ces dimensions sont importantes pour aborder la partie pratique de notre travail.

Quels sont les risques opérationnels de crédit de la BACB ? Quel est leur impact sur les activités et sur la rentabilité ? Etc. C'est à toutes ces questions que nous tenterons de répondre dans cette seconde partie.

*Partie II : Cadre Pratique de  
l'Etude*

## ***Introduction de la deuxième partie***

La caractéristique principale de l'activité bancaire est le nombre important de risques opérationnels engendrés. Face à l'environnement sans cesse mouvant, il est important de bannir tout pilotage à vue des établissements bancaires. D'où l'importance d'avoir une idée précise des risques pour mettre en place un contrôle interne efficace afin de parer à toute éventualité.

Les tâches effectuées par les agents qui s'occupent de l'octroi des crédits présentent de nombreux risques opérationnels ; raison pour laquelle les responsables de banques doivent rester vigilants.

La BACB qui constitue notre lieu de réflexion a pris le devant des choses par la création du service d'audit afin de sécuriser l'ensemble des activités de la banque y compris les opérations de crédit effectuées tous les jours à travers son réseau.

## **Chapitre 1 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB)**

L'objet de ce chapitre vise à présenter la BACB en tant que structure organisationnelle avec son mode de fonctionnement. Ce chapitre n'ambitionne pas une présentation circonstanciée de la banque, mais se veut un aperçu général.

### **1.1. Présentation de la BACB**

La BACB évolue aujourd'hui dans un environnement économique en croissance et connaît également un développement croissant de ses activités. Mais il serait important, de connaître cette institution depuis sa création, de connaître sa forme juridique et ses organes dirigeants ainsi que ses objectifs pour l'économie nationale.

#### **1.1.1 Le contexte de création**

Avant 1979, l'exercice du crédit agricole était essentiellement assuré par des projets de développement rural, des organisations non gouvernementales, et par la « défunte » Banque Nationale de Développement, qui disposait d'un unique guichet consacré aux crédits agricoles. La plupart des banques d'alors intervenaient dans le secteur agricole que pour octroyer des crédits consortiaux aux unités agro-industrielles comme la Société des fibres et textiles (SOFITEX), la Société sucrière de la Comoé (SOSUCO) etc.

Pourtant, le secteur agricole constitue la source essentielle de revenu pour le pays et occupe plus de 90% de la population active. Face à ce contexte, les autorités, en 1977, à travers le Ministère du Développement Rural et des partenaires de développement extérieurs ont jugé opportun la création d'une institution de crédit spécifiquement destinée au monde agricole. Ainsi, fût créé en 1979, la Structure Nationale de Crédit Agricole (SNCA) chargée de l'étude de faisabilité pour la création d'une banque à vocation agricole.

#### **1.1.2 Constitution**

A l'issue des travaux menés par la SNCA est créée la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Burkina (CNCA-B) par décret n°79/313/PRES/PR du 19 août 1979 sous la forme d'une

société d'économie mixte et constituée par l'assemblée générale constitutive du 21 août 1980, avec pour objet social comme suit :

« La société a pour objet d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement rural au Burkina Faso, notamment en matière de production agricole, animale et forestière, de pêche, d'artisanat rural, d'agro-industrie et de commerce de productions découlant de ces activités ».

A sa naissance, la CNCA-B s'est adossée à des structures étatiques d'organisation du monde paysan dispersées sur l'étendue du territoire pour réaliser ses missions d'octroi de crédits agricoles aux producteurs. Très vite, ce canal de fonctionnement va s'avérer défaillant obligeant donc l'institution de crédit à procéder à une décentralisation de son exploitation afin d'accomplir son objet social.

Ainsi, les premières agences au nombre de quatre furent ouvertes en juin 1986, poursuivies deux années après par une décentralisation verticale, en adjoignant des bureaux soit permanents ou temporaires aux agences.

L'année 1996, marque un tournant dans l'histoire de la CNCA-B à vocation purement agricole, les actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire décident de donner une vocation universelle à leur institution en modifiant son objet social comme suit :

« La CNCA se fixe comme objectif majeur d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement du Burkina, en particulier du secteur rural, notamment en matière de production agricole, animale et forestière, de pêche, d'artisanat, d'habitat, d'infrastructures, d'agro-industrie et de commercialisation de produits découlant de ses activités ». D'une manière générale, la société peut réaliser toute opération nécessaire pour son développement.

### **1.1.3 La forme juridique et les organes dirigeants**

La CNCA est devenu en 2001 une banque à part entière avec une organisation et une direction bien définies.

#### **1.1.3.1 La forme juridique**

L'assemblée générale extraordinaire a adopté en sa séance de septembre 2001, une nouvelle dénomination de l'institution qui est désormais « Banque Agricole et Commerciale du Burkina » et le sigle de BACB en lieu et place de la CNCA-B. La BACB est une société anonyme d'économie mixte qui est régie par les dispositions juridiques édictées par la Commission Bancaire de l'UMOA, notamment les dispositions concernant les conditions générales d'exercice de l'activité de crédit dans la communauté monétaire.

Au 31 décembre 2007, le capital social de la banque s'élevait à 3 500 000 000 F CFA réparti en pourcentage de la façon suivante selon ses actionnaires :

Etat Burkinabé	: 25%
Agence Française de Développement (AFD)	: 21,05%
Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	: 21,05%
Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	: 21,05%
BOAD/Fidécimmis Etat Burkinabé	: 06,59%
Société Générale de Banques au Burkina (SGBB)	: 05,26%
<b>Total :</b>	<b><u>100,00%</u></b>

### 1.1.3.2 Les organes dirigeants de la banque

Nous avons :

#### ✓ La Direction Générale

La direction générale comprend :

- ❖ **Le Directeur Général**, premier responsable de la société, il réfléchit sur les grands axes et les stratégies de la banque ; il veille au bon déroulement des activités de la banque et prend des décisions qui engage l'avenir de l'institution surtout en matière de crédit.
- ❖ **Le Directeur Général Adjoint**, deuxième personnalité de la banque, il est chargé de superviser les activités dans le domaine de la gestion du crédit, de la gestion comptable et financière.
- ❖ **Le secrétaire général**, il a pour mission le traitement des questions administratives, juridiques et organisationnelles ainsi que d'autres domaines de compétences.
- ❖ **Les services rattachés**, nous avons :

a) **la Direction de l'Audit Interne** : elle a pour mission d'assurer les contrôles nécessaires ou exigés par la réglementation interne et externe sur l'ensemble des activités et des services de la BACB.

**b) les conseillers :** Ils jouent un rôle consultatif et donnent leurs avis sur toutes les questions relatives aux activités de la banque.

**c) les chargés de mission :** ils gèrent les projets suivants : le contrôle de gestion et la filiale de micro finance.

✓ **Les directions des services centraux**

Les directions centrales sont au nombre de neuf, nous avons :

**a) La Direction de l'administration Générale (DAG)**

Chargée de la gestion efficace du patrimoine, des approvisionnements ; elle comprend :

- le service de l'approvisionnement ;
- le service du courrier et de la documentation ;
- le Service de la Logistique et de la Sécurité.

**b) La Direction du crédit (DC)**

Elle propose la politique de développement des activités de crédit et en assure la mise en œuvre. Elle assure l'exécution des diligences demandées par les autorités monétaires et de contrôle relative à son domaine. Un seul service lui est rattaché, il s'agit du service de l'Exploitation.

**c) La Direction Financière et Comptable et (DFC)**

Dirige la comptabilité dans le respect du plan comptable bancaire, assure la gestion de la trésorerie, l'exécution des diligences demandées par les autorités Monétaires et de contrôle touchant au domaine d'activités de la direction, et définit la politique financière de la banque et en assure la gestion. Deux services composent cette direction :

- le Service de la Comptabilité
- le Service de la Trésorerie.

#### **d) La Direction de l'Informatique et de la Monétique (DIM)**

Elle propose la définition de la politique de développement des activités informatique et monétique, garantit l'intégrité du système d'information et assure l'intégration de nouvelle technologie de l'information. Cette direction comprend :

- le Service de l'Assistance aux Utilisateurs ;
- le Service des Systèmes et de la Production ;
- le Service de la Monétique et de la Télématicque.

#### **e) La Direction du Marketing de la Communication et de la Qualité (DMCQ)**

Cette direction est chargée de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de démarchage des clients, de proposer de nouveaux produits en faveur de la clientèle et d'assurer les actions relatives à la gestion de la qualité de la banque. Pour mener à bien ses activités, deux services lui sont rattachés, ce sont :

- le service du Marketing ;
- le service de la Communication et de la qualité.

#### **f) La Direction des Opérations (DO)**

Direction créée à l'issue de la réorganisation l'an dernier, ses missions résultant n'ont pas encore été écrites mais cette direction s'occupe des virements et transferts internationaux, de la gestion des relations avec les correspondants, de la gestion des devises, de la télécompensation, la gestion du Swift et des clés télégraphiques. Elle comprend deux services :

- le Service des Opérations locales ;
- le Service des Opérations Internationales.

#### **g) La Direction du Risque et du Contentieux (DRC)**

Sa mission consiste à recouvrer les créances accordées aux clients. La stratégie de cette direction comporte deux phases ; la première consistant à appuyer les agences quand le client est en phase précontentieuse. La seconde est la phase contentieuse qui est la suite de l'échec de la précédente et qui consiste à mener des actions juridiques pour parvenir à un règlement.

Elle comprend :

- le service des risques ;
- le Service du Recouvrement ;
- le service des Affaires Juridiques et du Contentieux.

#### **h) La Direction du Réseau (DR)**

Cette direction coordonne les activités du réseau des agences, elle constitue l'interface entre la direction et les agences. Seul le Service d'appui et d'animation du réseau est rattaché à cette Direction.

#### **i) La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La DRH s'occupe de la conception et de la mise en œuvre d'une politique efficace des ressources humaines et du recrutement du personnel.

Elle comprend :

- le Service de l'administration du Personnel ;
- Le Service de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

### **1.1.4 La mission et les objectifs de la BACB**

La BACB dans la mise en œuvre de sa politique s'est fixée des missions et des objectifs.

#### **1.1.4.1 La mission de la banque**

La mission de la BACB se lit à travers son objet social, celui de contribuer par ses interventions sur les différents secteurs d'activités économiques, au développement du Burkina, en particulier le secteur agricole qui occupe plus de 90% de la population active.

En dépit de cette mission que nous qualifions de principale, la BACB a également pour rôle, commun à toute banque, de collecter l'épargne auprès de la population et d'en utiliser pour financer les besoins des agents économiques qui se présentent à elle.

#### **1.1.4.2 Les objectifs de la BACB**

Les objectifs de toute entreprise en situation de concurrence, c'est de parvenir à un niveau de développement appréciable soutenu par une croissance régulière de ses activités. Les objectifs de la banque s'inscrivent également dans cet esprit. Nous rappelons que la banque a opté de se départir progressivement de sa vocation de principal financier du secteur agricole pour se positionner comme une banque universelle offrant des services à l'ensemble des acteurs économiques sans exception aucune. C'est dans cette optique qu'en 2001 l'assemblée générale extraordinaire a adopté une nouvelle dénomination de l'institution qui est désormais « **Banque Agricole et Commerciale du Burkina** ».

L'objet de ce changement est de parvenir comme le Crédit Agricole Français qui, au cours des années 1970, a su passer de la position de banque domestique finançant le monde rural à celle d'une grande banque généraliste avec des ramifications avec l'extérieur.

Un autre objectif de la banque, c'est de se rapprocher davantage des citoyens à travers une politique d'implantation d'agence et de couverture du territoire national pour asseoir véritablement sa stratégie de banque de proximité.

#### **1.1.5 Le portefeuille d'activités de la BACB**

Le portefeuille d'activités de la banque est constitué des activités de collecte de ressources et des activités de financement ou emplois. Les différents secteurs d'activités financés par la BACB sont les suivants :

- L'agriculture,
- L'élevage,
- L'agro-industrie,
- L'industrie,
- L'artisanat rural,
- Les activités rémunératrices des femmes,
- Le commerce et les services,
- Les activités diverses.

Sur la base de ses différents secteurs d'interventions, la banque a défini plusieurs segments et développé ses métiers.

### 1.1.6 Les stratégies de la BACB

Un adage populaire dit souvent « qu'il n'y a de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». La finalité de toute entreprise en situation de concurrence c'est de développer des actions pour assurer sa survie par une croissance satisfaisante. D'où, la notion de stratégie.

Guedj & al (2001 : 87) la définit comme suit : « la stratégie consiste pour une entreprise, à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications de l'environnement ».

Pour Coussergues (2000 : 261), « la stratégie consiste à désigner les démarches qui traitent du potentiel d'une entreprise, c'est à dire son aptitude à concevoir une politique de développement à moyen et long terme récompensée par une rentabilité satisfaisante ». C'est dans cette idée d'adaptation à l'environnement que la BACB a tissé ses politiques de développement.

Nous rappelons que c'est à la faveur de son premier Plan Moyen Terme de développement (PMT) couvrant la période 1995-1999, que les dirigeants de la banque ont décidé de donner une vocation universelle à leur institution et ce depuis 1996. On peut logiquement se demander qu'elles sont les raisons d'un tel changement et dans quelle logique s'inscrit la nouvelle orientation de la banque.

#### 1.1.6.1 La BACB : banque spécialisée à vocation agricole

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la BACB à sa création répondait à un besoin précis marqué dans un environnement socio-économique relativement stable où, les politiques macro-économiques étaient bâties sur les rôles centralisateurs de l'Etat qui régissait et orientait la vie économique de la nation. C'est ce qui du reste explique sa forme juridique de société d'économie mixte. Elle avait pour mission primordiale d'impulser une dynamique dans le secteur agricole premier pourvoyeur de devises de la nation.

Le secteur agricole par définition est tributaire des aléas climatiques et selon que la saison agricole est marquée par une bonne ou une mauvaise pluviométrie, les risques d'impayés ou de contrepartie sont plus ou moins importants. En plus de cette dépendance naturelle, les productions agricoles des pays du sud sont frappées par une baisse continue de leurs cours d'achat entraînant une nette diminution des revenus des producteurs qui, par effet de chaîne n'arrivent pas à honorer leurs engagements auprès de la banque.

Consciente de cette dépendance toute naturelle au regard de sa première vocation, la banque s'est alliée sur la filière cotonnière. Elle a ainsi depuis sa création focalisée sa stratégie de

développement sur l'essor de la filière cotonnière et ceci justifie également ses fortes représentations dans les régions à forte production cotonnière. Pendant longtemps la BACB a consacré l'essentiel de ses financements à cette filière et un peu moins dans les autres secteurs économiques. Cette option consacre la vocation de banque spécialiste du secteur agricole avec une gamme restreinte de produits. Les secteurs comme, le commerce, l'international, les salariés du secteur public et privé ont été longtemps délaissés par la banque, préférant concentrer ses efforts sur le secteur strictement agricole.

C'est au début des années 1990, marquée par la chute des recettes d'exportation et la raréfaction des ressources d'aides au développement provenant des pays du nord, que des réformes ont été entreprises par l'ensemble des Etats membres de l'UMOA. Ainsi, ils se sont engagés à suivre des programmes d'ajustement structurel de leur économie, et également sur le secteur bancaire de la zone UMOA. Ces réformes ont entraîné avec elle, la fermeture de plusieurs banques dont de nombreuses banques à vocation agricole. Ayant survécu à la crise du secteur bancaire, la BACB s'est résolument tournée vers une vocation universelle.

