



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 4  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES  
OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE  
CREDIT AUX ENTREPRISES : CAS DE CBAO  
GROUPE ATTIJARIWafa BANK SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



110374

**Présenté par :**

Mlle CODO TOAFODE Maëlle S.

**Dirigé par :**

M KOUASSI Alexix  
Sous-Directeur du contrôle de Gestion  
Enseignant au CESAG

## DEDICACES

A

- ma tendre mère, pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation et de m'initier au goût du travail, le travail bien fait. Qu'elle trouve en ce travail, le fruit de ses efforts et toute ma gratitude pour son soutien permanent.
- mon très cher père, qui m'a fait bénéficier de ses conseils et de sa rigueur depuis ces longues années de formation. Qu'il reçoive ici toute ma reconnaissance et que la réussite soit toujours à ma portée pour sa plus grande joie.
- mes frères et sœurs pour tout leur amour et leur soutien. Qu'ils puissent obtenir toute mon affection et que, par mon exemple, ils persévèrent pour la fierté des parents.

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Ainsi j'estime qu'il convient que nous leur adressons nos sincères remerciements.

A cet effet, nous tenons à exprimer au Directeur du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), au Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et à tout le corps professoral, notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont également à l'endroit de Madame LOKO, de Madame LO Aïssatou, de Madame Capo-chichi Audry et de Monsieur SY qui nous ont marqué par leur soutien durant les moments difficiles et embarrassants.

A tout le personnel de la CBAO groupe Attijariwafa bank, notamment à la Direction Générale, à la Direction de la Clientèle, à la Direction du Capital Humain, à la Direction des Opérations, au Service Cautions et au Département d'Audit interne, nous formulons nos remerciements pour tout l'accueil chaleureux, le soutien et le savoir partagé.

A monsieur KOUASSI Alexis, notre directeur de mémoire nous exprimons notre gratitude pour ses conseils et ses encouragements durant ce travail.

Nous pensons également aux grands amis FOTSI Marcelle, SEHA Ursule, KOUGNIMON Victoria, DJIWONOU Constant et TANOHI Franc, qui ont été toujours là et avec lesquels, d'une manière ou d'une autre, nous avons vécu des expériences mémorables et édifiantes.

Enfin, nous ne pourrions terminer, sans remercier Monsieur OKOUMASSOUN Mathias pour son soutien et sa confiance malgré les contingences.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A	: tâches d'autorisation
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
BAO	: Banque de l'Afrique Occidentale
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIAO	: Banque Internationale de l'Afrique Occidentale
BRI	: Banque de Règlement International
BST	: Banque Sénégal-Tunisienne
C	: tâches de contrôle
CBAO	: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CBIP	: Compagnie des Banques Internationales de Paris
CENTIF	: Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA	: Communauté Financière Africaine
COFIFA	: Compagnie Financière France-Afrique
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF	: Comité de la Règlementation Bancaire et Financière
DGA Clientèle	: Direction Générale Adjointe Clientèle
DGA Support	: Direction Général Adjointe Support
EN	: tâches d'enregistrement comptable
Ex	: tâches d'exécution
FN	: tâches financières
GE	: Grandes Entreprises
GGR	: Gestion Globale des Risques
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes
IIA	: Institute of Internal Auditor
ISO	: International Organization for Standardization
KRI	: Key Risk Indicators
MRO	: Manager Risques Opérationnels
ONA	: Omnium Nord-Africain
PCA	: Plan de Continuité d'Activité
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
RRO	: Relais Risques Opérationnels

SI-Monétique : Service Informatique et Monétique  
SNI : Société Nationale d'Investissement  
SOPIB : Société Financière de Bissau  
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Champ du risque bancaire.....	15
Figure 2 : Gestion du risque – principes de base.....	17
Figure 3 : Les piliers du comité de Bâle II .....	23
Figure 4 : Cadre organisationnel du management des risques .....	28
Figure 5 : Illustration du processus de gestion de risques opérationnels (approche systémique).....	29
Figure 6 : Quatre typologies de mesure du risque .....	36
Figure 7 : Composante du contrôle interne .....	43
Figure 8 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit .....	52
Figure 9 : Diagramme de circulation du processus d'octroi de crédit.....	69
Figure 10 : Organigramme fonctionnel du département de contrôle interne .....	72
Figure 11 : Organigramme fonctionnel de la Direction d'Audit Générale.....	73
Figure 12 : Matrice des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.....	93

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des exemples de risques opérationnels par composant .....	19
Tableau 2 : Ligne de métier et risque opérationnel .....	31
Tableau 3 : Chiffes clés issus des activités de la CBAO au cours des années 2007, 2008 et 2009 .....	64
Tableau 4 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de la constitution de la proposition de crédit .....	77
Tableau 5 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus d'étude de dossier .....	78
Tableau 6 : Identification des risques opérationnels des sous – processus de mise en place du crédit .....	79
Tableau 7 : Identification des risques opérationnels du sous-processus de suivi du crédit.	82
Tableau 8 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de recouvrement .....	83
Tableau 9 : Echelle de cotation de la probabilité .....	84
Tableau 10 : Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés .....	84
Tableau 11 : Echelle de mesure de l'impact de risques opérationnels identifiés .....	85
Tableau 12 : Evaluation de l'impact de risques opérationnels identifiés .....	86
Tableau 13 : Critère d'hiérarchisation des risques opérationnels identifiés .....	87
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques .....	88
Tableau 15 : Evaluation des dispositifs de contrôle .....	89
Tableau 16 : Tableau des forces et faiblesses apparentes .....	95

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Saines pratiques de gestion des risques opérationnels ..... 102  
Annexe 2 : Organigramme hiérarchique de CBAO groupe Attijariwafa bank ..... 104  
Annexe 3 : Guide d'entretien..... 105  
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne ..... 107  
Annexe 5 : Feuilles de révélation et d'analyse de problème ..... 115  
Annexe 6 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit..... 116  
Annexe 7 : Description du processus d'octroi de crédit de CBAO groupe Attijariwafa bank  
..... 117  
Annexe 8 : Test de conformité et de permanence ..... 124  
Annexe 9 : Symboles du diagramme de circulation..... 125

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT PAR LES BANQUES. 7	
CHAPITRE I: PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES ET RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES .....	9
1.1. Processus d'octroi de crédit aux entreprises .....	9
1.1.1. Définition et typologie du crédit.....	9
1.1.1.1. Définition du crédit .....	9
1.1.1.2. Typologie du crédit .....	10
1.1.2. Présentation du processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	11
1.1.2.1. Objectif du processus .....	11
1.1.2.2. Différentes phases et conditions de prêt.....	12
1.1.3. Démarche d'appréciation du processus de crédit.....	13
1.2. Notion de gestion du risque opérationnel.....	14
1.2.1. Gestion du risque opérationnel .....	16
1.2.2. Composant et typologie des risques opérationnels .....	17
1.2.2.1. Composant des risques opérationnels liés au crédit.....	17
1.2.2.2. Typologie des risques opérationnels .....	21
1.2.3. Cadre réglementaire .....	21
1.2.3.1. Résultats des travaux du comité de Bâle II .....	21
1.2.3.2. Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA .....	24
CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A L'OCTROI DE CREDIT .....	25
2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au crédit .....	25

2.1.1.	Objectifs du dispositif de gestion des risques et les saines pratiques de gestion.....	26
2.1.1.1.	Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels.....	26
2.1.1.2.	Saines pratiques de gestion des risques opérationnels .....	26
2.1.2.	Composants du dispositif de gestion des risques.....	27
2.1.2.1.	Cadre organisationnel du dispositif.....	27
2.1.2.2.	Processus de gestion des risques opérationnels.....	29
2.1.2.3.	Surveillance des risques opérationnels et outils de gestion.....	36
2.2.	Contrôle interne et gestion des risques opérationnels .....	39
2.2.1.	Notions de contrôle interne.....	39
2.2.1.1.	Objectifs et éléments du contrôle interne .....	40
2.2.1.2.	Préalables au contrôle interne .....	43
2.2.2.	Articulation entre contrôle interne et gestion des risques.....	44
2.2.2.1.	Acteurs de la gestion des risques opérationnels et du contrôle interne..	45
2.2.2.2.	Activités de contrôle.....	48
2.2.3.	Fonction et évaluation du contrôle interne.....	48
2.2.3.1.	Fonction du contrôle interne .....	48
2.2.3.2.	Evaluation du contrôle interne .....	49
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		51
3.1.	Modèle d'analyse .....	51
3.1.1.	Préparation .....	52
3.1.2.	Réalisation .....	53
3.1.3.	Conclusion .....	53
3.2.	Techniques de collecte de données et outils de collecte et d'analyse des données.....	53
3.2.1.	Techniques de collecte de données.....	53
3.2.1.1.	Analyse documentaire .....	54
3.2.1.2.	Entretiens.....	54
3.2.1.3.	Observation physique.....	54
3.2.2.	Outils de collecte et d'analyse des données.....	54
3.2.2.1.	Organigramme hiérarchique.....	55
3.2.2.2.	Guide d'entretien.....	55
3.2.2.3.	Grille d'analyse des tâches.....	55
3.2.2.4.	Diagramme de circulation .....	55