#### **1.1.6.2 La BACB : banque à vocation universelle**

C'est donc, avec son premier plan moyen terme de développement (1995-1999) que la banque a entamé une stratégie de diversification de ses activités, en élargissant progressivement la gamme de produits proposés à la clientèle.

Les conclusions du premier plan d'affaires révèlent que l'amorce de la diversification des métiers de la banque reste encore timide, en témoin le fort pourcentage du poids des financements agricoles (75%).

Le deuxième plan de développement de la banque (2001-2005) s'oriente également vers la stratégie de diversification des activités.

Les objectifs recherchés par cette politique sont entre autres les suivants :

- La division des risques,
- L'optimisation de l'effet de taille et la maîtrise des marchés par son réseau

### **a. La division des risques**

En comparaison avec la banque à vocation spécialiste du financement agricole, la banque universelle, autorise une grande variété de financement et par conséquent une déconcentration de la clientèle. Par cette démarche, la division des risques se trouve par la même occasion opérée dans les domaines d'activités. Ainsi, une perte dans un domaine peut être rapidement rattrapée par des gains dans d'autres domaines d'activités. Par cette pratique le ratio prudentiel de division risque de s'en trouver renforcé.

### **b. L'optimisation de l'effet de taille et la maîtrise des marchés par son réseau**

La banque compte présentement dix neuf (19) points de vente répartis sur l'étendue du territoire national, ce qui fait d'elle la véritable banque de proximité. Mais à contrario, la quantité de ressources collectées sur l'ensemble du réseau reste en deçà de celle de certaines concurrentes de moindre taille.

## **1.1.7 Les produits de la BACB en matière de crédit**

Toujours dans la dynamique de la diversification de ses produits, la BACB dispose à ce jour d'une gamme variée de produits.

### **1.1.7.1 Les crédits de trésorerie**

Les crédits de trésorerie se répartissent comme suit :

#### **a) Les crédits de masse**

Ce sont des crédits aux organisations paysannes en vue d'une sous distribution ou d'activité collective, ils se composent de :

##### **➤ La culture attelée**

Destinée au financement des équipements agricoles, son portefeuille se réduit d'année en année. La durée de ce crédit est actuellement de trois ans.

##### **➤ Les facteurs de production**

Ces crédits sont essentiellement placés en zone cotonnière pour une durée de 12 mois au plus pour le financement des intrants agricoles.

➤ **Les prêts de soudures**

Ce type de crédit porte sur 12 mois ; il est destiné à résoudre les problèmes ponctuels de trésorerie liés directement ou indirectement au déroulement de la campagne agricole. Sa mise en place convenable est la mi-campagne agricole ou le début.

➤ **Les crédits aux activités rémunératrices de femmes**

Ces crédits sont accordés aux femmes pour des activités très variées.

➤ **Les crédits de commercialisation de produits agricoles**

Comme indique leur nom, ces crédits accompagnent les commerçants et les associations pour l'écoulement de leurs produits.

➤ **Les crédits d'embouche bovine et ovine**

Ils permettent aux groupements d'acheter des bœufs ou des moutons qu'ils engraisent et revendent quelque temps plus tard.

➤ **Les crédits de commerce de bétail**

Concernent les achats vente en l'état du bétail.

➤ **Les crédits de frais de labour**

Ils sont généralement mis en place dans les zones cotonnières pour permettre aux producteurs de coton d'effectuer les premiers labours avant les semis.

**b) Les crédits aux personnes physiques**

Ces crédits se distinguent par leur durée, leur objet varié. Ils concernent les salariés et les entrepreneurs individuels.

**c) Les crédits consortiaux**

Ce sont les crédits pour les besoins d'investissement, de campagne, de fonctionnement directement effectués par le biais du pool bancaire.

**d) Les crédits aux entreprises**

Ces financements portent sur les projets d'investissements, de renouvellement d'investissements et d'équipements d'une part, et le financement des besoins d'exploitation d'autre part, des entreprises ; ces financements sont assurés sous forme de crédits à long terme, à moyen et à court terme amortissables.

**e) Les crédits divers**

Ce sont les crédits spécifiques consentis aux personnes morales ne pouvant être classés parmi les crédits de masse, crédits aux personnes physiques, crédits consortiaux.

**1.1.8 Les engagements par signature**

Ils portent sur les cautions et les avals.

**1.1.8.1 Les cautions de soumission**

C'est un engagement pris par la banque de payer une indemnité au maître d'œuvre, au cas où l'entreprise, déclarée adjudicataire, ne donnerait pas suite à l'opération.

**1.1.8.2 Les cautions d'avance de démarrage**

Par cette caution, la banque garantit au maître d'œuvre la restitution de tout ou partie des acomptes ou avances avant l'exécution totale des prestations de services, au cas où l'entreprise ne remplirait pas certaines obligations commerciales.

**1.1.8.3 Les cautions de bonne exécution**

Elles consistent en un engagement pris par la banque de payer une somme généralement forfaitaire, en cas d'application des pénalités contractuelles.

#### **1.1.8.4 Les cautions de retenue de garantie**

Le maître d'œuvre demande habituellement qu'une période de garantie soit prévue après l'exécution du contrat, pour lui permettre de s'assurer de la bonne qualité du matériel livré ou des travaux effectués et, en cas de malfaçon, d'exiger les réparations nécessaires. La banque fournit la caution pour garantir les indemnités prévues au cours de cette période.

#### **1.1.8.5 Les avals de traite**

La banque prend l'engagement de faire face à la traite à l'échéance en cas de défaillance du principal.

Ce chapitre nous a permis de connaître l'historique de la BACB ; d'avoir une idée sur son organisation et sur son fonctionnement ; et enfin de connaître les différents produits bancaires en matière de crédit qu'elle met à la disposition de sa clientèle.

## **Chapitre 2 : Les procédures d'octroi de crédit et les étapes de l'identification et de l'évaluation des risques.**

Les procédures mise en place par la BACB en matière de crédit vise à sécuriser l'ensemble des opérations de crédit contre les erreurs, les fraudes et les malversations de toutes sorte. Mais tout système comporte des insuffisances ; c'est pourquoi le diagnostic à travers l'identification et l'évaluation des risques opérationnels occupe une place importante dans l'objectif de la banque de faire échec aux risques opérationnels.

### **2.1 Les objectifs et l'organisation du processus d'octroi de crédit**

Dans cette partie, il sera fait cas des objectifs et de l'organisation du processus.

#### **2.1.1 Objectifs**

Les objectifs du processus s'inscrivent dans les orientations stratégiques définies pour la période 2006/2010 en ces termes :

- ✓ Accroître la sécurité de la banque dans tous les domaines et surtout en matière de crédit ;
- ✓ Poursuivre et amplifier la professionnalisation et la modernisation de la banque ;
- ✓ Poursuivre la diversification rentable des clientèles et des produits.

#### **❖ Objectifs opérationnels du processus**

Trois objectifs opérationnels sont assignés à la direction du crédit, ce sont :

- ✓ L'amélioration des performances du portefeuille crédit par une meilleure instruction des dossiers de crédit ;
- ✓ Le respect du canevas d'instruction des dossiers de crédit ;
- ✓ La réduction des délais de traitement des dossiers.

## **2.1.2 Organisation du processus**

Dans le cadre des octrois de crédit, le Directeur Général reçoit du Conseil d'Administration des délégations de pouvoir qu'il subdélègue pour des raisons d'efficacité. Il en assure le contrôle par le biais de l'audit interne.

### **2.1.2.1 Les acteurs du processus**

Les acteurs concernés par le processus des octrois de crédit sont :

#### **a) Le Conseil d'Administration**

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances dans la limite de l'objet social de la banque. Il adopte la politique générale de la banque en matière de crédit proposée par le DG et en exerce le contrôle. Il décide du sort des dossiers de crédit de sa compétence.

#### **b) Le Comité de Prêts**

Il reçoit délégation du conseil d'administration pour statuer sur les demandes de prêts d'un montant donné. Il est composé de trois administrateurs : un représentant de l'Etat Burkinabé, celui de la BCEAO et enfin, un la BOAD.

#### **c) Le Directeur Général**

Il inclut dans sa stratégie une politique générale d'octroi de crédit, déclinant ainsi dans les grandes lignes les objectifs et les priorités, les moyens, les délais optimums... Les procédures qui décrivent le processus découlent de la politique générale d'octroi de crédit de façon claire et précise. Il décide du sort des dossiers de crédit de sa compétence, apprécie et transmet pour décision les dossiers relevant du comité de prêt ou du conseil d'administration.

#### **c) Le Comité Interne de Crédit**

Créé par note de service 03/011 du 19/03/2003 en abrégé (CIC) , il a pour fonction d'aider la Direction Générale à mieux cerner le risque lié aux dossiers qui sont soumis , soit à sa décision , soit à l'approbation du comité de prêt ou du conseil d'administration. Les avis du CIC ne sont que consultatifs.

**d) Le Directeur Général Adjoint**

Il assume les pouvoirs qui lui sont délégués dans le domaine de la gestion du crédit.

**e) Le directeur du crédit**

Il a pour mission de faire des propositions sur la politique de développement des activités de crédit, de définir et de mettre en œuvre la politique en matière de couverture et de division des risques des activités bancaires, d'élaborer le programme annuel des activités de crédit. Il décide du sort des dossiers de crédit relevant de sa compétence, et émet un avis motivé sur les dossiers de niveau supérieur.

**2.1.2.2 Les étapes du processus et les procédures**

Le processus des octrois de crédit est décomposé en plusieurs sous processus et les procédures sont fonction du crédit à mettre en place. Ces sous processus sont : l'accueil, l'instruction des dossiers, la mise en place, le suivi des crédits et le recouvrement.

**a) La budgétisation**

La BACB ne dispose pas d'un manuel de procédure budgétaire écrit. Mais la pratique est de transmettre dès le mois d'août un cadre automatisé d'expression des besoins aux différentes unités opérationnelles. Une lettre accompagne ce cadre. Elle est rédigée comme celui-ci par le projet contrôle de gestion, elle indique aux différents responsables comment le remplissage doit être fait et le délai de retour du document. Elle est loin d'une lettre d'orientation budgétaire qui doit être l'œuvre de la Direction Générale. En principe, chaque responsable exprime ses besoins en tenant compte des réalisations de l'an dernier, de son expérience personnelle en matière d'octroi des crédits. Le projet contrôle de gestion procède à la consolidation des besoins qu'il soumet à la session d'arbitrage budgétaire qui regroupe tous les responsables de structure. Enfin, après la session d'arbitrage, le budget est soumis au conseil d'administration pour adoption.

## **b) La sélection préliminaire ou contact commercial**

C'est un travail préliminaire effectué lors du premier accueil du client ayant un besoin de financement. Il consiste à vérifier l'éligibilité du client à travers entre autres : son ancienneté, et les mouvements de son compte. En ce temps les renseignements sont portés au client sur les éléments constitutifs des dossiers de crédit et des conditions de banque.

### **➤ La Culture Attelée (CA)**

Dés le mois de septembre le Chargé des Relations Clientèle (CRC) met à la disposition des groupements les prix du matériel agricole, les imprimés de recensement des besoins et le PV de délibération. Lors du comité départemental du crédit le CRC sensibilise les groupements sur les conditions de crédit et les délais des demandes. Il procède à l'examen des besoins en tenant compte d'une quotité cessible de 50% des recettes attendues. Enfin, il récupère :

- ✓ les PV de délibération signés par au moins deux membres ;
- ✓ les apports personnels de 25% du montant du crédit ;
- ✓ les frais de dossiers ;
- ✓ les données statistiques des campagnes passées auprès des partenaires.

Il remet lui-même les imprimés de caution solidaire à faire signer par tous les membres.

### **➤ Les Facteurs de Production (FP)**

Les agents des partenaires font le recensement des besoins. Lors du comité départemental du crédit le CRC sensibilise les groupements sur les conditions de crédit et les délais des demandes. Il procède à l'examen des besoins en tenant compte d'une quotité cessible de 50% des recettes attendues. Enfin, il récupère :

- ✓ les PV de délibération signés par au moins deux membres ;
- ✓ la convention de crédit en trois exemplaires et la fait signer à blanc par au moins deux responsables du bureau ;
- ✓ les frais de dossiers ;
- ✓ les données statistiques des campagnes passées auprès des partenaires.

Il remet lui-même les imprimés de caution solidaire à faire signer par tous les membres.

➤ **Les crédits autres que la CA et les FP aux GV et GPC en zone cotonnière**

Le CRC reçoit le client, le renseigne sur les conditions de crédit et lui remet un support y relatif.

➤ **Caution et aval**

Le CRC reçoit le client, le renseigne sur les conditions de crédit et lui remet un support y relatif.

**c) L'instruction des dossiers de crédit**

Cette phase dépend du client et du type de crédit à mettre en place. Cependant, des points communs sont à mettre en exergue, il s'agit de la demande qui contient toutes les pièces exigées. Pour les crédits de masse le procès verbal de délibération tient lieu de demande. Le dossier parvient au secrétariat de la structure où il est enregistré puis transmis au responsable de la structure qui l'affecte à un chargé des relations clientèles. Il peut lui-même instruire le dossier.

❖ **La culture attelée**

Le chargé des relations clientèle saisit la demande et les besoins confirmés dans le système d'information et procède à un auto contrôle, saisie des dates et vise le PV de délibération. Ensuite, il procède au remplissage de la note de présentation individuelle et la note synthétique pour tous les groupements.

❖ **Les facteurs de production**

En plus de ce qui est noté ci-dessus pour la culture attelée ; le chargé des relations clientèle recueille les prix de la campagne auprès de la direction. Au cas contraire les besoins exprimés sont valorisés avec une majoration de 10% tenant compte des prix de l'an dernier. Enfin, il fait l'état des besoins pour la commande.

❖ **Les crédits aux entreprises**

Le CRC fait un entretien avec le client après avoir saisi le dossier. Au cours de cet entretien, le CRC vérifie les éléments constitutifs du dossier, s'assure que la demande est signée, que les informations sont réelles et reprend avec le client les conditions de crédit. Il convient avec le client de la visite de son exploitation dont le produit est la rédaction d'un compte rendu.

Enfin, le CRC rédige la note de présentation de la demande d'emprunt dans laquelle il fait ressortir tous les risques attachés aux dossiers portant sur :

- ✓ le risque lié au client lui-même (moralité, compétence) ;
- ✓ le risque lié au secteur d'activité ;
- ✓ le risque lié à l'environnement économique, juridique, réglementaire ;
- ✓ le risque technique ;
- ✓ la rentabilité économique et financière ;
- ✓ la solvabilité du client ;
- ✓ la réalité et la qualité des garanties.

L'instruction fini par un avis motivé à l'attention de l'organe compétent de décision. À tous les niveaux de la hiérarchie les responsables expriment leur avis ou font une contre analyse pour fonder leur décision.

#### ❖ **Caution et aval**

À la réception de la demande déjà enregistrée au secrétariat, le CRC rencontre le client pour recueillir le maximum d'informations. Pour les cautions d'avance de démarrage et de bonne fin, le CRC effectue une visite d'exploitation pour :

- ✓ localiser le client et le projet ;
- ✓ situer les motivations du client et son besoin réel ;
- ✓ constater la réalisation déjà faite ;
- ✓ vérifier les informations contenues dans le dossier.

Un procès verbal est rédigé à l'issue de la rencontre. L'instruction finit par la rédaction de la note de présentation sur laquelle il émet un avis motivé.

#### **d) Mise en place**

Elle dépend de la nature du crédit, mais elle consiste à réaliser toutes les conditions prévues dans l'instruction du dossier.

➤ **Culture attelée**

Le responsable d'agence transmet pour l'instance compétente la note globale accompagnée des états de besoins détaillés et des états récapitulatifs. Le dossier individuel d'un groupement comprend :

- ✓ le PV de délibération ;
- ✓ la fiche des besoins confirmés ;
- ✓ la note de présentation en deux exemplaires.

Après le sort du dossier décidé par l'instance compétente, les dossiers font l'objet de signature de convention dont un exemplaire pour chacune des parties et un autre pour le siège de la BACB. Ensuite le CRC demande au groupement de remplir la caution solidaire sur la base du montant accordé et il procède à la saisie. Le chef d'agence valide et débloque le dossier ; le groupement est alors payé par ordre de paiement signé du Chef d'agence. Enfin, un tableau d'amortissement et une copie de l'état de mise en place par membre sont remis au groupement.

➤ **Les facteurs de production**

Le chef d'agence transmet à la date convenue à l'organe de décision la note globale et l'état récapitulatif des besoins. Il ajoute à ceux-ci les dossiers individuels des groupements composés de :

- ✓ un PV de délibération ;
- ✓ une note de présentation en deux exemplaires ;
- ✓ une caution solidaire.

Après la décision d'octroi, l'agence informe le groupement. Le CRC vérifie le dossier et procède à la saisie. Le chef d'agence vérifie, valide et débloque les dossiers non concernés par SOFITEX. Le groupement est payé par le biais d'un ordre de paiement signé du Chef d'agence.

Pour les dossiers SOFITEX, la direction du crédit adresse une lettre de commande signée du Directeur Général. Les factures et les bons de livraison qui parviennent au fur et à mesure par la direction sont vérifiés et le dispatching est fait dans les différentes structures pour le déblocage. Elles sont accompagnées de l'avis inter-structure que le comptable saisit.

➤ **Les crédits aux entreprises**

Après la décision sur le sort du dossier, le client est informé par lettre. Pour les prêts accordés, le client approvisionne son compte pour les frais de dossier et l'apport personnel s'il y a lieu. Le CRC rédige la convention d'ouverture de crédit qu'il soumet au chef de structure qui contrôle et signe après le client. À la suite, le CRC rédige le support de garantie et autres conditions particulières conformément à la convention. Ces documents aussi sont signés par le chef d'agence et le client. Le CRC saisit le dossier pour le faire valider et débloquer les fonds par le chef d'agence après contrôle. En cas de déblocage multiple une visite d'exploitation est nécessaire avant chaque tranche. Elle est sanctionnée par un compte rendu. In fine le client dispose d'un exemplaire de la convention et d'un tableau d'amortissement.

➤ **Caution et aval**

Après le sort du dossier décidé par l'instance compétente, le CRC rédige la convention en trois exemplaires qu'il fait signer par le responsable de structure à la suite du client pour les dossiers accordés. Il formalise les garanties et autres conditions particulières qu'il fait dans les mêmes conditions. Le responsable de structure contrôle et valide le dossier que le CRC a déjà saisi. A la suite, l'effet signé et avalisé ou la caution est remise au client.

e) **Le suivi du crédit**

Il porte sur des actions préventives afin que l'impayé ne survienne pas.

❖ **La culture attelée**

Le CRC remet un tableau d'amortissement, une copie de l'état de mise en place par membre au responsable de groupement. La direction du crédit procède à une première inscription et à la centrale des risques si le montant de ce crédit porte l'encours du client à au moins cinq millions. En début septembre de chaque année un état de précompte est établi par le CRC et transmis au partenaire.

### ❖ **Facteurs de production**

Le service Exploitation édite et envoie à chaque structure l'état récapitulatif des règlements. La structure procède aux régularisations nécessaires et édite un tableau d'amortissement définitif. La convention est en ce temps remplie par le CRC pour la signature du chef d'agence. L'imprimé de caution solidaire est aussi rempli.

La déclaration à la centrale des risques est faite dans les conditions identiques. En début septembre, le CRC établit l'état de précompte qu'il transmet aux partenaires.

### ❖ **Les crédits aux entreprises**

Pour assurer le bon dénouement de ce crédit, le Chef d'agence et le CRC doivent effectuer :

- ✓ des missions de contrôle et de suivi des activités du client, elles sont sanctionnées par un compte rendu ;
- ✓ une surveillance quasi-quotidienne des mouvements du compte du client ;
- ✓ une analyse du crédit en portefeuille ;
- ✓ la mise à jour permanente d'une banque de données sur la vie du client : indicateur d'activité, gestion ; sur l'environnement économique, réglementaire et juridique.
- ✓ La déclaration de première inscription dans les conditions exigées et la déclaration mensuelle des encours.

### ❖ **Caution et aval**

Le suivi informatisé porte sur la surveillance des dates de clôture pour les cautions de soumission et de la bonne exécution des mouvements en compte pour les cautions d'avance de démarrage et les effets.

### **f) Le recouvrement**

C'est la dernière phase du processus d'octroi de crédit aux agents économiques.

#### ➤ **La culture attelée**

En vue du recouvrement, un état de précompte est produit dès début septembre par le CRC et transmis au partenaire. Dans la zone où la BACB effectue directement le paiement ; elle reçoit le chèque accompagné de fiche dont le montant récapitulatif doit correspondre avec les états de la BACB. Le comptable saisit sauf bonne fin les recettes et envoie le chèque à l'encaissement. Après déduction des sommes pour encaissement, le groupement est payé en

espèces. Pour les paiements effectués par les partenaires, les précomptes sont opérés sur la base des états reçus de la BACB. Les versements sont effectués au fur et à mesure par chèque. Le chèque est aussi saisi par le comptable sauf bonne fin. Il est ensuite envoyé pour encaissement.

➤ **Les facteurs de production**

Le recouvrement se fait dans les mêmes conditions que la culture attelée

➤ **Les crédits aux entreprises**

Deux mois avant l'échéance, le CRC soumet au responsable de structure une lettre de pré-appel pour le client. Elle est rédigée en trois exemplaires. À la suite une lettre d'appel lui est envoyée un mois avant l'échéance dans les mêmes conditions. A l'approche de l'échéance, le client est invité à constituer la provision nécessaire pour son échéance.

➤ **Caution et aval**

Pour les cautions de soumission, le CRC procède à la levée de la caution et du blocage de fonds si le client perd le marché ou à la date de clôture. Le fournisseur du marché délivre une pièce justificative pour permettre au CRC de lever la caution pour les cautions d'avance de démarrage. Enfin, les cautions de bonne exécution sont levées lorsque le CRC reçoit le rapport de réception définitive et la main levée sur les effets dès son encaissement.

La connaissance des procédures en matière de crédit à la BACB que nous venons de faire nous montre par avance qu'elle n'est pas une entité à l'abri des risques . Elle ne l'est pas d'autant plus que le processus que nous étudions est au cœur des activités de la banque. Cela traduit une certaine vulnérabilité de l'activité crédit de la banque que les pratiques humaines viennent exacerber. Ainsi, l'objet des lignes suivantes est de visualiser les risques opérationnels pouvant avoir un impact négatif sur les performances du processus d'octrois de crédit de la BACB.

## **2.2 L'identification des risques opérationnels de crédit de la BACB.**

La maîtrise des risques passe nécessairement et avant tout par l'identification de ceux-ci. C'est une étape qui permet de trouver l'ensemble des risques liés aux opérations de crédit.

Grâce à un questionnaire administré aux différents responsables de la BACB et aux agents assurant le traitement des différentes opérations de crédit nous avons rempli un tableau adapté de Renard et de l'OEC. Ainsi, nous procédons à l'identification des risques dans les colonnes suivantes :

- ❖ La tâche ;
- ❖ Les risques opérationnels ;
- ❖ La source du risque : le risque provient de quatre sources dont ci-contre les abréviations que nous avons utilisées :
  - ✓ Personnes (pers.) ;
  - ✓ Les procédures (proc) ;
  - ✓ Les systèmes (syst.) ;
  - ✓ Les événements extérieurs (E.E.).
- ❖ L'impact sur les affaires.

Les tableaux suivants nous permettent d'identifier de façon sommaire les risques liés à l'activité d'octroi de crédit.

**Tableau n°2** : Identification des risques des activités de budgétisation

<b>Sous processus : budgétisation</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Source du risque</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Elaboration du budget	1. prévision irréaliste	Pers.	Manque de ressources
Contrôle du budget	2. non suivi (conséquence)	Pers.	Manque de ressources

**Source** : nous même

**Tableau n°3** : Identification des risques afférents au contact commercial

<b>Sous processus : contact commercial</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Renseignement client	3. Omission données 4. Erreur sur les données	Pers. Pers.	Contestation contestation
Remise de documents : expression de besoin culture attelée et prix	5. Omission remise de document	Pers.	Perte de client
Signature des documents	6. Absence des signataires	E.E.	Perte de client
Lors des comités locaux	7. Omission de signer	Pers.	Litige client
Récupération des documents du groupement	8. Perte de PV délibération 9. PV mal signé 10. Imprimé besoin mal rempli 11. Frais dossier non versé 12. Apport personnel non versé	Pers. E.E. E.E. pers. Pers.	Perte de marché Litige client Manque ressource // //
Accueil client autre que groupement	13. Mauvais accueil	Pers.	Perte client

**Source** : nous même

**Tableau n°4: Identification des risques liés aux activités d'instruction des dossiers de crédit**

<b>Sous processus : instruction des dossiers de crédit</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Saisie constitution dossiers	14. Date mal renseignée 15. Omission frais de dossier 16. Dossier non saisie 17. Dossier saisi en retard 18. Erreur code client	Pers. Pers. Pers. Pers. Pers.	Perte ressource Perte ressource. Perte ressource. Litige client Litige client
Elaboration Etat de commande FP	19. Omission de groupement 20 Erreur sur besoins 21. Fraude	Pers. Pers. Pers.	Perte client Litige client Perte de ressource.
Examen du dossier de crédit	22. Absence d'agrément 23. Absence Attestation fiscale 24. Absence état des droits réels 25. Absence contrat de travail 26. Adhésion multiple groupement	Pers. Pers. Pers. Pers. E.E.	Litige client Perte ressource. Perte ressource. Litige client Perte ressource
Demande du client	27. Demande non signée 28. Demande non enregistrée	Pers. Pers.	Litige client Litige client
Visite d'exploitation	29. Visite non faite/exploitation 30. Fraude sur le constat 31. PV fictif	Pers. /syst. Pers. Pers	Perte ressource. Perte ressource. Perte ressource.

**Source** : nous même ( liste des abréviations voir p 82)

**Suite tableau n°4: Identification des risques liés aux activités d'instruction des dossiers de crédit**

<b>Sous processus : instruction des dossiers de crédit</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Appréciation des risques attachés aux dossiers	32..Compte non vivant	Pers. /proc	Perte ressource.
	33. Client insolvable	Pers. /proc	Arrêt activité
	34. Faux états financiers client	E.E	Perte ressource.
	35. Dépassement quotité cessible	Pers.	Arrêt activité
	36. Période non convenable	Pers.	Retard paiement
	37. Mode remboursement non adapté	proc	Retard paiement
	38. Mode de déblocage non adapté	Proc	Interrup.activité
	39. Prêt non adapté au besoin du client	Pers.	Retard paiement
	40. Garantie non adaptée	proc.	Perte ressource
	41. Garantie irréalisable	Pers. / syst.	Litige client
	42. Garantie fictive	Pers.	Perte ressource
	43. Nouveau client/ inexpérience	Pers.	Perte ressource
	44. Mauvais payeur	Pers.	Retard paiement
	45. Sans assurance	Pers.	Perte ressource
	46. Fausse déclaration assurance	Pers. /syst.	Perte ressource
	47. Client âgé	Pers.	Retard paiement
	48. Promesse d'hypothèque	Pers. /proc.	Perte ressource
	49. Virement irrévocable salaire	Pers. /pers.	Perte ressource
	50. Inondation	proc.	Pertes ressource
51. Sécheresse	Proc.	Retard paiement	
52. non respect pouvoirs	E.E	Retard paiement	
53. mouvements fictifs	E.E	Manque	
54. absence titre non engagement	Pers.	ressource.	
55. surévaluation des prix	E.E	Perte ressource	
56. surévaluation quantités	Pers.	Perte ressource	
Remplissage note de présentation	57. Adresse non/mal renseignée	Pers.	Retard paiement
	58. Fausse déclarations clients	E.E.	Retard paiement

**Sources** : nous même

**Tableau n° 5: Identification des risques liés aux activités de la mise en place des crédits**

<b>Sous -processus : Mise en place</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Remplissage de convention et support de garantie	59. Convention mal remplie	Pers.	Litige client
	60. Traite mal remplie	Pers.	//
	61. caution mal remplie	Pers.	//
	62. Absence dépôt garantie	Pers.	//
	63. Absence de convention	Pers.	Perte ressource.
	64. Cession volontaire non signée	pers.	Litige client
	65. durée hypothèque imprécise	Pers.	Litige client
Signature des documents	66. hypothèque	Pers.	Litige client
	67. Traite non signée	Pers.	Retard paiement
	68. Traite signée à blanc	Pers.	Litige client
Enregistrement des garanties	69. Signature non habilitée	Pers.	Perte ressource
	70. Omission des garanties	Pers.	Retard paiement
Supervision des débloages	71. Erreur sur l'enregistrement	E.E.	Litige client
	72. Non-conformité saisie et dossier	Pers.	Litige client
Déblocage	73. Non respect terme déblocage	Pers.	Retard paiement
	74. Déblocage en retard	Pers.	Perte client
Réception facture et bordereau de livraison FP	75. F. et BL divergents	Pers.	Litige client
	76. Bordereau non signé	Pers.	Litige client
	77. Signataire BL non habilité	Pers.	Perte ressource
	78. Retard des F. et BL	Proc	Litige client
	79. Surfacturation	E.E.	Perte client
Saisie des factures FP	80. Erreur de saisie	Pers.	Litige client
	81. Comptabilisation en retard	Proc	Perte ressource
	82. Omission comptabilisation	Pers.	Pertes ressource
Dispatching facture et BL	83. Perte de facture et BL	Pers.	Perte ressource
	84. Retard sur dispatching	Proc.	Retard paiement

**Source :** nous même

**Tableau n°6** : Identification des risques liés aux activités de suivi des crédits

<b>Sous -processus : suivi du crédit</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Visite de contrôle client	85. Détournement objet		Retard paiement
Suivi sous distribution	86. Fraude dans le partage		Retard paiement
Remise de documents crédit au client	87. Convention, Tableau d'amortissement, support, garantie non remise	Pers.	Retard paiement
Classement de dossiers	88. Perte de dossier 89. Dossier mal classé 90. Perte de PUH	Pers. Pers. Pers.	Litige client Perte de ressource. Litige client
Inscription et déclaration A la centrale des risques	91. Omission inscription 92. Erreur sur inscription 93. Inscription en retard	Pers. Pers. Proc.	Perte rang Perte rang Perte rang
Etat de mise en place	94. Erreur de calcul 95. Etat produit en retard	Pers. Proc.	Litige client Retard paiement
Suivi caution	96. Caution non levée à temps	Proc.	Litige client
Suivi garantie	97. Non suivi garantie	Pers.	Litige client
Etat de précompte	98. Etat erroné 99. Etat produit en retard	Pers. Proc.	Litige client Retard paiement

**Source** : nous même

**Tableau n°7** : Identification des risques liés aux activités de recouvrement

<b>Sous processus : recouvrement</b>			
<b>Tâches</b>	<b>Risques opérationnels</b>	<b>Sources de risques</b>	<b>Impact sur les affaires</b>
Production d'un état de précompte	100. Etat erroné 101. Non remis partenaire 102. Produit en retard	Syst. Pers. Pers.	Perte de ressource Manque ressource Manque ressource.
Réception paiement coton	103. Omission groupement 104. fuite du coton	Pers. E.E	Perte revenu Manque de ressource
Reversement partenaire	105. Non effectué 106. Effectué en retard 107. omission	E.E. E.E. E.E.	Manque ressource. Manque ressource. Retard paiement
Etablissement lettre de pré appel et d'appel et suivi du compte	108. Non envoyé au client 109. Envoyé en retard 110. Non suivi du compte	Pers. Proc. Pers.	Retard paiement Retard paiement Retard paiement
Recouvrement chèque partenaire	111. Paiement retardé	E.E	Manque ressource.