3.2.2.5. Feuille d'analyse et de révélation des problèmes.....	55
3.2.2.6. Tableau des forces et faiblesses .....	56
3.2.2.7. Test de conformité et de permanence.....	56
3.2.2.8. Questionnaire de contrôle interne .....	56
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	58
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWAFI BANK..	60
4.1. Historique et objectifs de CBAO groupe Attijariwafa Bank.....	60
4.1.1. Historique de CBAO groupe Attijariwafa Bank.....	60
4.1.2. Objectifs de CBAO groupe Attijariwafa bank.....	62
4.2.1. Activités de CBAO groupe Attijariwafa Bank .....	63
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES ET DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS Y AFFERENTS .....	68
5.1. Processus d'octroi de crédit aux entreprises à CBAO groupe Attijariwafa Bank .....	68
5.2. Gestion du risque opérationnel lié au processus d'octroi de crédit aux entreprises à CBAO groupe Attijariwafa bank .....	71
5.2.1. Organisation du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels du crédit et les différents dispositifs mis en place.....	71
5.2.1.1. Organisation du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels du crédit.....	71
5.2.1.2. Dispositifs de gestion et de contrôle du risque opérationnel.....	73
5.2.2. Processus de gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.....	74
5.2.2.1. Identification des risques, élaboration d'une cartographie, évaluation et suivi des risques .....	75
5.2.2.2. Remontée des informations sur les incidents. ....	75
CHAPITRE VI : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES .....	76
6.1. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises et du dispositif de contrôle interne.....	76
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de la constitution de la proposition de crédit .....	77

6.1.2. Evaluation des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	83
6.1.2.1. Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés.....	83
6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels identifiés .....	85
6.1.3. Evaluation du dispositif de gestion des risques opérationnels du processus de crédit .....	89
6.2. Recommandations et mise en œuvre.....	94
6.2.1. Recommandations.....	96
6.2.2. Mise en œuvre.....	96
CONCLUSION GENERALE .....	99
ANNEXES .....	101
BIBLIOGRAPHIE .....	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

L'évolution d'une société se consolide par de nombreux facteurs parmi lesquels le développement des entreprises qu'elle englobe. Parvenir à ce développement exige de ses acteurs une application dans la gestion des activités pour lesquelles ils s'engagent. Animés par ce souci de progresser, les dirigeants guidés par les objectifs qu'ils ont à atteindre, bâtissent la destinée de leur entreprise sur le socle d'une organisation rigoureuse et sur les réglementations en vigueur. Dans cette lancée, ils sont tous confrontés à une réalité commune qu'est la gestion des risques.

En effet, entreprendre toute activité économique conduit à gérer les risques inhérents à celle-ci. Cette notion du risque est fondamentale et varie d'un secteur d'activité à un autre. Ainsi, nous le rencontrons dans les domaines comme l'industrie, l'environnement, le droit, la santé, les assurances ou encore la finance. Nous mettrons un accent particulier sur ce dernier domaine où le risque est un facteur déterminant dans la prise d'une décision.

En général, les types d'entreprises ayant pour vocation le métier de la finance sont les bourses, les banques et les autres établissements financiers. Celle qui nous intéresse ici est l'entreprise bancaire notamment les banques commerciales. Elles jouent un rôle primordial dans l'économie d'un pays et de ce fait ont le mérite d'un suivi attentif des autorités bancaires. Représentant l'intermédiaire entre les apporteurs de capitaux et les demandeurs de capitaux, elle est donc portée à faire des opérations de placements et de financements pour ses clients. A ce titre, la connaissance du risque bancaire fait référence à une diversité de risques dont les plus souvent évoqués sont les risques de crédit et les risques de marché. Ils font l'objet de nombreux travaux de recherches qui au fil du temps ont abouti à une meilleure appréhension dans la mesure et la gestion du risque bancaire. Cependant, les événements récents donnant lieu à la crise financière de 2008, à savoir la crise des subprimes et les pratiques des agences de notation financière dont l'intervention est capitale dans la maîtrise du risque de crédit, suscitent de nombreux questionnements. De plus, nous assistons ces dernières années, à une évolution des marchés financiers, caractérisée notamment par la globalisation des activités bancaires et par leur dérégulation. Ceci rend l'activité bancaire et les risques y afférents de plus en plus complexes. Alors les régulateurs ont pris conscience de la difficulté croissante à pouvoir identifier, mesurer et gérer les risques et plus particulièrement les risques opérationnels. Ces difficultés s'expliquent par la présence du risque à tous les niveaux d'une organisation, par la conjonction des pertes directes et indirectes et par l'organisation des métiers de la banque

de plus en plus transverse rendant difficile la limite du périmètre des risques. En outre, l'évènement de la chute des tours jumelles (le 11 septembre 2001), les séries de fraudes intervenues dans les institutions bancaires comme la Société Générale qui a perdu 4,9 milliards d'Euros (TOYER, 2008 :1) et Barings prouvent que le risque bancaire dépasse les risques de crédit et de marché et qu'une attention particulière doit être portée aussi aux risques opérationnels. Pour renforcer la gestion des risques opérationnels au niveau de l'entreprise bancaire, cela requiert une amélioration des dispositifs du contrôle interne qui relève de la responsabilité de l'audit interne et de l'ensemble des responsables opérationnels. Dans cette optique, chaque banque s'inspire des dispositifs conçus au niveau international et au niveau national. Elles les appliquent en les réadaptant à leur contexte spécifique dans l'atteinte des objectifs visés.

Au Sénégal, la (Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale) CBAO groupe Attijariwafa bank est l'une des banques les plus prestigieuses de la place. En 2010, la CBAO s'est hissée à la première position dans la classification des banques commerciales au Sénégal. L'augmentation très sensible de son volume d'activités est essentiellement liée aux différents crédits aux entreprises et aux particuliers depuis l'entrée dans son capital d'Attijariwafa bank. Cette situation inhérente à sa politique de développement et de conquête de marché l'expose à des risques opérationnels liés au processus de crédits aux entreprises. Ainsi comme toutes les banques, elle est exposée aux risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.

Le crédit octroyé aux entreprises comprend le crédit par signature, le crédit classique, les créances commerciales dont les crédits à l'exportation et les comptes ordinaires créditeurs. Il est basé essentiellement sur la confiance accordée au client par la banque. Mais il existe une légion de cas où le déroulement de cette opération présente des difficultés majeures. De nombreuses entreprises ont recouru au crédit qui peut porter sur d'importantes sommes d'argent. Compte tenu de cela, une mauvaise maîtrise des risques opérationnels de crédit par la banque peut engendrer de grandes difficultés à la poursuite normale de ses activités.

Il importe donc de cerner la façon dont sont pris en compte les risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit aux entreprises, une activité principale de la banque.

En réalité, l'activité d'octroi de crédit se réalise à l'instar de toute autre activité bancaire, suivant un processus exécuté par des hommes assistés par des machines. Nous observons

également divers flux tout au long du processus notamment des flux d'argent, de documents et d'informations. Tout cet ensemble place la banque dans un environnement inéluctable de risques. Alors, pour la réussite de ces opérations, des règles sont établies afin d'éviter les écarts. Mais malgré les mesures mises en place, les risques opérationnels subsistent et se concrétisent inopinément. Comme l'affirme le comité de Bâle 2, les pertes les plus considérables durant les dernières années au niveau des institutions financières sont des pertes liées au risque opérationnel (JEZZINI, 2005 :1). Dans ce contexte, l'idéal recherché pour la banque est de se prémunir au mieux contre ces risques afin de limiter les incidents. Cette démarche nécessite d'identifier au préalable les raisons qui expliquent la persistance de la non maîtrise des risques opérationnels. Elles peuvent être de différents ordres à savoir :

- l'insuffisance des procédures d'octroi de crédits ou de leur suivi administratif ;
- le manque de respect des procédures existantes ;
- la mauvaise surveillance du contrôle interne ;
- les défaillances humaines et techniques.

Ces différentes failles peuvent causer des conséquences considérables pour la Banque. Alors, celle-ci peut être confrontée à d'importantes pertes d'argent ou même faire face à la faillite. Et dans une certaine mesure, la notoriété de la banque également peut être entachée. Au regard de tout cela, il convient donc de mener des actions correctives.

Dans la perspective d'une meilleure maîtrise de ces risques opérationnels, le présent travail s'inscrit dans l'appréciation du niveau de sécurité du processus d'octroi de crédit aux entreprises par la CBAO groupe Attijariwafa bank. A cet effet, plusieurs solutions sont envisageables. Il peut s'agir de :

- construire une cartographie des risques opérationnels de crédit aux entreprises;
- rechercher et d'adopter les meilleures pratiques de gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises ;
- créer un service de management des risques;
- évaluer la gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises par le contrôle interne.