**Source** : nous même

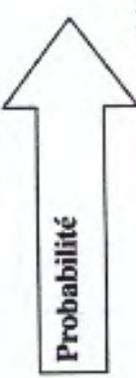
## 2.2 Evaluation du niveau des risques opérationnels de crédit

La BACB doit normalement faire une cartographie des risques, qui est en quelque sorte un outil de pilotage de l'activité de la structure. Elle doit procéder à l'évaluation de ses risques qui est une étape inévitable. Cette évaluation permettra à la banque de voir les risques importants à surveiller, donc pour lesquels il faut prendre des dispositions et mettre en place des procédures efficaces pour les réduire.

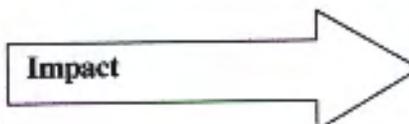
Comme nous l'avons vu au niveau de la revue de littérature, le niveau de risque résulte de deux composantes qui sont la probabilité d'occurrence et l'impact du risque ; c'est le produit de ces composantes. Ainsi en collaboration avec notre maître de stage et notre directeur de mémoire, ainsi que les agents de la direction du crédit, nous avons évalué sur un graphique, le niveau des risques opérationnels de crédit en fonction de la probabilité de survenance et de leur impact sur l'activité d'octroi de crédit.

**Figure n°3** : Détermination du niveau de risque du processus d'octroi de crédit (page suivante)

## Diagnostic des risques opérationnels de crédit d'une banque : cas de la BACB

 <b>Probabilité</b>	Très forte			108. Non corrigé au client 97. non suivi garanti	33. Dépassement quotas autorisé 49. Visure et invérifiable soliste 87. Convection, tableau, garantie non vérifiés 110. Non suivi de compte
	Forte		72. Non-conformité 74. Débiocage en retard 78. Retard des F. et BI. 81. Comptabilisation en retard 111. Placement retardé	1. prévision irréaliste 5. Omission remise de document 57. Adresse actualisé renseigné 39. Convection mal remplie 60. Traités mal remplis 80. Erreur comptabilisation 89. Dossier mal classé 95. Etat produit en retard (liste en place) 109. Envoyé en retard 95. actualisation prêt 36. actualisation qualité 65. date hypothèque saisie 66. hypothèque non saisie prêt 104. Perte de cession	20. Erreur sur boites 26. Adhésions multiple 33. Client insolvable 44. Mauvais payeur 48. Placements d'hypothèque 61. caution mal remplie 62. Absence dépôt garanti 69. Signature non habilitée 83. Perte de facture et BI. 84. retard dispatching 85 Détermination objet. 86 Perte dans le passage 88 Perte de dossier 107. omission remboursement 33. mouvement flou 74. absence titre aux engagements
	Moyenne	52. non respect pouvoirs	9. PV mal signé 14. Délai mal renseigné 58. Fausses déclarations clients 71. Erreur sur l'enregistrement/garantie 76. Bonificat non signé 90. Perte de PUH 100. Etat erroné/précompte 106. Effectif en retard	3. Omission données 4. Erreur sur les données 6. Absence des signatures 11. Frais dossier non versé 17. Dossier suivi en retard 18. Erreur code client 20. Visite non faite 32. Compte non vérifié 40. Garantie non adaptée 43. Nouveau client 46. Fausse déclaration assurance 47. Client âgé 63. Absence de convection 67. Traités non signés 68. Traités signés à blanc 75. F. et BI divergents 77. Signature BI non habilité 82. Omission comptabilisation 94. Erreur de calcul 96. Caution non levée à temps 98. Etat erroné/précompte 99. Etat produit en retard/précompte 106. Non suivi portefeuille 100. Produit en retard 105. Non effectué remboursement	18. Impard boites mal remplis 16. Dossier non suivi 19. Omission de prospectus 25. Absence contrat de travail 30. Inadéquation 31. Sécheresse 103. Omission prospectus
	Faible		12. Apport personnel non versé 21. Prélude 30. Prélude sur le constat 34. Prix des financements clients 36. Période non convertible 38. Mode de déblocage non adapté 64. Cession volontaire non signée	2. non suivi 7. Omission de signer 8. Perte de PV délibération 13. Mauvais notarié 15. Omission frais de dossier 37. Mode remboursement non adapté 39. Prêt non adapté au besoin du client 41. Garantie irréaliste 45. Sans assurance	
	Très faible	92. erreur sur inscription	22. Absence d'agrément 27. Demande non signée 28. Demande non corrigée 79. Satisfaction 91. Omission inscription	23. Absence Attestation fiscale 24. Absence état des droits clients 31. PV fictif 70. Omission d'enregistrement/garantie 73. Non respect terme déblocage 93. Inscription en retard	42. Garantie fictive
	Négligeable	significatif	Majeur	critique	catastrophique

Très élevé
élevé
Moyen
faible



Il ressort de cette évaluation que les risques à mettre sous surveillance sont ceux de couleur rouge et jaune foncé. L'étape suivante est l'évaluation du contrôle interne dont le seul but est de s'assurer de la qualité des contrôles mis en place ; cela revient simplement à se poser la question suivante : les contrôles mis en place sont-ils de qualité pour faire échec aux risques identifiés ?

### **2.3 Evaluation du contrôle Interne du processus d'octroi de crédit**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise. Comme nous l'avons précisé plus haut cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction du crédit de la BACB pour faire échec aux risques opérationnels de crédit. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes. Pour l'OEC (2005 : 42), deux notions sont à prendre en compte pour cette évaluation finale : l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun contournement n'est possible et aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés par les tests) du contrôle mis en œuvre. Ainsi sur la base des informations provenant du questionnaire de contrôle interne (annexe : 6), du flow chart (annexe : 5) et des tests de conformité et de permanence (annexe : 7) nous avons évalué l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne mis en place. Nous empruntons à cet effet l'échelle de l'OEC (2005 :42). Ces deux notions pourront être graduées sur une échelle allant de 1 à 5.

**Tableau n°8** : Critère d'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne

Note	Description
1	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté.
2	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir.
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers.
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources.
5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale.

**Source** : OEC (2005 :42)

Pour des raisons de prudence les arrondis se font à l'unité inférieure. Par ailleurs les lettres A. et E. de la colonne : Evaluation du contrôle noté de 1 à 5 représentent respectivement l'adéquation et l'efficacité. Les résultats figurent dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau n°9 : Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle interne.**

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires	
			A.	E.				
budget	1. prévision irréaliste	Rapprochement budget /plan stratégique	5	4	4	acceptable	Arbitrage avant adoption	
	2. non suivi	Rapprochement prévision/réalisation	2	2	2	insuffisante	Pas de reporting mensuel	
Contact commercial	3. Omission données	Remise de support au client	3	2	2	insuffisante	Absence support publicitaire	
	4. Erreur sur les données	Remise de support au client	3	1	2	insuffisante	Absence support publicitaire	
	5. Omission remise de document	Comités locaux des retardataires	3	3	3	passable		
	6. Absence des signataires	sensibilisation	2	2	2	insuffisante	La culture prédomine en milieu rural	
	7. Omission de signer	Autocontrôle/Contrôle hiérarchique	4	4	4	acceptable	Contrôle rigoureux	
	8. Perte de PV délibération	Contrôle réciproque	4	2	3	passable	Surcharge de travail	
	9. PV mal signé	Contrôle réciproque	3	2	2	insuffisante	Surcharge de travail	
	10. Imprimé besoin mal rempli	Contrôle réciproque	3	1	2	insuffisante	Surcharge de travail	
	11. Frais dossier non versé	Contrôle automatique	5	2	3	passable	Dépend des paiements coton	
	12. Apport personnel non versé	Contrôle automatique	5	1	3	passable	Dépend paiement coton	
	13. Mauvais accueil	Boite à idée	4	3	3	passable	Certains clients ne l'utilisent pas	
	Instruction des dossiers de crédit	14. Date mal renseignée	Contrôle hiérarchique	3	1	2	insuffisante	Le contrôle non systématique
		15. Omission frais de dossier	Contrôle automatique	5	2	3	passable	informatique contournable
16. Dossier non saisie		Pointage registre des dossiers	3	3	3	passable	Registre non pointé	
17. Dossier saisi en retard		Pointage registre des dossiers	3	2	2	insuffisante	//	
18. Erreur code client		Contrôle hiérarchique	3	2	2	insuffisante	Insuffisance rigueur	
19. Omission de groupement		Pointage avec fichier groupement	4	1	2	insuffisante	Pointage non systématique	
20. Erreur sur besoins		Visa agents de terrain sur états	4	2	3	passable	Visa non apposé	
21. Fraude		Contrôle hiérarchique	3	2	2	insuffisante	Contrôle insuffisant	
22. Absence d'agrément		Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	Rapprochement non systématique	
23. Absence Attestation fiscale		Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	//	
24. Absence état des droits réels		Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	//	
25. Absence contrat de travail		Contrôle hiérarchique	2	1	1	inexistantes	Ne figure pas sur la liste des pièces à fournir	

**Diagnostic des risques opérationnels de crédit d'une banque : cas de la BACB**

Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
		A.	E.			
26. Adhésion multiple	Avis encadreur/ séance animation	2	1	1	inexistante	Encadrement non systématique
27. Demande non signée	Consigne secrétaire	3	3	3	passable	Agence sans secrétaire
28. Demande non enregistrée	//	4	4	4	acceptable	//
29. Visite non faite	Exigence d'un PV de visite	3	1	2	insuffisante	Exigé que pour les crédit de plus de 5 000 000 FCFA
30. Fraude sur le constat	Contre visite par sondage	3	3	3	Passable	rare
31. PV fictif	Contre visite par sondage	3	4	3	passable	rare
32. Compte non vivant	Analyse mouvements du compte	4	1	2	Insuffisant	Pas de rigueur
33. Client insolvable	Evaluation solvabilité client	3	1	1	Inexistant	Les prix pas réel, des charges omises
34. Faux états financiers client	état certifié/déclaration fiscale	4	4	4	Acceptable	attestation fiscale exigée
35. Dépassement quotité salarié	Contrôle automatique	4	1	2	Insuffisant	Trop de largesse due la concurrence
36. Période non convenable	Avis d'un technicien du domaine	3	4	3	Passable	Avis non exigé
37. Mode remboursement non adapté	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	Pas de caar
38. Mode de déblocage non adapté	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
39. Prêt non adapté au besoin du client	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
40. Garantie non adaptée	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
41. Garantie irréalisable	Compte rendu visite garantie	4	4	4	Acceptable	Concomitant avec la visite d'exploitation
42. Garantie fictive	Compte rendu visite garantie	5	3	4	Acceptable	Concomitant avec la visite d'exploitation
43. Nouveau client	Analyse mouv. compte	4	3	3	Passable	Manque de rigueur
44. Mauvais payeur	Analyse des anciens crédits payés	3	1	2	Insuffisant	Manque de rigueur
45. Sans assurance	Contrôle automatique	4	3	3	Passable	Système automatique contournable
46. Fausse déclaration assurance	Enquête médicale	4	1	2	Insuffisant	Pas d'enquête
47. Client âgé	Contrôle automatique	5	1	3	Passable	Système informatique contournable
48. Promesse d'hypothèque	hypothèque	4	3	3	Passable	Toujours pour des crédits de moins d'au plus 1 000 000
49. Virement irrévocable salaire	Assurance perte d'emploi	3	1	2	Insuffisant	Pas de rigueur due à la concurrence
50. Inondation	Avis de spécialiste	1	1	1	Inexistante	Pas d'avis
51. Sécheresse	Avis de spécialiste	1	1	1	Inexistante	//
52. non respect pouvoirs	contrôle inopiné	3	2	2	Insuffisante	rare
53. mouvement fictif	Faire recoupement	3	3	3	passable	Pas d'analyse
54. absence titre non engagement	collaboration	4	2	3	passable	Banques, collaboration peu
55. surévaluation prix de vente	Enquête prix	3	2	2	insuffisant	Secteur informel