Parmi elles, nous retiendrons la dernière solution proposée ci-dessus qui s'avère plus indiquée. Elle est déterminante pour l'orientation des améliorations à apporter pour renforcer les mesures prises contre ces risques et pourrait impliquer les premières citées.

La mise en application de cette solution nous conduit à nous poser la question fondamentale suivante : comment la CBAO peut-elle renforcer la sécurité de ses processus d'octroi de crédits aux entreprises au sein de CBAO groupe Attijariwafa bank ?

De cette question découle les aspects spécifiques que sont :

- quels sont les déterminants d'une bonne maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises ?
- quel est le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises mis en place à la CBAO?
- comment ce dispositif peut-il être amélioré pour assurer une meilleure maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits aux entreprises ?

La recherche des réponses à toutes ces interrogations a motivé notre choix pour le thème suivant : « Evaluation de la gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises dans une banque : Cas de CBAO groupe Attijariwafa bank ».

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises en vue d'aboutir à une gestion efficace de ces risques participant au développement durable de la banque. De cette ambition, il en ressort les objectifs spécifiques suivants :

- décrire la procédure de gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises en général ;
- évaluer la gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises mise en œuvre par le contrôle interne de la banque ;
- apporter une solution appropriée pour une gestion efficace des risques opérationnels de crédit aux entreprises.

La gestion du risque opérationnel dans les banques, s'est révélée lacunaire et nous assistons aujourd'hui à sa reconsidération. L'enjeu désormais pour les responsables en charge de la gestion des risques opérationnels est d'être capables d'établir des solutions

pérennes d'identification, d'évaluation et de contrôle des risques afin d'aider la banque à réagir à l'imprévu. Ainsi, la gestion des risques opérationnels est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création de valeur pour l'entreprise. Elle permet notamment de réduire les pertes financières, de préserver le capital propre et de protéger l'image de l'entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude qui renferme les centres d'intérêts suivant :

- Pour CBAO groupe Attijariwafa bank

Cette étude pourrait lui permettre de définir une vision claire du profil de gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises à travers son évaluation. De plus, une fois l'évaluation réalisée elle pourrait développer une meilleure politique de gestion des risques opérationnels tout en améliorant sa gouvernance et en renforçant sa culture de gestion des risques bancaires qui pourrait concourir à son développement durable.

- Pour nous-mêmes

Il s'agit d'une occasion pour mieux comprendre la pratique du contrôle interne en matière de gestion des risques opérationnels. Nos connaissances sur cette question seront enrichies et notre capacité de réflexion à solutionner un problème et à en transcrire les résultats par écrit sera exercée.

Dans la perspective de mieux appréhender notre développement nous articulerons notre travail en deux grandes parties :

La première partie abordera le cadre théorique de notre étude qui sera axée sur la notion de risque dans l'activité bancaire et sur le processus d'octroi de crédit aux entreprises d'une part. D'autre part elle évoquera la mise en œuvre de la gestion des risques opérationnels et la démarche de son évaluation.

La seconde partie sera consacrée, à la présentation de CBAO groupe Attijariwafa bank puis à la description et l'analyse de sa gestion des risques opérationnels de crédits aux entreprises.

**PREMIERE PARTIE :**  
**EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES**  
**OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE**  
**CREDIT PAR LES BANQUES**

La pratique de l'activité bancaire est par essence indissociable à la notion de risque. Comme l'affirme DESMICHT (2007 : 249), « le risque fait partie intégrante du métier de banquier ». En avoir conscience est capital mais cela ne devrait pas inhiber l'action du banquier dans l'exercice de ses fonctions. Dans l'optique d'une optimisation de ses activités, il est appelé à une gestion rationnelle du risque qui par ailleurs peut être source de profit. Voilà ce qui mobilise les autorités bancaires qui s'emploient à améliorer la gestion des risques bancaires en associant dorénavant à celle-ci les risques opérationnels.

Une bonne gestion des risques opérationnels est indispensable pour évoluer avec un environnement économique imprévisible et de plus en plus agressif. Elle l'est également pour les actionnaires qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de transparence et de survie de l'entreprise. Cette situation confronte les dirigeants à des pressions internes donnant lieu à la recherche d'outils efficaces et performants d'information et de communication des risques opérationnels. De plus ils affrontent une pression externe visant à satisfaire les actionnaires, les clients, l'Etat et les partenaires au développement. La CBAO (Compagnie Bancaire pour l'Afrique Occidentale) groupe Attijariwafa bank n'est pas en marge de cette réalité qui s'impose aux banques. Afin de faire face à ces enjeux, il paraît judicieux d'évaluer les dispositifs mis en place afin d'appréhender son niveau de maîtrise des processus de l'entreprise. Le processus en question ici est celui relatif à l'octroi de crédit aux entreprises.

A cet effet, dans un premier chapitre nous aborderons les différents éléments ayant trait au processus d'octroi de crédit aux entreprises puis aux risques opérationnels. Un second chapitre se penchera sur la façon de gérer ces risques et un troisième chapitre clôturera la première partie en présentant la méthodologie de recherche.

## **CHAPITRE I : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES ET RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES**

L'octroi de crédit est l'un des grands pôles de l'activité bancaire. Il s'adresse en général à la clientèle composée des particuliers et des entreprises. Pour cette dernière sur laquelle nous mettrons un accent particulier, il existe plusieurs types de crédits qui sont offerts et auxquels s'associent divers risques opérationnels. Cependant, notons que lorsque nous parlons d'entreprises, il s'agit des différents types de sociétés, des associations, des professions libérales, des entreprises agricoles et des entreprises artisanales.

Dans ce chapitre nous présenterons en prime abord, le processus d'octroi de crédit après avoir énoncé quelques notions sur le crédit. Nous aborderons en suite, les notions portant sur le risque opérationnel à travers sa définition, ses composantes et ses caractéristiques.

### **1.1. Processus d'octroi de crédit aux entreprises**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie (INVERNIZZI, 2005 : 6). Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée d'un processus suivant. Le processus d'octroi de crédit varie d'une banque à une autre mais répond à un profil commun. Nous tiendrons compte ici, de quelques éléments constitutifs du processus d'octroi de crédit.

#### **1.1.1. Définition et typologie du crédit**

Il existe de nombreuses définitions du crédit venant de différents auteurs. Nous en formulerons une en nous inspirant des leurs puis nous présenterons leurs typologies. De plus, nous préciserons les caractéristiques que comporte un crédit.

##### **1.1.1.1. Définition du crédit**

Au sens de la loi bancaire (article 3) évoqué par SIRUGUET (2001 :159), une opération de crédit se définit comme : « Tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre à la disposition d'une autre personne des fonds ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et de manière générale, toute

opération de location assortie d'une option d'achat ». Ainsi définit, le crédit s'identifie à travers plusieurs caractéristiques.

La banque avant de posséder à l'octroi de crédit fixe au préalable certaines conditions avec son client. L'ensemble des termes sur lesquels s'accordent les deux parties constitue les caractéristiques du crédit. Le crédit peut être assimilé à un prêt. Cependant, selon DESMICHT (2007 : 72), le prêt se caractérise par :

- un montant ;
- une durée et une date initiale ;
- un ou plusieurs taux ;
- le taux effectif global (TEG) ;
- un échéancier de remboursement ;
- un ou plusieurs emprunteurs ;
- un ou plusieurs payeurs de remboursement ;
- une ou plusieurs devises.

Ces différentes caractéristiques sont communes aux différents types de crédits existants.

#### **1.1.1.2. Typologie du crédit**

Il existe plusieurs types de crédit dont les formes essentielles selon SARDI (2002 : 771) sont :

- les découverts : Ils permettent à l'entreprise de faire face aux besoins de règlement courant grâce à la possibilité de maintenir un compte débiteur. L'entreprise peut tirer au-delà de ses avoirs en compte ;
- les prêts : Ils font l'objet d'un contrat et comportent des modalités très diverses tenant au déblocage de fonds, aux remboursements et aux garanties ;
- les cessions de créances professionnelles : Ce sont des crédits que les entreprises font à leurs clients dans le cadre de leur activité professionnelle, suite aux ventes de biens et services. Elles se matérialisent par une facture ou un effet de commerce. Ce type de crédit prend en compte l'escompte et l'affacturage ;
- les crédits par signature : Ce sont les engagements de financement et les engagements de garanties. L'engagement de financement constitue une promesse irrévocable prise par un établissement de crédit de par un contrat. Tandis que l'engagement de garantie

est une opération pour laquelle un établissement de crédit s'engage en faveur d'un tiers à assurer l'ordre et pour le compte d'un client la charge d'une obligation souscrite par ce dernier s'il n'y satisfait pas lui-même.

Avec BERNET- ROLLANDE (2008 : 286), les crédits aux entreprises sont classés comme suit :

- le crédit par caisse ;
- le crédit de financement des créances professionnelles ;
- le financement des stocks ;
- les crédits par signature.

En résumé, nous pouvons dire que les crédits aux entreprises sont constitués du découvert, des lignes de crédit, des facilités de caisse, du crédit documentaire, des créances commerciales des crédits de financement des créances professionnelles et des crédits par signature.

Le fonctionnement de l'activité d'octroi de crédit repose sur un processus que nous présentons ci-dessous.

### **1.1.2. Présentation du processus d'octroi de crédit aux entreprises**

Un processus divise en plusieurs tâches les activités d'un cycle. Cette division n'est pas anodine mais vise des objectifs. Après avoir souligné les objectifs du processus d'octroi de crédit, nous retracerons de façon générale, le processus d'octroi de crédit aux entreprises à travers les différentes phases et les conditions à remplir pour bénéficier du crédit.

#### **1.1.2.1. Objectif du processus**

Pour GREUNING & al. (2004 : 140), la fonction de prêt de la banque répond à trois objectifs fondamentaux à savoir :

- 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.

L'atteinte de ses objectifs se concrétise à travers plusieurs étapes et de conditions de prêt.

### **1.1.2.2. Différentes phases et conditions de prêt**

Nous présenterons ici, les différentes phases qui marquent l'existence d'un prêt ainsi que les conditions y donnant droit.

#### **1.1.2.2.1. Phases du processus**

Selon DESMICHT (2007 : 73) les phases du prêt se déclinent de façon suivante :

- l'engagement de la banque : A l'issue d'un entretien entre le client et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques énumérées plus haut ;
- la signature du client : Le client signe son contrat dans un délai contractuel ;
- les versements du prêt : Le prêt peut être versé sous diverses formes. Soit une ou plusieurs fois, soit sur son compte à la banque ou à un notaire ou par chèque à un tiers ;
- le point de départ des amortissements : C'est la date à partir de laquelle l'échéancier de remboursement est calculé. ;
- les échéances de remboursement : Il existe plusieurs fréquences de remboursement de prêt auxquels s'appliquent divers types d'amortissement ;
- la mise à jour des échéances : L'échéancier nécessite une modification lorsque le prêt porte sur un taux variable ;
- la gestion des accessoires : Les accessoires sont de deux ordres : les frais de dossier et les suretés réelles payantes (assurances, cautions d'organisme spécialisés,...) ;
- les remboursements anticipés : Ce sont des remboursements totaux ou partiels, à partir du dernier versement ou d'une durée courue déterminée et exonéré ou non d'une pénalité. Ces mouvements financiers sont aléatoires et sont par conséquent difficiles à maîtriser par la banque ;
- la gestion des impayés : Cette gestion prend en compte les échéances impayées, les créances douteuses et les déchéances du terme ;
- la clôture du prêt : Il s'agit de l'encaissement du dernier remboursement et qui donne lieu à l'archivage du dossier de prêt.

#### **1.1.2.2. Conditions d'octroi de crédit**

L'activité d'octroi de crédit se fonde sur la confiance faite au client par la banque et sur l'obligation de ce dernier à rembourser celle-ci. Mais la banque doit accompagner cette confiance en prévoyant certaines précautions. DE COUSSERGUES (2007 : 156) rappelle qu'en vue d'organiser cette distribution du crédit la banque doit concevoir une politique de crédit et prévoir des procédures appropriées au traitement des dossiers de crédit. Donc, dans cette logique, après la collecte d'informations la banque réalise une étude de dossier en mettant l'accent sur la solvabilité de l'emprunteur et sa capacité de remboursement. Pour amenuiser les risques pris par la banque, des garanties comme les cautions, les hypothèques où les assurances sont demandées au client. L'étude du dossier est achevée par une décision favorable ou défavorable selon le cas.

En outre, SIRUGUET (2007 : 200) précise que « les établissements de crédits doivent disposer d'une procédure de sélection de risques de crédit et un système de mesure de ces risques ». Ils permettront :

- d'identifier de manière centralisée les risques de bilan et de hors-bilan à l'égard d'une contrepartie ;
- d'appréhender différentes catégories de niveaux de risque de crédit à partir d'informations qualitatives et quantitatives ;
- de procéder si elles sont significatives, à de répartitions globales de leurs engagements par niveau de risque ainsi que par secteur économique et zone géographique.

#### **1.1.3. Démarche d'appréciation du processus de crédit**

Nous pouvons comprendre avec GREUNING & al. (2004 : 141), que le processus de crédit efficace doit aboutir à la prise de décisions de crédit objectives permettant un niveau de risque acceptable par rapport aux profits attendus. Dans cette logique, afin de pouvoir poser un regard critique sur ce processus, l'analyse doit être faite en tenant compte de certains éléments comme :

- Le processus détaillé d'analyse de crédit et d'approbation, avec des exemples de formulaires de demande de crédit, de documents internes de synthèse, de manuels interne de crédit et de fichiers de prêts ;

- Les critères d'approbation des crédits, de détermination des règles de tarification du crédit et des limites aux divers niveaux de gestion de la banque, ainsi que les critères de disposition de crédit à travers le réseau bancaire ;
- La politique de nantissement pour tous les types de prêts ainsi que les véritables méthodes et pratiques concernant la réévaluation du nantissement et les fichiers relatifs au nantissement ;
- Les procédures d'administration et de suivi, y compris les responsabilités, la conformité et le contrôle ;
- Un processus de traitement des exceptions.

Si une grande attention est souvent portée au risque de crédit, aujourd'hui il est d'un grand intérêt pour les banques de se tourner aussi vers le risque opérationnel que nous aborderons dans le volet suivant.

## 1.2. Notion de gestion du risque opérationnel

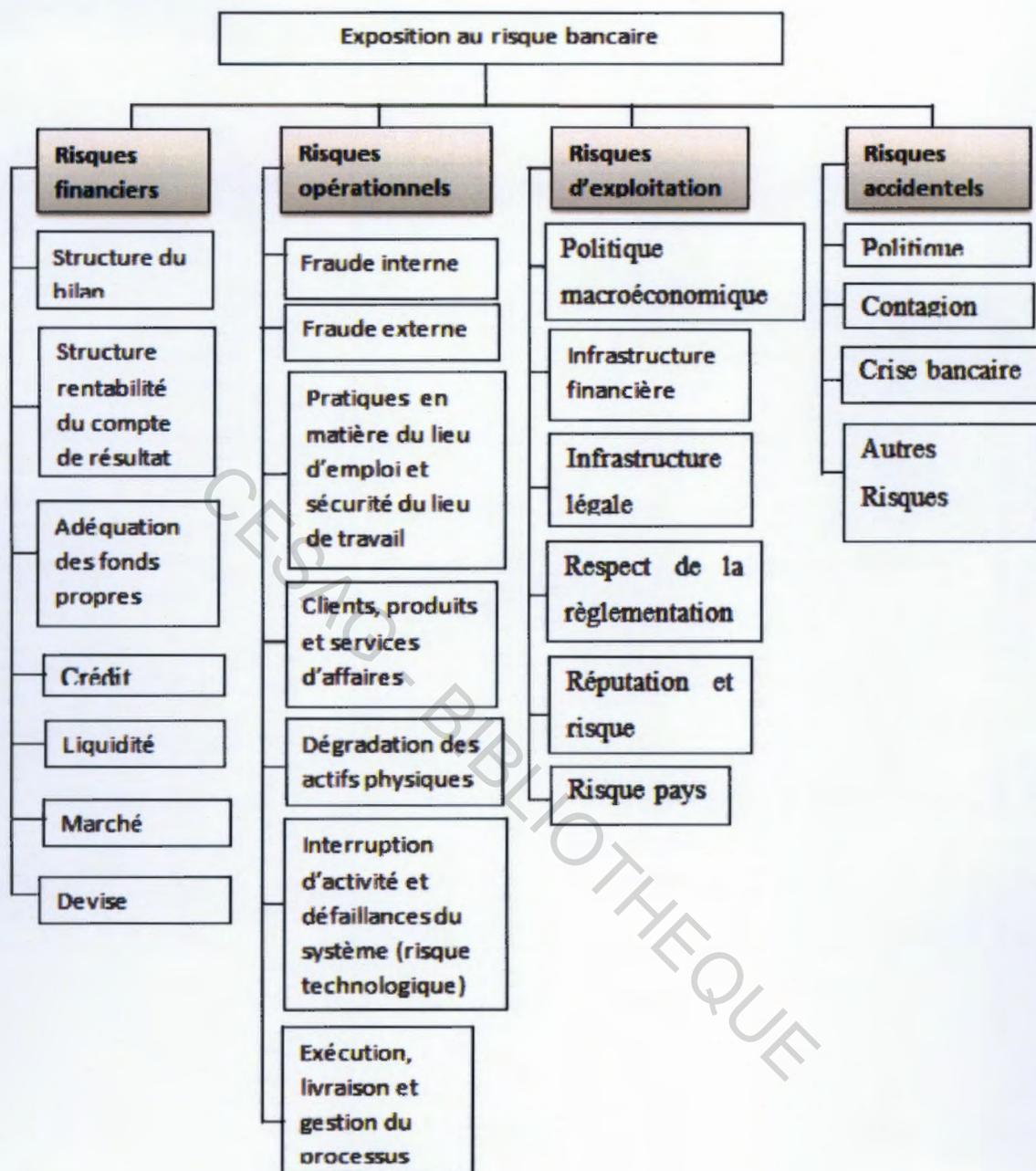
Si fréquemment évoqué dans le milieu de la gestion, le risque se définit de plusieurs manières. Certains praticiens se réfèrent à l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) qui désigne le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (RENARD, 2010 : 155).