Instruction dossier crédit

**Diagnostic des risques opérationnels de crédit d'une banque : cas de la BACB**

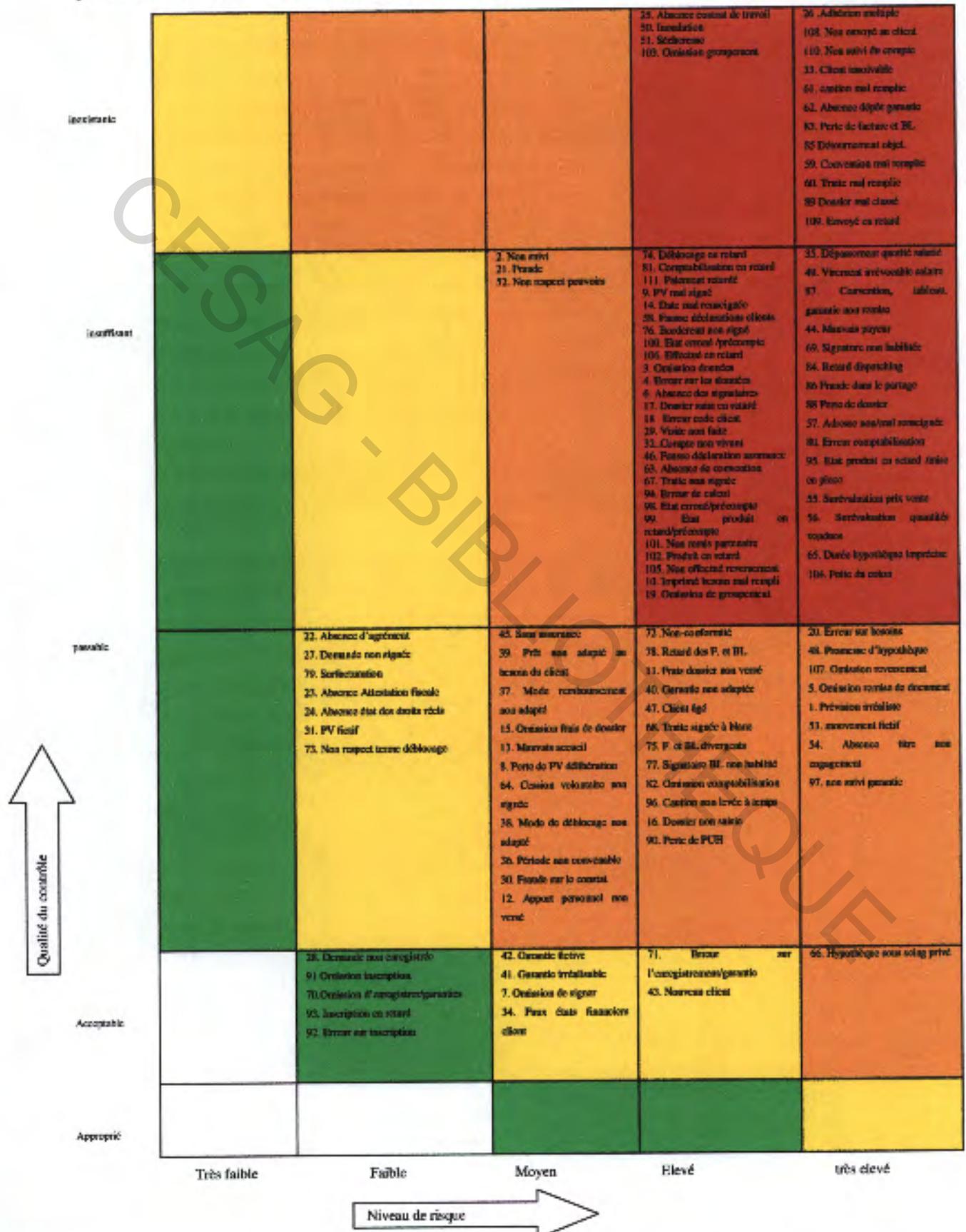
	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
	56. surévaluation quantité vendue	Livre comptable	2	2	2	insuffisant	Secteur informel
	57. Adresse non/mal renseignée	Contrôle hiérarchique	2	2	2	Insuffisante	Manque de rigueur
	58. Fausse déclarations clients	Visite d'exploitation	3	2	2	Insuffisante	Non systématique
Mise en place de crédit	59. Convention mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	Contrôle Insuffisant
	60. Traite mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	61. caution mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	62. Absence dépôt garantie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	63. Absence de convention	Contrôle hiérarchique	2	2	2	Insuffisante	//
	64. Cession volontaire non signée	Contrôle hiérarchique	3	3	3	Passable	//
	65. durée hypothèque imprécise	Contrôle hiérarchique	2	3	2	insuffisant	//
	66. hypothèque sous seing privé	Contrôle hiérarchique	4	4	4	acceptable	//
	67. Traite non signée	Contrôle hiérarchique	3	2	2	Insuffisante	//
	68. Traite signée à blanc	Contrôle hiérarchique	3	3	3	Passable	//
	69. Signature non habilitée	Consultation fiche d'ouverture	4	1	2	Insuffisante	//
	70. Omission d'enregistrer/garanties	Etat droits réel après formalisation	5	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	71. Erreur sur l'enregistrement /garantie	Etat des droits réel après formalisation	5	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	72. Non-conformité	Rapprocher tableau d'amortissement et dossier manuel	4	2	3	Passable	Que lorsqu'il y a problème
	73. Non respect terme déblocage	Contrôle par sondage	3	4	3	Passable	Contrôle rare
	74. Déblocage en retard	Contrôle par sondage	2	2	2	Insuffisante	Contrôle rare
	75. F. et BL divergents	Rapprocher BC, facture et BL	5	3	4	Acceptable	Vérification siège et structure
	76. Bordereau non signé	Contrôle hiérarchique	3	2	2	Insuffisante	Contrôle insuffisant
	77. Signataire BL non habilité	fiche d'ouverture compte	4	2	3	Passable	
	78. Retard des F. et BL	Planning Direction Générale	4	3	3	Passable	Souvent planning direction centrale
	79. Surfacturation	Rapprocher BC/BL/F/états	4	3	3	Passable	Pas systématique
	80. Erreur comptabilisation	Validation par tierce per	3	2	2	Insuffisante	Non rapprochement
	81. Comptabilisation en retard	Intégrer le délai comme objectif aux agents	2	2	2	Insuffisante	Objectif moins valorisé
	82. Omission comptabilisation	Pointage état et journal de saisie	4	2	3	Passable	Non systématique
83. Perte de facture et BL	Responsabilisé un agent	2	1	1	Inexistante	Plusieurs agents Parfois stagiaires	
84 retards dispatching	Planning de dispatching /DG	3	2	2	Insuffisante	inexistant	
Suivi des crédits	85 Détournement objet.	Contrôle inopiné du client	2	1	1	Inexistante	Non effectif
	86 Fraude dans le partage	PV de sous distribution visé CRC	3	1	2	Insuffisante	Manque suivi
	87. Convention, tableau, garantie non remise	Exigence d'une décharge complétant le dossier pour tout document remis au client	3	1	2	Insuffisante	Pas de décharge

**Diagnostic des risques opérationnels de crédit d'une banque : cas de la BACB**

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
Suivi des crédits	88 Perte de dossier	Contrôle inopiné	2	2	2	Insuffisante	Contrôle insuffisant
	89 Dossier mal classé	Contrôle inopiné	2	1	1	Inexistante	Contrôle insuffisant
	90. Perte de PUH	Contrôle inopiné	4	4	4	acceptable	//
	91 Omission inscription.	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	92.erreur sur inscription	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	93. inscription en retard	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	94. Erreur de calcul	Rapprochement facture/BL/état de commande	3	2	2	Insuffisante	Rapprochement non systématique
	95. Etat produit en retard /mise en place	Planning DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	96. Caution non levée à temps	Edition hebdomadaire de la balance des cautions	4	3	3	Passable	Edition non faite
	97. non suivi garantie	Contrôle automatique	3	5	1	passable	absent
	98.Etat erroné/précompte	Rapprochement des états : commande /mise en place/facture /BL	3	1	2	Insuffisante	Rapprochement non systématique
99. Etat produit en retard/précompte	Chronogramme /DG	3	1	2	Insuffisante	Pas chronogramme	
Recouvrement	100. Etat erroné /précompte	Rapprochement des états : commande /mise en place/facture /BL	3	1	2	Insuffisante	Non effectué tant qu'un problème ne se pose pas
	101.Non remis partenaire	Chronogramme /DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	102. Produit en retard	Chronogramme /DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	103. Omission groupement	Etat journalier des entrées usine	2	1	1	Inexistante	inexistant
	104. fuite du coton	Collaboration partenaire	2	3	2	insuffisant	Manque collaboration
	105. Non effectué reversement	Dispositif de suivi hebdomadaire des versements	3	2	2	Insuffisante	Surcharge de travail
	106 .Effectué en retard	Dispositif de suivi hebdomadaire des versements	3	1	2	Insuffisante	//
	107 .Omission reversement	Dispositif de suivi hebdomadaire des versements	3	3	3	Passable	//
	108. Non envoyé au client	Contrôle par sondage impayé	2	1	1	Inexistante	Manque de suivi
	109. Envoyé en retard	Contrôle par sondage impayé	2	1	1	Inexistante	Manque suivi
	110. Non suivi du compte	Contrôle hebdomadaire des comptes	2	1	1	Inexistante	//
111 .Paiement retardé	S'accorder sur un planning des Paiements	2	2	2	insuffisante	//	

**Source** : nous même

La représentation (figure 4) qui suit nous permet de voir les risques qui sont sous contrôle du système de contrôle interne et ceux qui ne le sont pas.



Les conclusions suivantes découlent de cette analyse et sont illustrées à travers le tableau ci-dessous :

ZONES	COMMENTAIRES
<b>A</b>	<p>Dans cette zone les risques ont un niveau important alors que le contrôle interne est presque inexistant. Ceci dénote d'une manière générale la qualité du contrôle interne du processus qui malgré l'existence des procédures écrites présente quelques faiblesses. Cette zone est inacceptable et nécessite une réaction immédiate.</p>
<b>B</b>	<p>Cette zone foncée est aussi une zone inacceptable mais d'une gravité moindre que la zone A. Cette zone ne nécessite pas autant d'actions vigoureuses que la zone.</p>
<b>C</b>	<p>Cette zone est en jaune il s'agit d'une zone intermédiaire, les actions correctives portant sur l'une ou l'autre, ou encore les deux à la fois des composantes du risque pourront contribuer à une bonne maîtrise des risques de cette zone.</p>
<b>D</b>	<p>De couleur verte, cette zone pourrait être acceptée en assumant toutes les conséquences qu'elle peut entraîner. Dans tous les cas des actions correctives pourraient coûter plus chères que la réalisation du risque.</p>
<b>E</b>	<p>La zone E, en blanc, il s'agit d'une zone négligeable ou aucun risque d'ailleurs n'y figure.</p>

Au terme de ces analyses il est à remarquer que le système de contrôle interne revêt de nombreuses insuffisances tant sur le plan conceptuel que sur le plan de la mise en œuvre des procédures adoptées. Ainsi l'inefficacité des mesures mise en place par la direction du crédit pour faire face aux risques opérationnels de crédit met l'institution bancaire en danger. Il est donc urgent que des mesures idoines soient prises. Ainsi les recommandations qui vont suivre permettront de réduire un temps soit peu les risques opérationnels de crédit.

## **2.4 Recommandations**

A l'issue du diagnostic des risques opérationnels de crédit, il nous est indispensable de faire des propositions en vue de l'amélioration des contrôles clés afin de pouvoir faire échec aux risques.

### **❖ Le management**

La BACB dispose d'un manuel de procédures écrites afférentes au processus des octrois de crédit. Cependant, nous avons noté quelques faiblesses liées au manuel :

- ✓ le manuel n'intègre pas les éléments d'un fonds de dossier suivants les produits de la banque ;
- ✓ Il ne prévoit pas non plus comment formaliser la garantie et quelles sont les garanties à prendre suivant le profil de crédit ;
- ✓ enfin, aucune formation n'a été initiée à l'endroit des agents pour harmoniser leur compréhension des procédures.

Concernant la répartition des tâches, les chefs d'agence et les directeurs d'agence cumulent des tâches d'exécution et d'autorisation notamment les décisions d'accord de crédit et d'instruction des dossiers. Aussi, la BACB gagnerait à réviser ses procédures afin de corriger ces faiblesses. Nous l'exhortons à initier une formation à l'endroit des agents; à confier l'intégralité de l'instruction des dossiers de la compétence des agences aux chargés des relations avec la clientèle uniquement.

« Les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité », (Pirus ,2004 : 20). Une direction est commise pour cette tâche, la réflexion sur la mise en place d'un système de management de la qualité pourra être d'un grand apport pour la maîtrise des risques. Pour Renard (2004 : 96), « d'ici peu on ne devrait plus nettement voir de différence entre Management par la Qualité et Contrôle interne ». A cet

effet, nous proposons que les deux directions travaillent de manière très étroite, coordonnent leur intervention, et pratiquent les échanges croisés d'expérience et de méthodes.

Pour la délégation de pouvoir, nous proposons que le système de délégation de pouvoir soit revu annuellement. Le pouvoir d'octroi sera déterminé en fonction du taux de recouvrement des crédits mis en place et des risques opérationnels relevés par l'Audit Interne. Cela pourra conduire à la suspension totale de délégation de certains acteurs pour une durée déterminée.

Enfin, la refondation de l'environnement de contrôle constituant le fondement de la notion de contrôle interne serait bénéfique. La BACB dispose des compétences nécessaires, les effectifs sont suffisants, un plan d'organisation est disponible, les procédures écrites existent condition sine qua non d'un contrôle interne fort, mais un manque de volonté ou de culture de contrôle serait à l'origine de certains points de faiblesses du contrôle interne. Pour parvenir à l'inversion de la tendance, la sensibilisation doit être inscrite en bonne place dans les priorités.

#### ❖ **Le budget**

La BACB ne dispose pas d'un manuel de procédures budgétaires. En plus, le budget n'est pas suivi mensuellement, la mise en place d'un bon système de contrôle de gestion nécessite un budget base zéro comme préalable. Ce type de budget permet de faire l'état des lieux et de confectionner un budget sans tenir compte du passé. Il pourra être renouvelé chaque cinq ans compte tenu du coût de sa mise en place.

#### ❖ **Le contact commercial**

Sur un plan global, la BACB dispose d'un effectif suffisant. Cependant, l'accent n'est pas mis au niveau de l'opérationnel. Les administratifs sont plus nombreux. Nous souhaitons que la BACB soit davantage proactive en revoyant les effectifs des opérationnels.

#### ❖ **L'instruction des dossiers**

Pour les crédits de masse, culture attelée et facteur de production il est souhaitable que leur montant soit plafonné à l'instar des crédits du projet "linkage" pour limiter les pertes en cas de survenance d'inondation ou de sécheresse. Il en est d'une façon générale pour les crédits garantis par la caution solidaire. En effet, ces risques opérationnels sont extrêmement difficiles à maîtriser.

Au sujet des fausses garanties, notamment les virements irrévocables de salaire, nous souhaitons qu'une réflexion puisse être menée au niveau de l'association des banques afin que des dispositions minimales de sécurité soient prises. En effet, tout le système bancaire est exposé et la question ne vient pas à l'ordre du jour du fait de la concurrence. Des pistes comme l'assurance perte d'emploi, la caution systématique de l'employeur, les cautions mutuelles entre salariés pourront être explorées.

Les promesses d'affectation hypothécaire devraient être éliminées car si la banque fait du crédit sur la base de la solvabilité des clients, tous les clients devraient être à même de pouvoir supporter les frais de l'hypothèque. Il faut bien distinguer la micro finance du secteur bancaire.

#### ❖ La mise en place

La plupart des insuffisances liées à la mise en place sont des omissions ou le mauvais remplissage des documents. Nous proposons ci-dessous cette fiche, une sorte d'aide mémoire pour la réalisation des crédits.

#### Fiche de contrôle de la réalisation du dossier n°.....

Objet de contrôle	Visa chargé des relations clientèle	Visa chef d'Agence
Signature convention		
Signature traite		
Présence acte notarié		
.....		

#### ❖ Le suivi des crédits et recouvrement

L'un des grands maux de la BACB est le manque de suivi des crédits mis en place. Pour relever cette insuffisance, nous proposons la suppression du poste de comptable dans les petites structures. La comptabilité peut être tenue au niveau central et les comptables des structures pourront être redéployés dans le cadre du suivi des crédits. Seules les opérations comptables initiées par l'agence pourront parallèlement être tenues localement car leur volume est telle que cela est envisageable. A défaut, étoffer le service du recouvrement en personnel suffisant pour couvrir l'ensemble du réseau pour la gestion préventive des créances.

Le diagnostic qui a été fait, a tenté d'englober la majorité des risques significatifs liés aux opérations de crédit. En effet l'environnement de la banque étant à tout moment changeant, tous les jours il apparaît de nouveaux risques, une veille continue est primordiale pour ne pas se faire surprendre. Les recommandations faites doivent tout simplement amener les dirigeants à prendre des mesures idoines et immédiates pour renforcer le contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***Conclusion de la deuxième partie***

La finalité du diagnostic des risques est de permettre la maîtrise des risques donc un pilotage efficace et efficient de la banque. Ainsi, l'intérêt de cette partie a été de connaître la BACB, ses activités en matière de crédit, ses procédures, enfin, les risques pouvant jouer sur sa pérennité à travers le diagnostic. A la lumière des résultats obtenus, nous déduisons que l'environnement de contrôle de la BACB est à refonder. En effet, le dispositif de contrôle interne existe mais il n'est pas respecté convenablement. Notre travail peut avoir été utile en ce sens qu'il est une synthèse visuelle des difficultés du processus, toute chose pouvant avoir un impact positif et rapide sur la sensibilité des acteurs. Ainsi, dans le but de réduire les risques liés aux opérations de crédit, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif de contrôle interne. Toutefois la réussite de ces recommandations reste conditionnée à l'entière adhésion de l'ensemble du personnel de la direction du crédit de la banque. Cette partie nous a également permis de mettre en application notre démarche et d'aboutir au diagnostic des risques opérationnels de crédit ; définissant ainsi des priorités. Il est maintenant du ressort des dirigeants de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans le processus opérationnel.

## **Conclusion générale**

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques. Ainsi, la banque n'est pas un secteur d'activité comme les autres ; elle crée et fait circuler une matière particulière : la monnaie. Or, elle est actuellement plus fragile pour diverses raisons. La défaillance des entreprises ou d'autres banques se répercute rapidement sur l'ensemble du système. La concurrence s'est exacerbée, les mutations technologiques sont rapides. Par le passé, tous les regards portaient sur le risque de crédit qui semblait être la principale cause de dépôt de bilan dans le secteur bancaire. De nombreuses banques ont fait faillite récemment alors que toutes les exigences en fonds propres étaient respectées. Cette situation a contraint les banques à reconsidérer tous les risques et notamment le risque opérationnel qui traverse tous les secteurs d'activité d'une économie.

C'est dans cette optique que nous avons prévu en début du document, la visualisation des risques opérationnels pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du processus d'octroi de crédit comme notre objectif principal. Mais au cours de nos travaux, nous avons rencontré nombre de difficultés parmi lesquelles la divergence des points de vue sur la notion de risques opérationnels, les difficultés d'évaluation des risques et même la méthodologie d'élaboration de diagnostic. Malgré tout, nous avons pu opérer des choix grâce à la littérature pour sortir un modèle d'analyse dans la première partie de notre mémoire et sa mise en œuvre a pu être effective. Nous pouvons affirmer que nos objectifs de façon globale sont atteints. Cependant, comme toute œuvre humaine, des insuffisances existent et il appartient à la BACB de s'approprier le document et de l'enrichir et surtout de réaliser un diagnostic global pour mieux maîtriser les risques opérationnels de la banque.

Notre ambition a été de motiver les dirigeants à intégrer la gestion des risques opérationnels dans le plan stratégique de leurs affaires car elle vise l'excellence dans l'exploitation de la banque. Les recommandations que nous avons apportées pourront être utiles aux dirigeants de la BACB dans l'orientation de leurs contrôles, dans le renforcement du contrôle interne. Nous osons croire que notre étude aura un intérêt certain aux yeux du management et qu'il fera siennes les recommandations proposées qui vont contribuer à asseoir un système de contrôle interne efficace, assurer la continuité de l'exploitation, une rentabilité satisfaisante et une pérennité de leur structure.

# ***Bibliographie***

## ***Bibliographie***

1. **Barry, Mamadou (2004)**, Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises, 116 pages.
2. **Barthelemy, Bernard & Courreges, Philippe (2004)**, Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Edition d'organisation 2<sup>e</sup> édition, Paris, 409 pages.
3. **Bapst, Pierre Alexandre & Berget (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'Audit Interne, n°161, 157 pages.
4. **Bilodeau, Yves (1999)**, L'éthique déclarée, condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude ; RFAI n°143 : 19-23.
5. **Camara, Lucien (2006)**, La gestion des risques en micro-finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance ? Collection « Management & Gestion », Edition Plantation, 175 pages.
6. **Coopers & Lybrand (2000)**, la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
7. **Dayan, Armand & al. (2004)**, Manuel de gestion, Volume 1, 2<sup>ème</sup> édition, ELLIPSES/AUF, Paris, 1087 pages.
8. **De Polignac, Jeanne –Françoise (2002)**, la notation financière : l'approche du risque de crédit, Edition REVUE BANQUE, Paris, 99 pages.
9. **Deniau, Philippe & Roy-larentry, Céline (2000)**, Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance, BANQUE magazine, n°612, P.66-67
10. **Desroches, Alain ; Leroy, Alain & Vallée, Frédérique (2003)**, La gestion des risques, Principes et Pratiques, Hermès science publication, Paris, 285 pages.

11. **Dovic, René Charles. (2003)**, Audit organisationnel du contrôle général de la banque de l'Habitat du Sénégal, Mémoire CESAG, 122 pages.
12. **Greuning, Hennie van & Bratanovic, Sonja Brajovic (2004)**, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 384 pages.
13. **Herard, Jacques (2003)**, Manuel d'organisation appliquée, Edition DUNOD, Paris 345 pages.
14. **IFACI (2001)**, Les cahiers de la recherche, Paris, 59 pages.
15. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, 53 pages.
16. **Jacob, Henri & Sardi, Antoine (2001)**, Management des risques bancaires, Edition AFGES, Paris, 393 pages.
17. **Jonhson, Kuadjo Cyrille.M. (2004)**, Cours de Droit du crédit, CODEX, CESAG.
18. **Maders, Henri-Pierre&Masselin, Jean-Luc (2006)**, contrôle interne des risques, édition d'organisation , 2<sup>e</sup> édition , Paris, 261 pages.
19. **Malo, Jean Louis & Mathe, Jean Charles (2000)**. L'essentiel du contrôle e gestion ; les éditions d'organisation, Paris, 109 pages.
20. **Mahieddine, Yacin &Feghali, Rami (2004)**, Bâle II, quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ? BANQUE magazine, n°659, P.52-53
21. **Mathieu, Michel (2005)**, L'exploitant bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux maîtriser, Editions d'organisation, Paris, 293 pages.

- 22. Nicolet, Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels : de la définition à la gestion , BANQUE magazine, n°615,P.44-46.**
- 23. Ordre des Experts- Comptables (OEC), (2005) , le contrôle interne , les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et documentation,édition Expert Comptable Média. Paris, 73 pages.**
- 24. Percie, Anne-Marie du Sert (1999), Risque et contrôle du risque ; édition Economica, Paris 132 pages.**
- 25. Phily, Xavier, (1997: 4), Editorial RFAI n°139.**
- 26. Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche par la fréquence annuelle et par la perte moyenne, Revue Française d'Audit Interne , n°160 , P. 35-37.**
- 27. Rapport d'Activités de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (2006), 107 pages.**
- 28. Renard, Jacques (2003), L'audit Interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA, Paris, 267 pages.**
- 29. Renard, Jacques (2004), Théorie et pratique de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P.462.**
- 30. Sardi, Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaires, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.**
- 31. Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002), Guide de self-audit, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition d'Organisation, Paris, 217 pages.**
- 32. Sow, Ousmane (2005), Le ratio international de solvabilité des banques, 1<sup>ère</sup> Edition, Presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, DAKAR, 212 pages.**

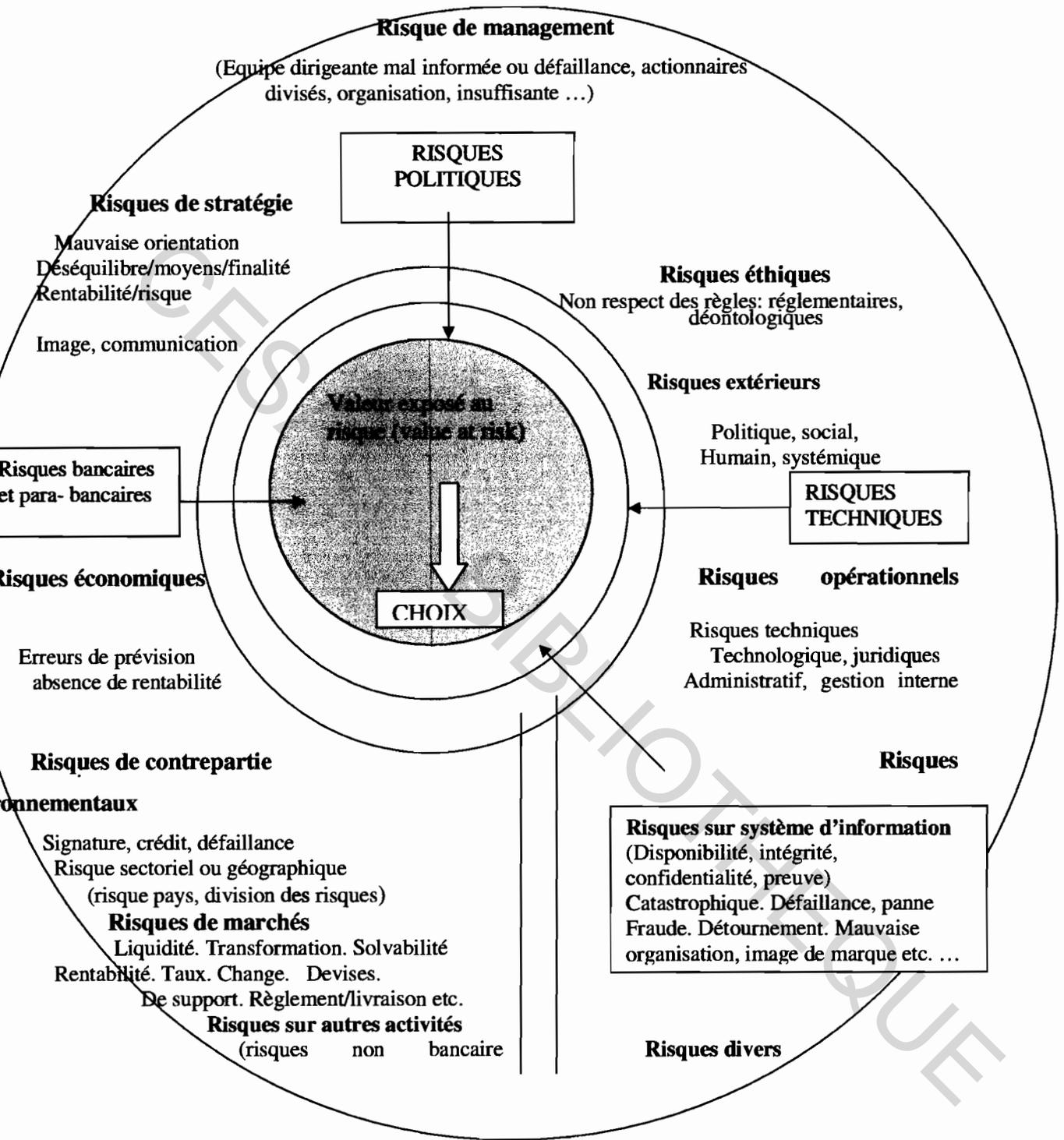
- 33. Sare, Yacouba (2002),** La pratique du contrôle interne dans le secteur bancaire : Cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB), Mémoire CESAG, 184 pages.
- 34. Sawadogo, Timothée (2004),** Adéquation entre la réglementation prudentielle de la BCEAO et le dispositif de Bâle II pour une meilleure gestion des risques bancaires, Mémoire CESAG, 123 pages.
- 35. Siruguet, Jean-Luc (2001),** Pratique du contrôle comptable des opérations de banque classiques, Tome II, Banque édition, Paris, 561 pages.
- 36. Sylvie de Cousserges (1994),** La banque : structures, marchés, gestion, éditions DALLOZ, Paris, 134 pages.
- 37. Tiny (2006),** Cours de méthodologie de l'Audit, CODEX, CESAG.
- 38 Utelli, Christophe & Martenat, Sacha (2001),** Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services, [www.aso-organisation.ch](http://www.aso-organisation.ch).
- 39. Valin, Gérard & Al (2006),** Controlor & Auditor, Dunod, Paris, 457 pages.
- 40. Yazi, Moussa. (2006),** Cours d'audit interne, CODEX, CESAG.
- 41. Zialo, Z Maxime. (2005),** Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest, Mémoire CESAG, 110 pages.

## **Sources Internet**

1. [www.bacb.bf](http://www.bacb.bf)
2. Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002), vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, [WWW.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://WWW.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf).
3. Belluz, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques, [www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm).
4. Fontugne, Muriel (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus, [www.amrae.asso.fr/les\\_rencontres/Lille2002/actes/p10/P10.Fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/P10.Fontugne.pdf).
5. IFACI (2003), Les normes d'audit interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com).
6. Pirus, Jean-François (2004) , l'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire [http://solutions.journaldunet.com/0403/040319\\_chro\\_bpms.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0403/040319_chro_bpms.shtml)
7. Riskpartner (2005), Bâle II, gestion des risques, [www.riskpartner.lu/index\\_fr.html](http://www.riskpartner.lu/index_fr.html)
8. Servais, Christian (2006), vers des systèmes intégrés de gestion des risques dans les banques, [www.businessdecision.fr/153-notre-offre-de-conseil-erp-bi-crm-e-business.htm](http://www.businessdecision.fr/153-notre-offre-de-conseil-erp-bi-crm-e-business.htm)