GREUNING & Al. (2004 : 3) montre une classification des risques majeurs se rapportant à l'activité bancaire qui se répartissent en quatre familles que sont :

- les risques financiers ;
- les risques d'exploitation ;
- les risques accidentels ;
- les risques opérationnels.

Afin d'en percevoir les caractéristiques, les différents éléments de ces risques sont indiqués dans la figure 2 ci-dessous :

Figure 1 : Champ du risque bancaire



Source : Greuning et Bratanovic (2004 :4)

Après cette présentation globale des risques encourus par la banque nous mettrons un accent sur la gestion du risque opérationnel. Nous partirons de la définition du risque opérationnel, nous évoquerons ses composants et sa typologie puis nous parlerons de son cadre réglementaire.

### 1.2.1. Gestion du risque opérationnel

Pour être appréhendé et géré, le risque doit être bien connu et identifié. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette rubrique qui apporte des précisions sur la notion du risque opérationnel et surtout celle de sa gestion.

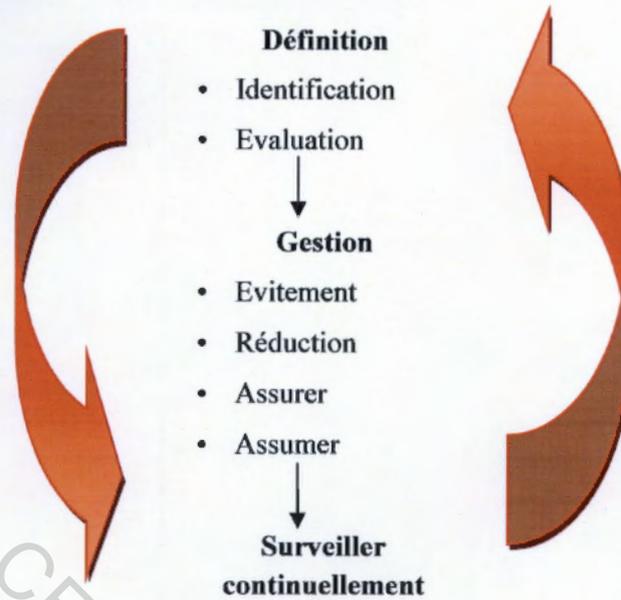
SARDI (2002 : 41) propose deux définitions du risque opérationnel celle du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) et celle du comité de Bâle qui est communément reconnu.

Selon le règlement CRBF 97-02 le risque opérationnel est « Le risque résultant d'insuffisances 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 »

Pour 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 ».

Lorsque nous parlons de la gestion du risque, il s'agit selon VERNIMMEN (2012 : 53) de son identification, de la détermination des contrôles existants, du risque résiduel, de l'évaluation du risque et enfin du choix d'une stratégie de couverture. Il y a plusieurs stratégies de gestion du risque applicables également aux risques de type opérationnel. Comme nous l'aborderons dans la suite de notre développement, la gestion du risque peut être sous forme de l'évitement, de l'acceptation, de la réduction du risque ou de son transfert. Cette approche de la gestion du risque est étayée par SEAN & Al. (2006 : 67) qui présentent ses principes de base comme l'illustre la figure ci-dessous :

**Figure 2 : Gestion du risque – principes de base**



Source : SEAN & Al. (2006 : 67)

En vue d'une meilleure connaissance des risques opérationnels, nous ajouterons à ces définitions, les composants et la typologie des risques opérationnels.

### 1.2.2. Composantes et typologie des risques opérationnels

Le risque opérationnel a un caractère omniprésent, diffus et endogène. Les composantes du risque opérationnel mettent en relief les différentes catégories dans lesquelles ils peuvent être classés alors que la typologie expose les différents types de risques opérationnels existants.

#### 1.2.2.1. Composantes des risques opérationnels liés au crédit

Les composantes des risques opérationnels se réfèrent à la répartition du comité de Bâle qui regroupe les risques opérationnels en 7 grandes catégories que sont :

- la fraude interne : Ce sont les pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à détourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie de l'entreprise ;
- la fraude externe : Elle s'identifie aux pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers ;

- l'insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail : Il s'agit des pertes issues des actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination ;
- les clients, les produits et les pratiques commerciales : Ils concernent les pertes résultant d'un manquement- non intentionnel ou dû à la négligence d'une obligation professionnelle envers des clients spécifiques ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit ;
- les dommages aux actifs physiques : Ce sont les destructions ou les dommages venant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres ;
- le dysfonctionnement des processus de traitement : Il s'agit de toutes les pertes dues à un dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes ;
- l'exécution, la livraison et la gestion des processus : Il correspond aux pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

**Tableau 1 : Récapitulatif des exemples de risques opérationnels par composantes**

Composantes (Niveau 1)	Sous-composantes d'évènements (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Fraude interne	Activités non autorisée	Transaction non notifiées (intentionnellement), transaction non autorisée, évaluation erronée d'une position (intentionnellement).
	Vol et fraude	Fraude au crédit, absence de provision, vol, détournement de fonds, détournement de biens, usurpation de compte / d'identité, fraude, corruption, commission occulte.
Fraude externe	Vol et fraude	Vol qualifié, contrefaçon, falsification de chèques
	Sécurité des systèmes	Dommages dus au piratage informatique, vol d'information
Clients, politiques et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/recommandation, conformité diffusion d'information, violation de la confidentialité de clientèle, atteinte à la vie privée, vente agressive, opérations fictives, utilisation abusive d'informations confidentielles, responsabilité du prêteur.
	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Législation antitrust, pratiques incorrectes, manipulation du marché, délit d'initié, activité sans agrément, blanchiment d'argent
	Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle, dépassement des limites d'exposition d'un client
	Service conseil	Conflit sur l'efficacité des prestations

**Tableau 1 : Suite et fin**

<b>Composant (Niveau 1)</b>	<b>Sous-composant d'évènements (Niveau 2)</b>	<b>Exemples (Niveau 3)</b>
Dommages aux actifs corporels	Catastrophe et autres sinistres	Pertes résultant de catastrophe naturelle, pertes humaines dues à des causes externes.
Exécution et gestion des processus	Saisies, exécution et suivi des transactions	Problèmes de communication, erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement, non-respect des délais ou obligations, erreurs de manipulation du modèle ou du système, erreur comptable ou d'affectation d'une entité, autres erreur d'exécution, problèmes de livraison, fautes dans la gestion des suretés, mauvais suivi des données de référence.
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Systèmes	Matériels, logiciels, télécommunications, interruption et perturbations d'un service public
	Surveillance et notification financière	Manquement à l'obligation de notification, inexactitude dans les rapports externes
	Admission et documentation clientèle	Absence d'autorisation et renonciation clientèle, documents juridiques absents ou incomplets
	Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes, donnés clients incorrects, actifs clients perdus par négligence
	Contreparties commerciales	Fautes d'une contrepartie hors clientèle, divers conflit avec une contrepartie hors clientèle

Source : adapté de AMD Conseil (2005, 1)

En dehors de ces composants du risque opérationnel, il existe également une typologie que nous évoquerons dans la section suivante.

### **1.2.2.2. Typologie des risques opérationnels**

En parlant de la typologie des risques opérationnels, nous allons nous conférer aux propos de SARDI (2002 : 41) qui compte parmi les risques opérationnels, le risque juridique, le risque déontologique, le risque réglementaire, le risque de blanchiment, le risque sur le patrimoine, le risque comptable et le risque sur les systèmes d'information.

Quant au comité de Bâle II, il inclut dans les risques opérationnels, le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, les fraudes, les pertes, les vols. En sont exclus le risque de réputation, le risque stratégique.

En somme, faire une typologie des risques reviendra à distinguer tous ces différents risques cités en tenant compte des exclusions. Notons, cependant l'existence d'un cadre réglementaire qui régit la gestion de ces risques.

### **1.2.3. Cadre réglementaire**

Les risques opérationnels font partie des risques qui font objet d'une réglementation. Des normes sont fixées aussi bien au niveau international que régional et permettent de cadrer leur gestion. Ainsi on a les résultats des travaux du comité de Bâle II et le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

#### **1.2.3.1. Résultats des travaux du comité de Bâle II**

Les accords de Bâle sont des accords de réglementation bancaire signée dans la ville de Bâle situé en Suisse. Ces accords sont élaborés par un comité appelé le comité de Bâle. Leurs travaux ont abouti à Bâle I signé en 1988, à Bâle II signé en 2007 et Bâle III qui est en cours de conception. Le comité de Bâle vise deux objectifs fondamentaux que sont : le renforcement de la solidité du secteur bancaire et l'égalité des conditions de la concurrence entre les banques internationales. C'est dans cette même logique que le comité de Bâle s'est penché sur la question de la gestion du risque opérationnel dans les banques qui est largement abordé par les accords de Bâle II. Cet accord vient étendre les aspects de

contrôle purement quantitatif du ratio Cooke, à un ensemble de mesures quantitatives et qualitatives complémentaires qui s'appuie sur trois piliers fondamentaux (figure 3) à savoir :

- Pilier 1 : L'exigence minimale de fonds propres

Nous parlerons plus largement au niveau de l'évaluation des risques.

- Pilier 2 : La surveillance prudentielle

Il consiste à s'appuyer sur la surveillance de ses fonds propres et la mise en place en interne de processus de contrôle du risque. Ce pilier donne beaucoup plus de pouvoirs aux instances de contrôles qui peuvent inspecter les systèmes des banques et leur imposer un montant de fonds propres supérieurs si elles le jugent nécessaire.

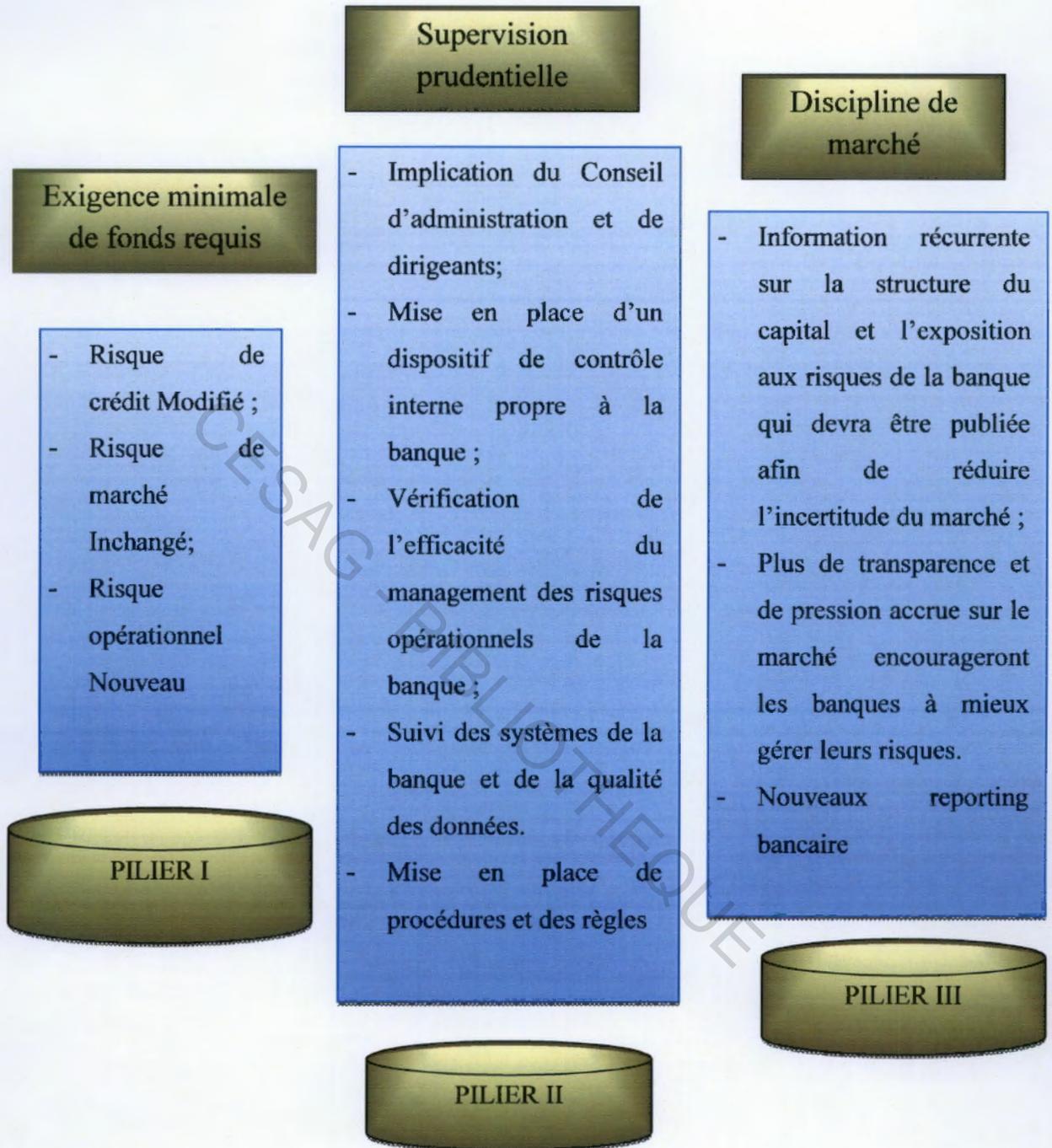
- Pilier 3 : La discipline de marché

Il repose sur le principe de la discipline de marché avec différentes informations à publier en matière de risque de crédits, de marchés opérationnels ainsi que sur le montant des fonds propres, les opérations de titrisation mises en place et enfin les méthodes d'évaluation et de contrôle du risque. Il ne s'agit pas de dévoiler ses méthodes, mais d'en communiquer l'existence.

Le comité de Bâle n'a aucun pouvoir législatif. Pour leurs applications, les accords de Bâle II doivent faire l'objet d'une transposition législative dans chaque pays. Tout comme Bâle I, les nouvelles directives sur les fonds propres à l'échelle internationale ont valeur de recommandations. Il appartient alors aux différentes banques centrales de les adapter à leurs juridictions. Selon DE LA BROSSE & Al., il est souhaitable que pour la mise en application de ces piliers, des structures de projet transversales soient créés entre les domaines de la comptabilité, la gestion de risques et la gestion actif-passif.

Le nouvel accord de Bâle prend en compte les 3 grands types de risques auxquels sont confrontés les établissements bancaires c'est-à-dire le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

Figure 3 : Les piliers du comité de Bâle II



Source : adapté de DOV (2008 :406)

- Le comité de Bâle fait partie de la réglementation au niveau international tandis qu'au niveau régional nous avons le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA.

### **1.2.3.2. Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA**

Le Conseil des ministres de l'Union Monétaire Ouest Africain a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux dispositions des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Les nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers portent sur trois principaux domaines dont celles des normes de gestion qui s'accroissent sur les éléments à prendre en compte dans la gestion de la couverture des risques. Dans ce cadre, la division du risque et le ratio de la structure du portefeuille font partie des normes à respecter par les banques. (BCEAO, 2000 :2).

La division des risques consistera pour les banques et les établissements financiers à limiter, dans une certaine proportion, leurs risques sur un même bénéficiaire ou une même signature, ainsi que sur l'ensemble des bénéficiaires dont les concours atteignent un niveau donné de leurs fonds propres effectifs. S'agissant du ratio de la structure du portefeuille, les banques primaires doivent adresser à la BCEAO un dispositif des accords de classement. Le dispositif des accords de classements a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes. Il permet en outre à la Banque Centrale d'apprécier a posteriori la qualité des signatures détenues en portefeuille par le système bancaire et de déterminer l'encours mobilisable auprès d'elle.

En dehors de ces éléments se rapportant à la gestion de la couverture des risques, il y a un point non négligeable sur le premier domaine parlant des conditions d'exercice de la profession bancaire. Il s'agit des règles minimales de provisionnement des risques en souffrance que doit observer le banquier afin d'éviter de se mettre au travers de la réglementation.

La présentation de ces dispositifs met fin au premier chapitre de notre étude dont les éléments nous ont permis de nous imprégner des différentes notions portant sur le crédit et le risque opérationnel.

## CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A L'OCTROI DE CREDIT

Dans l'organisation de la gestion des risques, on distingue, la fonction stratégique, la fonction de gestion des risques et le niveau opérationnel. La fonction stratégique définit la stratégie et les politiques de gestion du risque. Ensuite, vient la gestion des risques sur lequel nous insisterons. Elle est définie par le COSO<sup>1</sup> (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme étant « le processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au "risque d'appétit", en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». (HAMZAOUI, 2005: 79). A ce stade, on assiste donc à la mise en œuvre des stratégies pour atténuer les risques et aboutir plus loin à une amélioration de la performance de la banque. Enfin, quant au niveau opérationnel, il se charge simplement des opérations tout en veillant à minimiser à la survenance du risque.

La bonne gestion du risque opérationnel s'accompagne de la mise en place d'un dispositif qu'il convient d'améliorer sans oublier la performance opérationnelle. Egalement, d'autres conditions pour aspirer à une gestion des risques opérationnels efficace sont l'existence d'une mission et de valeurs clairement énoncées, des personnes motivées et confiantes, un environnement favorable, l'établissement d'une méthodologie saine, la culture de la responsabilité et de transparence et la fiabilité du système d'information.