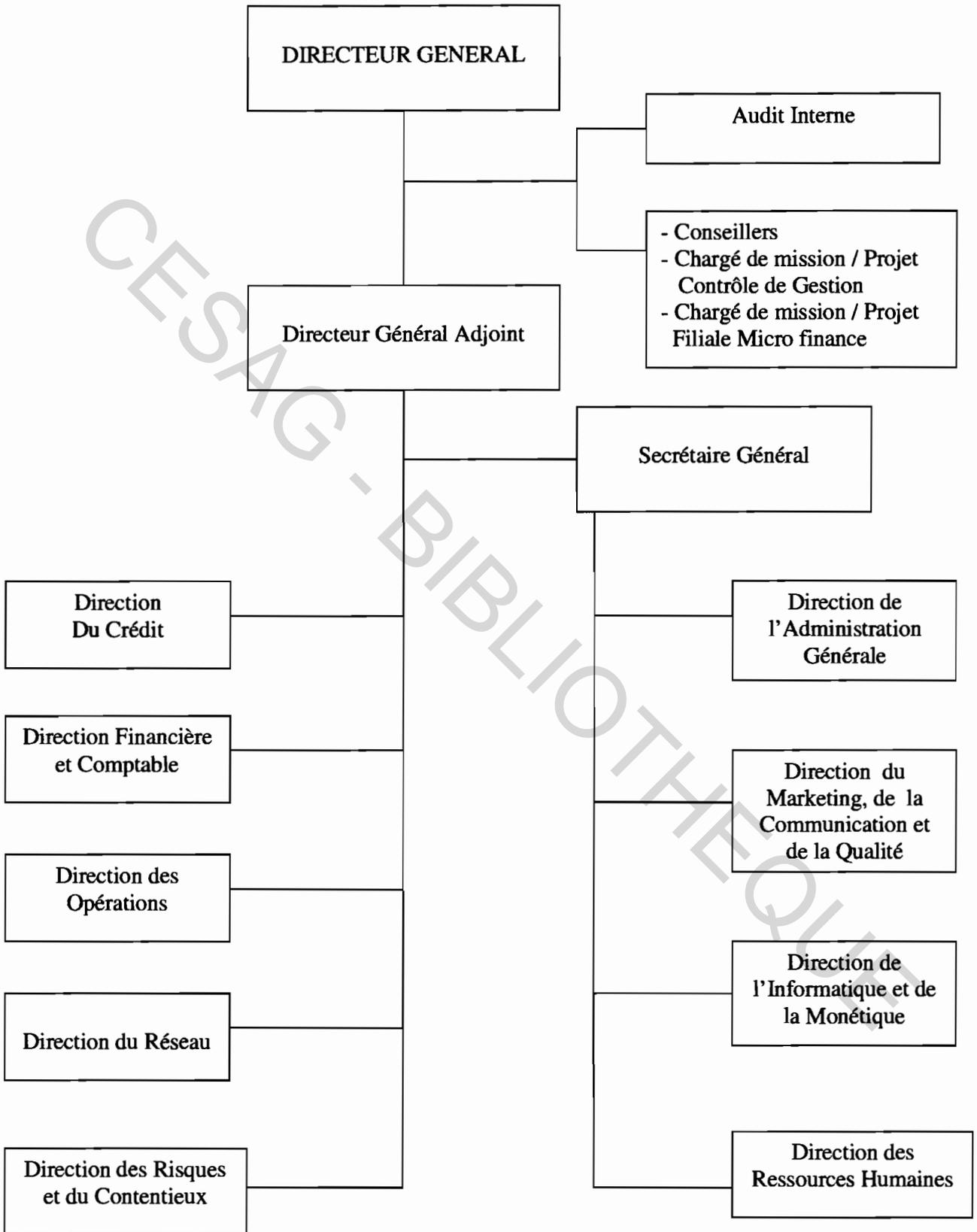
# ***Annexes***

**Annexe 1: Constellation du risque bancaire**



**Source:** P.Y. THORAVAL, 1996 in SAWADOGO, 2004: 25.

**Annexe 2 : Organigramme**



### **Annexe 3 : Echantillon de l'étude**

<b>PERSONNEL</b>	<b>EFFECTIF DE L'ECHANTILLON</b>
Directeur du crédit	Mr T.O
Agents de la Direction du crédit (06)	
.1	Mr C.S
2	Mr S.P
3	Mr N.G
4	Mr C.W
5	Mr C.E
6	Mr Y.B
Direction de l'audit	Mr S.I
Chef d'agence de Fada N'Gourma	Mr Y.T
Chef d'agence de Léo	Mr C
Chef d'agence de Diapaga	Mr Cb
Directeur Adjoint des Ressources Humaines	Mr Sdo

**Source : nous même**

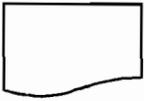
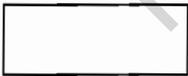
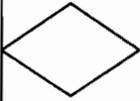
**Annexe 4: Les différentes approches d'évaluation des risques opérationnels.**

<b>ETAPES</b>	<b>JACQUES RENARD</b>	<b>GILBERT DE MARESCHAL</b>	<b>ALAIN DESROCHES</b>
<b>1<sup>ère</sup> étape</b>	Elaboration d'une nomenclature des risques.	- Identification des risques (l'identification botton-up ; l'identification top-down).	Identifier les risques a priori susceptibles de se produire lors du fonctionnement d'un système ou du déroulement d'une activité.
<b>2<sup>ème</sup> étape</b>	Identification de chaque processus/fonction/activité.	Evaluer leur probabilité et la gravité de leurs conséquences (Méthodes d'analyse des systèmes).	- Arbre d'évènements . Diagramme des causes conséquences. . Diagramme de fiabilité. - Arbres des défauts
<b>3<sup>ème</sup> étape</b>	Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions.	Aider à consolider les actions pouvant les maîtriser.	Consolider les actions pour les maîtriser.

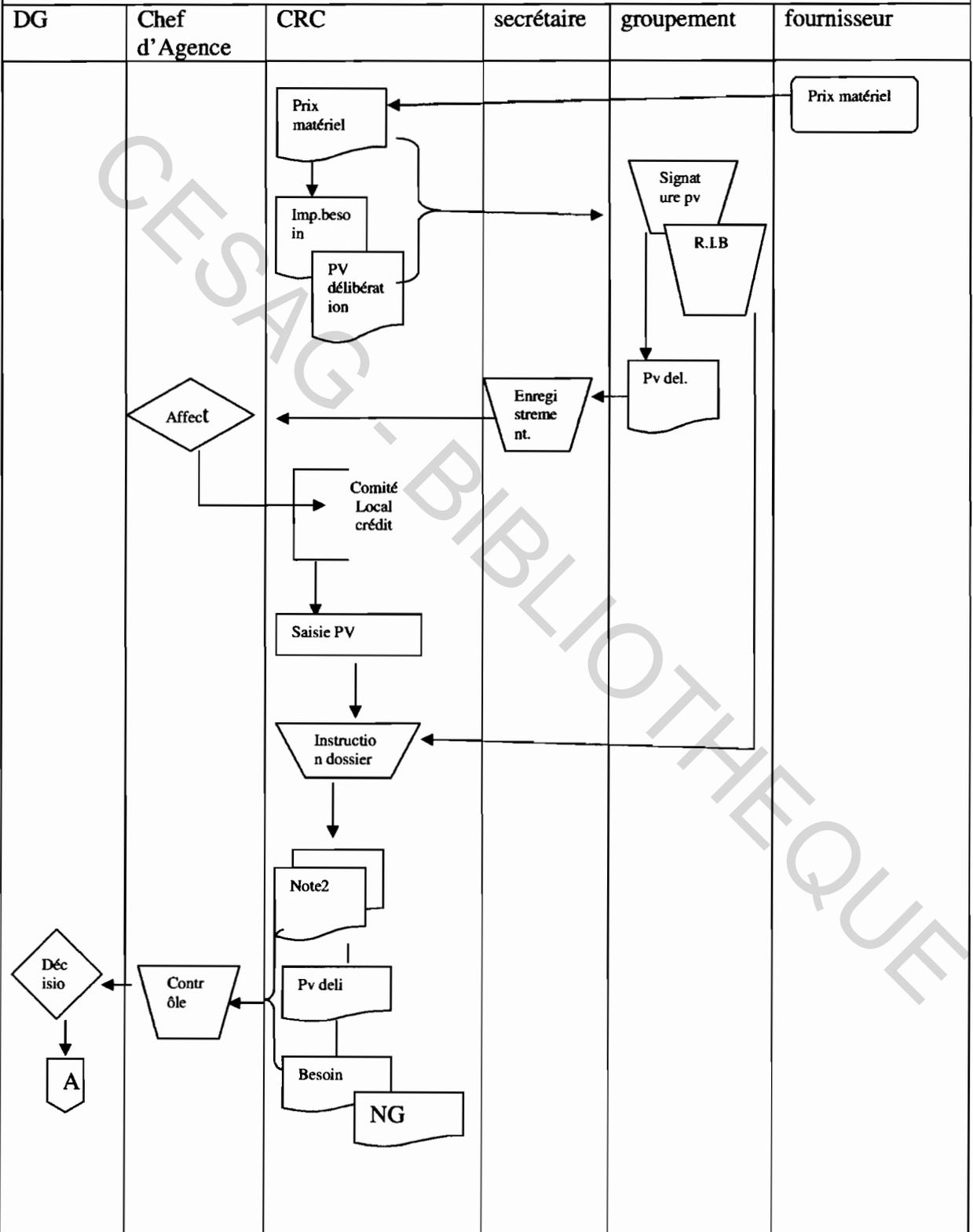
**Source : nous même**

## **Annexe 5 : Flow –Charts du processus des octrois de crédit**

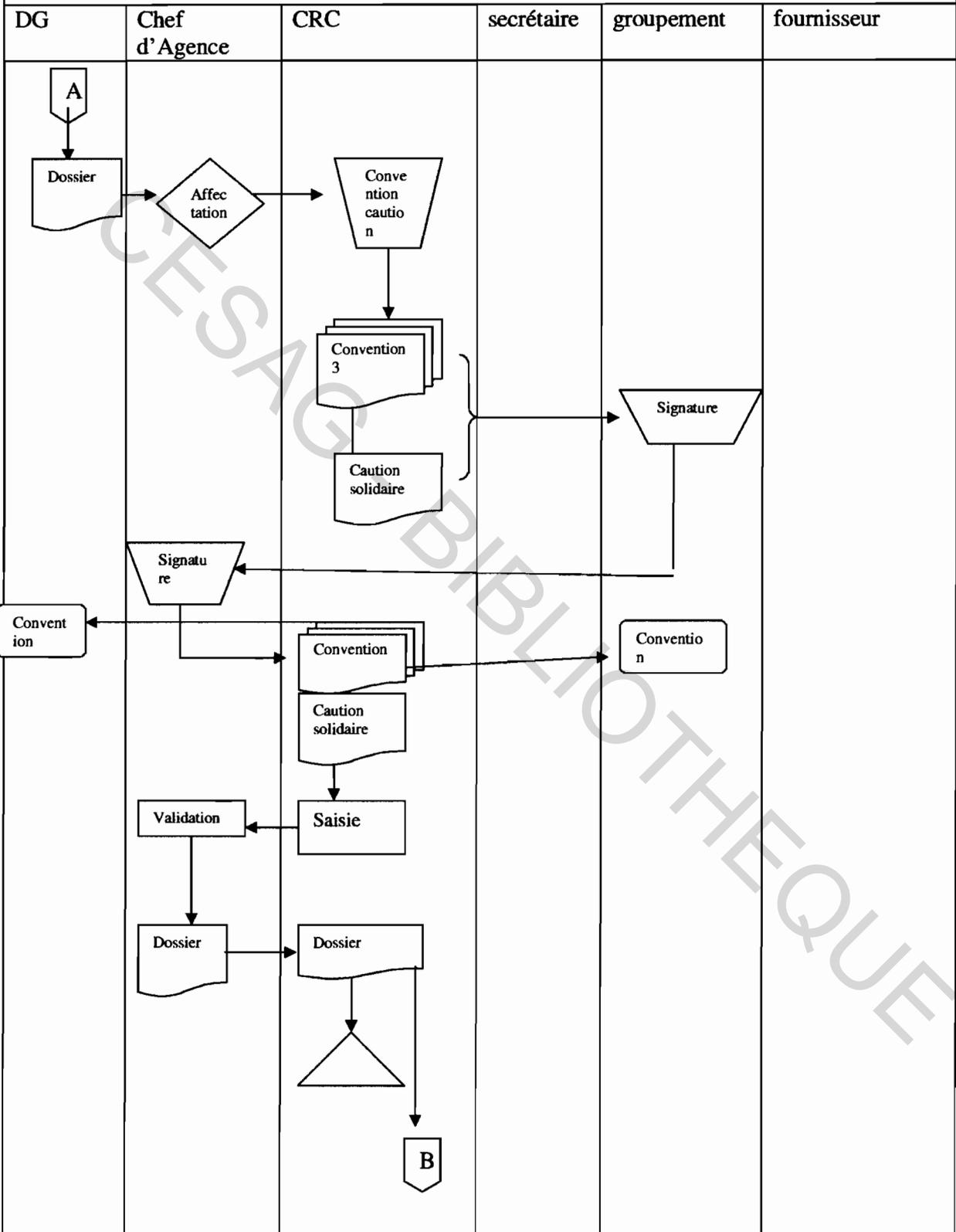
**Table de symboles communément utilisés**

symboles	Libellé
	Document papier faisant l'objet d'un traitement ou résultant d'un traitement
	Renvoi début, fin
	Traitement informatisé dans un environnement applicatif
	Opération de contrôle et / ou de décision
	Opération manuelle
	Transfert d'information
	Renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre
	Classement définitif
	Classement provisoire
	commentaire

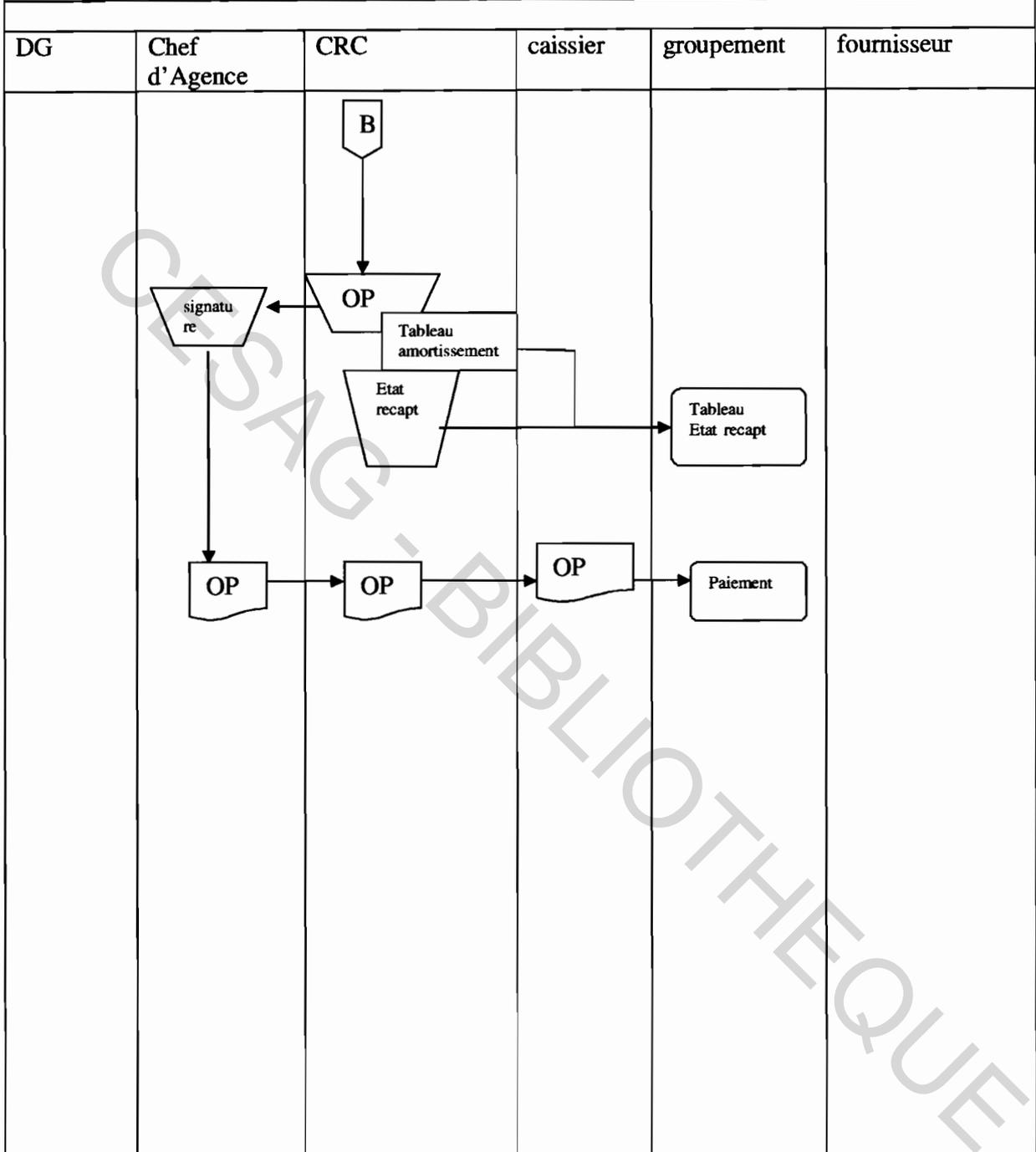
BACB	Processus : octrois des crédits	Produit : culture attelée	page
périodicité	Procédures : contact, instruction		date
			réducteur