Dans le but d'en avoir une meilleure compréhension, nous exposerons dans ce chapitre les éléments du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit, l'implication du contrôle interne à cette fin et les outils susceptibles de contribuer à l'atteinte de cet objectif.

### 2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au crédit

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adapté aux caractéristiques de la banque et qui permet à ses dirigeants de maintenir ce risque à un niveau acceptable. Le cerner, nous conduira à découvrir les composants du dispositif de gestion des risques opérationnels

après avoir défini ses objectifs et les saines pratiques recommandées par le comité de Bâle. Nous parlerons aussi des différents outils utilisés pour l'efficacité de cette gestion. Notons que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels considéré de façon globale, est le même lorsqu'il s'applique à l'activité d'octroi de crédit.

### **2.1.1. Objectifs du dispositif de gestion des risques et les saines pratiques de gestion**

Tous les travailleurs de la banque sont concernés par la gestion du risque opérationnel qui requiert un dispositif dynamique pour être en phase avec la situation réelle des risques opérationnels en présence. Il leur est donc salutaire de s'approprier les objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels et ses composants. Tous ces éléments font objet d'un cadre de référence de saines pratiques pour les responsables menant cette gestion.

#### **2.1.1.1. Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels**

Les objectifs poursuivis par le dispositif de gestion des risques sont nombreux et doivent être atteints à un coût raisonnable. DE CASTELBAJAC & AL. (2011 :1) se sont prononcés sur la question en les définissant comme suit :

- assurer un calcul des fonds propres acceptés par la Commission Bancaire et avantageux pour la banque proportionnellement à son niveau de risque ;
- apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque ;
- réduire réellement les pertes avérées ;
- diminuer effectivement les pertes potentielles.

Les atteindre, se réalise par l'usage de saines pratiques qui orientent les gestionnaires du risque dans leur mission.

#### **2.1.1.2. Saines pratiques de gestion des risques opérationnels**

Le Comité de Bâle a travaillé sur le contrôle bancaire et à éditer un ensemble de principes devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficaces du risque opérationnel. Il est à utiliser par les banques et leurs superviseurs afin d'évaluer les politiques et

pratiques de gestion de ce risque. Il s'agit de dix (10) principes que nous présenterons en annexe 1 et qui se répartissent en quatre (4) volets qui touchent :

- l'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque ;
- la gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque ;
- le rôle des superviseurs ;
- le rôle de la communication financière.

Les saines pratiques ainsi présentées, comme nous l'annoncions, participent à la maîtrise de risques opérationnels néanmoins les composants du dispositif sont tous aussi importants.

### **2.1.2. Composants du dispositif de gestion des risques**

Les composants du dispositif de gestion des risques sont l'ensemble des éléments qui constituent ce dispositif et qui concourent à la gestion des risques. Ils représentent aussi les critères d'appréciation du dispositif de gestion des risques. En nous penchant sur les propos de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), nous relevons comme composants du dispositif de gestion des risques, le cadre organisationnel, le processus de gestion et le pilotage continu du dispositif. (AMF, 2010 :4)

#### **2.1.2.1. Cadre organisationnel du dispositif**

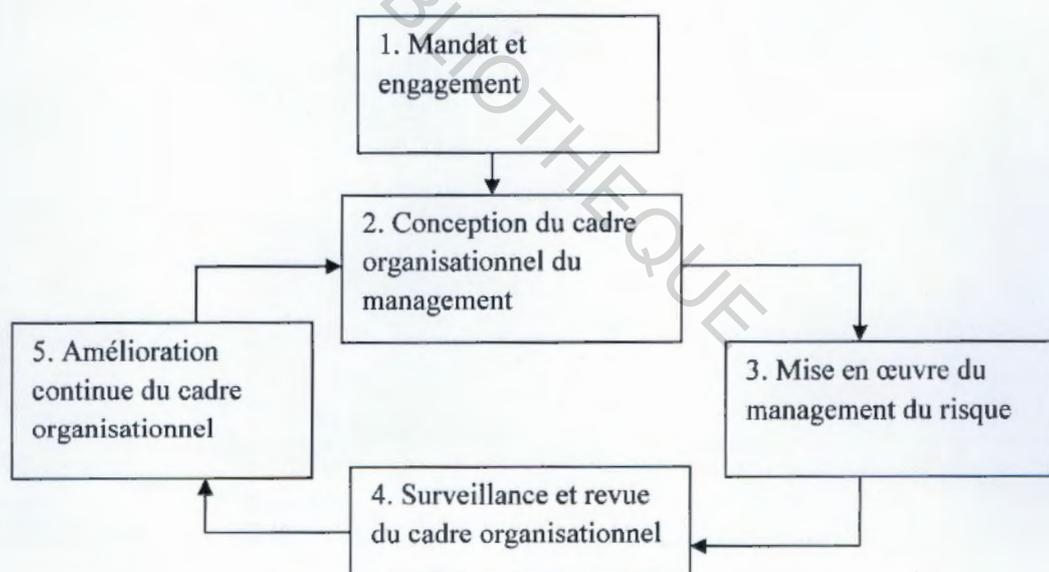
Le cadre organisationnel aide à la mise en place du système de management et à son évolution. Son but est d'intégrer le management du risque au sein du système global de management. Lorsqu'une entreprise dispose de ce cadre, il doit faire objet d'une révision rigoureuse et ses composants doivent s'adapter à ses besoins spécifiques.

Il comprend une organisation où les rôles et les responsabilités des acteurs sont définis. Les procédures et normes du dispositif sont établies de façon claire et cohérente. Dans ce cadre organisationnel, la politique de gestion des risques formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques compte tenu de l'appétence au risque de la société. Il prévoit aussi un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques. Au regard de la figure 4 nous observons que

dans la norme (International Organizations for Standardization) ISO 31000 son contenu se résume aux quatre dimensions de la gestion c'est-à-dire planifier, faire, contrôler et agir.

La planification s'identifie à la conception du cadre organisationnel. A ce niveau, il s'agit de comprendre l'entreprise et son contexte, de définir une politique de management des risques et de l'intégrer aux processus organisationnels en fixant les responsabilités et les ressources nécessaires. Faire, se traduit par la mise en œuvre du management des risques c'est-à-dire définir un calendrier et appliquer la politique et le processus de gestion des risques au processus organisationnel. Tout ceci doit être fait dans le respect des obligations légales. Contrôler, revient à faire la surveillance et la revue du cadre organisationnel. En d'autres termes il est établi des Key Risk Indicators (KRI) et les écarts par rapport au plan sont mesurés. Agir, c'est travailler à une amélioration continue du cadre organisationnel. Notons qu'avant tout, le cadre organisationnel part d'un mandat et d'un engagement qui implique fortement la Direction Générale. Celle-ci définit les indicateurs de risques, affecte les responsabilités et décide de l'allocation des ressources.

**Figure 4 : Cadre organisationnel du management des risques**



Source: ATLASCOPE (2011 :3)

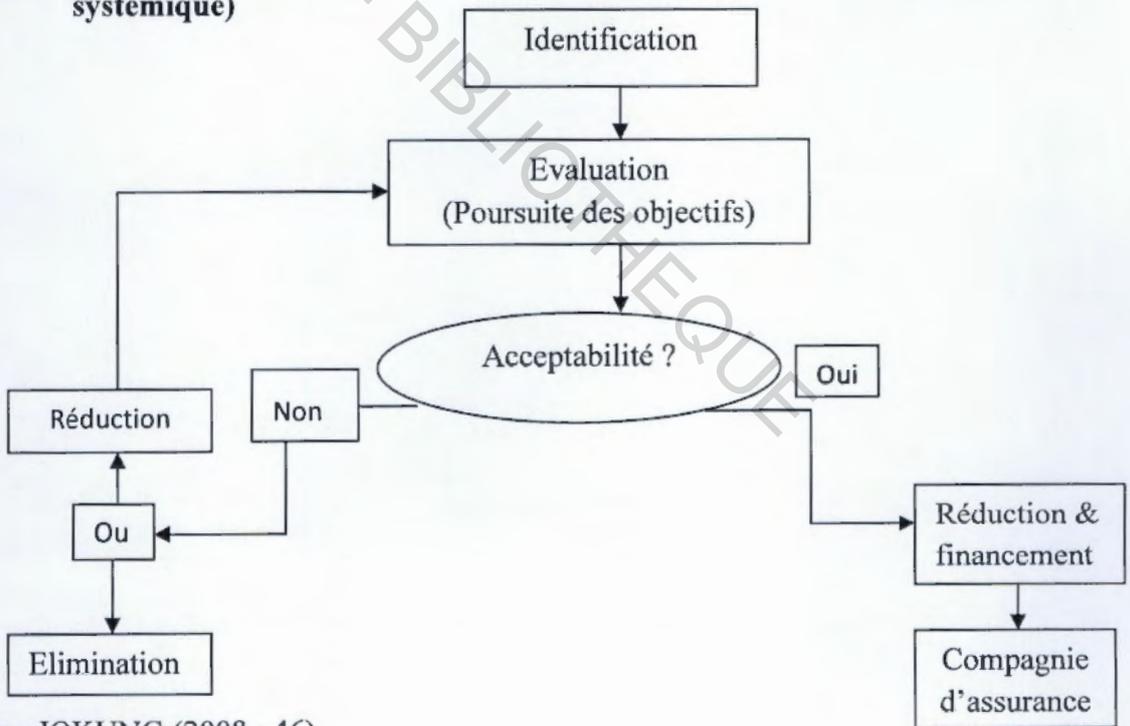
Le second élément des composants du dispositif de gestion des risques opérationnels est le processus de gestion des risques opérationnel que nous aborderons dans le paragraphe suivant.