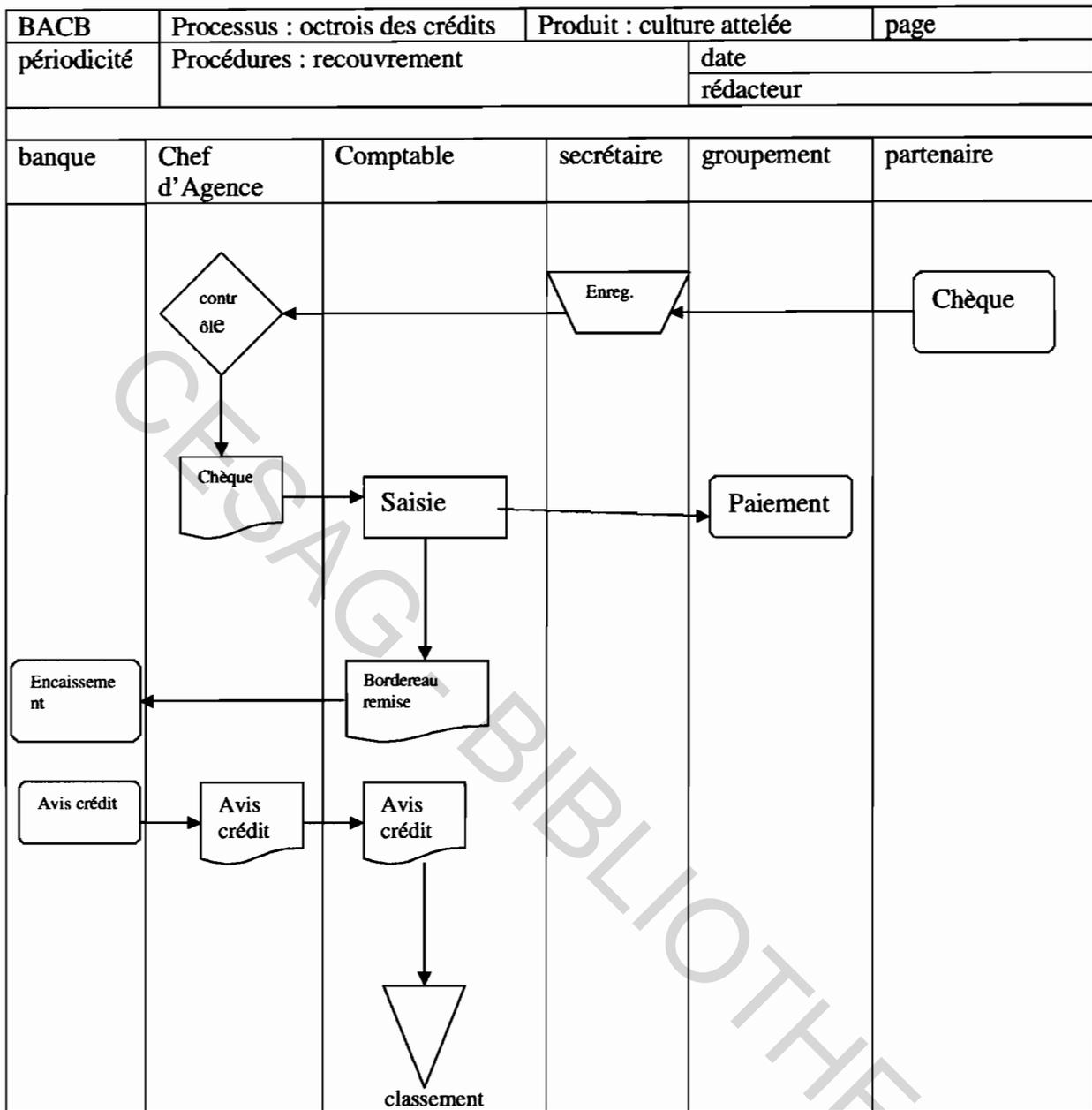


BACB	Processus : octrois des crédits	Produit : culture attelée	page
périodicité	Procédures : mise en place	date	
		réducteur	



BACB	Processus : octrois des crédits	Produit : culture attelée	page
périodicité	Procédures : mise en place, suivi		date
			rédacteur





**Source : nous même**

Affect : affectation

PV deli : PV de délibération

Note 2 : note de présentation en deux exemplaires

OP : Ordre de paiement

NG : Note Globale

RIB : Remplissage Imprimé des Besoins

Enreg. : Enregistrement

## Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Budgétisation des crédits		Exercice :
Objectifs de contrôle : s'assurer du réalisme du budget crédit			
Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Le budget est –il élaboré en tenant compte des réalisations de l'exercice précédent ?	X		
2. Le budget est –il établi en tenant de la concurrence ?		X	
3. Des rapprochements sont –ils régulièrement faits entre prévisions et réalisations ?	X		Budget des charges
4. Les variations entre prévisions et réalisations sont –elles analysées ?		X	
5. Les dépassements de budget font –ils l'objet d'une demande de rallonge ?	X		Budget des charges
6. La décision d'octroi succède-t-elle la consultation du budget ?		X	
7. Le budget dérive –t-il du plan d'affaire ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : sélection des clients		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer que la sélection des clients se fait sur la base de critère objectif

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il des critères de sélection des clients ?	X		
2. L'ancienneté est-elle un critère de sélection ?	X		
3. L'observation de l'ancienneté est-elle systématique pour les sociétés déjà existantes ?		X	
4. La relation d'affaire est-elle basée sur les mouvements du compte client ?	X		
5. Les clients sont-ils catégorisés selon le niveau de revenu ?		X	Aucun document lié
6. Les clients sont-ils catégorisés selon leur moralité (bon, mauvais,...)		X	Pas document à cet effet
7. La procédure de sélection des clients est-elle toujours respectée ?			X

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : constitution de dossiers de crédit	Exercice :	

Objectifs de contrôle : s'assurer de l'exhaustivité des éléments d'un fond de dossier

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-il une liste (cheklist) des éléments d'un fond de dossiers ?	X		
2. La consultation de cette liste est-elle systématique à la réception d'une demande de crédit ?		X	
3. Est-ce qu'un dossier incomplet peut être reçu ?	X		
4. Les dossiers retournés au client font-ils l'objet d'une décharge ?		X	
5. est – qu'un dossier incomplet peut –être instruit ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : instruction des dossiers		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer du traitement rapide des dossiers de crédit

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. L'enregistrement des demandes de crédit est-il systématique ?	X		
2. Les demandes reçues sont-elles affectées le même jour ou le lendemain au plus tard à un agent crédit ?	X		
3. Les clients sont –ils immédiatement reçus ou programmés ?	X		
4. La programmation peut-elle aller au delà d'une semaine ?		X	
5. A tous les niveaux de la hiérarchie, un délai est-il fixé pour traiter les dossiers ?	X		
6. Est-ce que vos effectifs permettent le respect des délais ?		X	Effectif insuffisant
7. Avez-vous une entrave au respect des délais ? préciser	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : instruction des dossiers de crédit		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer de la fiabilité des informations reçues du client

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Est-ce que toute information venant du client fait l'objet d'une vérification ?		X	Pour dossier > 5 millions
2. La visite de l'exploitation du client est-elle automatique ?	X		
3. Les états financiers du client font-ils l'objet de certification ou d'un recoupement avec les déclarations fiscales ?		X	
4. Les fausses déclarations des clients sont-elles fréquentes ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : instruction de dossiers		Exercice :

Objectifs de contrôle: s'assurer que les crédits sont accordés sur la base de la solvabilité du client

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. L'analyse des mouvements du compte client est-elle indispensable pour octroyer un crédit ?	X		
2. L'analyse financière est-elle un préalable à la décision d'accord du crédit ?		X	Majorité des clients secteur informel
3. La situation patrimoniale du client est-elle passée en revue pour chaque dossier de crédit ?	X		
4. Le budget de trésorerie est-elle élaborée à chaque dossier de crédit ?		X	
5. L'étude des dossiers des crédits de masse intègre-t-elle systématiquement les prévisions pluviométriques ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
	Rubrique : instruction des dossiers de crédit		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer du respect des conditions de banque et des pouvoirs d'octroi de crédit ?

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il une rubrique dans la note de présentation permettant de s'assurer du respect des pouvoirs d'octroi de crédit ?	X		
2. La consultation du recueil des conditions de banque est-elle faite à l'instruction et à l'accord du crédit ?		X	
3. Le pouvoir d'octroi de crédit sur le plan géographique est-il fonction de : -de la résidence du client ? -du lieu de son exploitation ? - des deux à la fois ?	X		
4. Le pouvoir en terme de montant est-il fonction de : - du dossier de crédit - de l'encours client - des deux à la fois	X		
5. Au moins une fois par trimestre le montant des frais de dossier est-il rapproché au nombre de dossier ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
	Rubrique : instruction de dossier de crédit	Date :	Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer que les garanties sont suffisantes, réalisables, adaptées au crédit et non grevées de dettes ou privilèges

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Le support d'évaluation de la garantie fait-il partie du fonds de dossier ?	X		
2. La réévaluation personnelle de la garantie est-elle nécessaire et systématique ?	X		
3. Les garanties données par les clients font-elles l'objet d'un contrôle ?	X		
4. Existe-t-il un plafond de crédit selon la provenance des garanties (province ou département) ?		X	
5. Ou existe-t-il une décote de la valeur de la garantie en fonction de la provenance ?	X		
6. Les garanties font-elles toujours l'objet d'une réévaluation par une personne indépendante ?		X	
7. S'assure-t-on de la possibilité de réaliser une garantie avant son acceptation ?	X		
8. La direction a-t-elle définie les garanties en fonction des crédits ?		X	
9. l'état des droits réels est-il indispensable pour les garanties hypothécaires ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
	Rubrique : instruction de dossiers de crédit	Date :	Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer du respect de la capacité d'endettement des clients

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Le montant à accorder est il toujours fonction du revenu prévisionnel du client ?	X		Pour GV et salariés
2. Existe-t-il un taux d'endettement défini par la Direction à respecter ?	X		
3. Le respect du tiers du revenu des salariés est-il strictement observé ?		X	Dossier de la direction
4. La centrale des risques est-elle consultée avant la décision d'accord d'un dossier de crédit important ?	X		
5. Les partenaires financiers, c'est-à-dire les banques sont –elles consultées pour octroyer un crédit à un client ?	X		Non pour salariés
6. Les crédits garantis par de fausses garanties telles que, la promesse d'affectation hypothécaire, les virements irrévocables de salaire sont-ils plafonnés ?	X		
pouvez –vous évaluer la solidarité dans un groupement pour déterminer le montant du crédit à accorder ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : instruction des dossiers de crédit		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer que les conditions de crédit arrêtées avec le client sont favorable à son bon dénouement

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. L'adaptation du crédit au besoin du client est-il toujours vérifiée ?		X	
2. Le mode de remboursement est-il toujours adapté au revenu du client ?	X		
3. La période de crédit coïncide-t-elle toujours avec celle de l'activité du client ?	X		
4. Tous les crédits pour personnes physiques sont-ils assurés ?	X		
5. La garantie est-elle toujours adaptée à l'objet de crédit ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
	Rubrique : mise en place	Date :	Exercice :

Objectifs de contrôle: s'assurer que la formalisation des garanties est un préalable au déblocage

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il une fiche de suivi de la formalisation des garanties ?		X	
2. Les contrôles suivants sont –ils toujours effectifs avant tout déblocage :			
- signature convention ?	X		
- signature traite ?	X		
- garantie formalisée ?	X		
3. Les contrôles de la formalisation des garanties sont-ils matérialisés ?		X	
4. Est-il possible de débloquer avant formalisation des garanties ?		X	
5. Est ce que tous les actes posés dans le cadre d'un crédit sont-ils datés ?	X		
6. Certaines pièces telles que les permis urbain d'habiter font – elles l'objet d'un dépôt après la formalisation des garanties ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : suivi des créances		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer de l'effectivité du suivi des créances

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. Le client reçoit-il à coup sûr -un tableau d'amortissement du crédit ? - une convention d'ouverture de crédit ? - une copie du support de la garantie formalisée?	X X X		
2. L'envoi des lettres de pré -appel , d'appel est-il systématique ?		X	
3. Assurez-vous du respect des termes du crédit par le client après déblocage ?	X		
4. Les visites de contrôle des crédits débloqués s'il y a lieu font-ils l'objet d'un compte rendu ?	X		
5. L'état de mise en place et l'état de précompte ont-ils toujours été produits avant les paiements -coton ?	X		
6. Le rapprochement des états (mise en place et précompte) a-t-il toujours été fait avec les partenaires avant le paiement coton ?	X		
7. La balance âgée (des impayés) fait-il l'objet d'un tirage une fois au moins par mois ?		X	

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : recouvrement		Exercice :

Objectifs de contrôle : s'assurer de la mise en œuvre des diligences pour le recouvrement

Questions	Réponses		commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1. L'entretien avec les clients en difficulté fait – il l'objet d'un compte rendu ?	X		
2. Les partenaires précomptent-t-il nos créances lors des paiements –coton ?	X		
3. Les clients informent –il la banque dès les signes de difficulté de paiement en perspective ?		X	
4. Les reversements des partenaires sont-ils promptement fait ?		X	
5. L'encaissement des chèques des partenaires n'est-il pas souvent retardé expressément lors des paiements coton ?	X		
6. Les salariés clients ne prennent-ils pas de crédit lorsqu'ils veulent ou doivent quitter leur employeur ?	X		
7. Est-ce que tous les actes posés dans le cadre du recouvrement sont matérialisés par écrit ?		X	
8. La BACB est –elle promptement informée après le décès d'un client pour poursuivre l'assurance ?		X	

**Annexe 7 : Test de conformité et de permanence**

Produit : crédit aux entreprises		structure : Agence Principale								
Code client		19967	7369	23270	9202	12119	25128	8571	16515	5761
	<b>vérification</b>									
instruction	Demande enregistrée	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Demande signée du client	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Note de présentation	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Compte rendu visite d'exploitation	oui	non	non	non	non	oui	oui	non	oui
Mise en place	Lettre d'octroi de crédit	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Convention signée deux parties	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Support garantie	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Traite signée	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
Suivi du crédit	2è convention exemplaire	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Tableau d'amortissement	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Compte rendu visite client après déblocage	non	non	non	non	non	non	non	non	non
recouvrement	Lettre de pré appel	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Lettre d'appel	non	non	non	non	non	non	non	non	non

**Source : nous même**