### 2.1.2.2. Processus de gestion des risques opérationnels

Le processus de gestion des risques opérationnels est l'ensemble des étapes suivies pour parvenir à une bonne maîtrise de ces risques. C'est un processus itératif qui implique tout le personnel employé. Il varie selon les entreprises mais nous retenons trois (3) principales étapes récurrentes que sont l'identification des risques, l'évaluation des risques et le traitement du risque.

Partant d'une approche systémique, pour laquelle l'entreprise tout en considérant ses réalités internes doit prendre en compte son environnement externe JOKUNG (2008 : 44), montre que la gestion des risques ne peut être réduite qu'à la souscription aux polices d'assurance. Nous pouvons déduire de cette approche que présente la figure 5 ci-dessous un modèle de description du processus de gestion des risques et plus précisément les risques opérationnels.

Figure 5 : Illustration du processus de gestion de risques opérationnels (approche systémique)



Source : JOKUNG (2008 : 46)

#### 2.1.2.2.1. L'identification des risques opérationnels

L'identification des risques est l'étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Ceci implique que l'entreprise se fixe

au préalable des objectifs. L'identification peut se faire à l'échelle de l'entreprise et au niveau des activités. Il y a des facteurs externes comme les fluctuations des conditions économiques, les changements de l'environnement professionnel et technologique qui peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. A l'interne, ces facteurs peuvent être la structure de l'entreprise, les activités et la qualité du personnel. Cette phase du processus s'inscrit dans une démarche continue car comme le souligne SARDI (2002 : 184) « Les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne et externe ».

Plusieurs techniques sont destinées à identifier les risques. Nous avons l'approche par interview des opérationnels et l'approche par les processus. (ALGOFI, 2011 : 7). Pour identifier les risques, nous distinguons la phase de définition du périmètre à analyser et la phase de détermination des événements à risques abordées par JIMENEZ (2008 : 55).

- **Définition du périmètre à analyser**

Le périmètre à analyser comprend l'ensemble des activités de la banque. Afin d'identifier l'ensemble des risques opérationnels associés à ces activités nous faisons appel au principe de modélisation qui consiste à faire une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise. Dans notre contexte, il s'agit de découper l'activité de la banque en métier et processus auxquels se rattacheront des événements à risque en nous inspirant de la nomenclature faite par le Comité de Bâle et repris par l'AMD Conseil (Tableau 2). Il en ressort quatre principales lignes de métier : la banque des particuliers, la banque des entreprises, les assurances et les marchés financiers.

- **Evènements à risques**

Les événements à risques se rattachent à chaque processus opérationnel mentionné dans la nomenclature des processus. Ici, ce sont tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement qui sont recherchés. Il existe plusieurs approches de détermination des événements à risques mais la démarche type est la suivante :

- l'établissement d'une liste des risques génériques c'est-à-dire les risques que l'on peut retrouver dans n'importe quelle activité à l'exemple des catastrophes naturelles ;
- l'établissement de la liste des risques spécifiques qui complète la liste précédente ;
- la validation de la nomenclature interne des risques ;

- la validation de la cohérence avec Bâle II.

Ces deux phases participent à l'élaboration d'une cartographie des risques qui consiste à s'appuyer sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels et dont nous parlerons dans la partie consacrée aux outils de l'identification des risques.

**Tableau 2 : Ligne de métier et risque opérationnel**

Niveau 1	Niveau 2	Groupe d'activités
Finance d'entreprise	Financement des entreprises	Fusion-acquisition, engagement, privatisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), action, prêts consortiaux, introductions en bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Activité de marché	Vente	Valeur à revenu fixe, actions, produits de base, crédit financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Prise de positions pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôt, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine,
	Banque privée	Prêts et dépôt, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant/commerciales/d'entreprise/de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédits-bails, prêts, garanties, lettres de change
Paiement et règlement	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement

**Tableau 2 : (suite)**

Niveau 1	Niveau 2	Groupe d'activités
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêt de titre (Clients), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Services de fiducie aux entreprises	
	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : AMD Conseil (2011 : 1)

#### Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

L'évaluation ici, consiste à mesurer les risques opérationnels. Globalement les méthodes d'évaluation se rattachent à trois (3) grandes familles, qui ne sont pas nécessairement mutuellement exclusives : les méthodes statistiques, les approches par scénarios et les approches par "scorecards". Avec Papaevangelou (2000 :47), la mesure du risque peut se faire suivant l'approche Top down ou l'approche Bottom up qui semble être plus prisé par les établissements en raison de sa forte valeur ajoutée. Notons également que certains risques sont quantifiables et d'autres non quantifiables mais le concept de plus en plus utilisé est la valeur en risque « Value At Risk ». Pour mesurer le risque, les gestionnaires se fondent sur la probabilité de survenance d'un évènement négatif et sur les conséquences négatives de ce dernier. Lorsque le risque n'est pas quantifiable, ils attribuent à ces éléments des valeurs relatives comme : élevé, moyen, faible.

Cette étape est cruciale dans le processus de gestion des risques car c'est elle qui permet d'établir les priorités de chacun des risques. L'évaluation se base sur l'état actuel, les

événements passés et de toute l'information disponible. La nécessité de mesurer le risque opérationnel est préconisée par le comité de Bâle, qui requièrent des banques d'allouer une part de capital adéquate pour couvrir leur risque opérationnel. Cette somme de capital devrait correspondre à la perte maximale encourue par l'établissement du fait des risques opérationnels sur un horizon de temps donné. Le dispositif de calcul des fonds propres prévu par Bâle II propose aux banques trois méthodes de calcul de complexité croissante. La méthode choisie doit être uniforme dans un groupe bancaire. Tout comme le présente HULL & Al. (2010 : 168), les méthodes se présentent de la façon suivante :

- **l'indicateur de base**

Il consiste à appliquer un ratio forfaitaire de 15% au Produit Net Bancaire des 3 derniers exercices.

- **l'approche standard**

Il permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne métier du fait des risques opérationnels.

- **l'approche avancée**

Il permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application. Dans ce cadre la présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, la fréquence et la pertinence des reportings sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :

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

Le choix d'une méthode avancée nécessite un investissement plus conséquent au départ, mais permet aussi de réduire les exigences en fonds propres. Signalons qu'après l'évaluation, suit une hiérarchisation des risques.

Selon DESCROCHES (2003 : 45), « la hiérarchisation des risques est définie directement à partir de la gravité de l'évènement redouté ». Quatre classes génériques sont souvent considérées à avoir :

- le risque catastrophique qui correspond à des conséquences telles que les dommages importants sur l'homme et la destruction total du système et/ou de son environnement ;
- le risque critique qui correspond à des conséquences telles que les blessures graves non permanentes, la destruction partielle ou l'indisponibilité importante du système et l'arrêt d'un projet ou d'une activité ;
- le risque significatif qui correspond à de conséquences telles que les blessures légères et l'arrêt de la mission sans destruction ou indisponibilité importante
- le risque mineur correspondant à de conséquences telles que les pertes de redondance et les pertes de confort.

Une fois cette étape achevée, les résultats obtenus font objet d'une analyse minutieuse sur les deux éléments qui permettent la mesure du risque (la fréquence et l'impact). Ensuite, une décision sera prise en vue du traitement du risque.

#### **2.1.2.2.2. Traitement du risque**

Le traitement du risque opérationnel est une étape qui a pour but de maîtriser ou d'atténuer le risque. Elle permet à la banque de se doter de moyens de prévenir ses risques en identifiant les actions adéquates pour anticiper sur certains évènements ou minimiser leur impact en cas de survenance. A cet effet, une fonction permettra de déterminer le niveau maximal de risque accepté et une autre conduira à effectuer les choix entre les différents modes de couvertures (internes ou externes). Une fois les choix fait, ils sont à traduire en plans d'actions précisant les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation. A l'issu de ses travaux, les résultats devraient être intégré dans le Plan de Continuité d'Activité (PCA) de la banque.

Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, comme l'illustre la figure 6, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation. Des propos de RENARD (2010 : 160) sur ces différentes solutions au risque, nous retenons ce qui suit :

- **l'acceptation**

Par rapport à cette option, nous ne faisons rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Le choix est opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies. Mais il peut être catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information.

- **le partage**

Le partage ou le transfert, c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. Ici également, nous nous plions à l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance.

- **l'évitement**

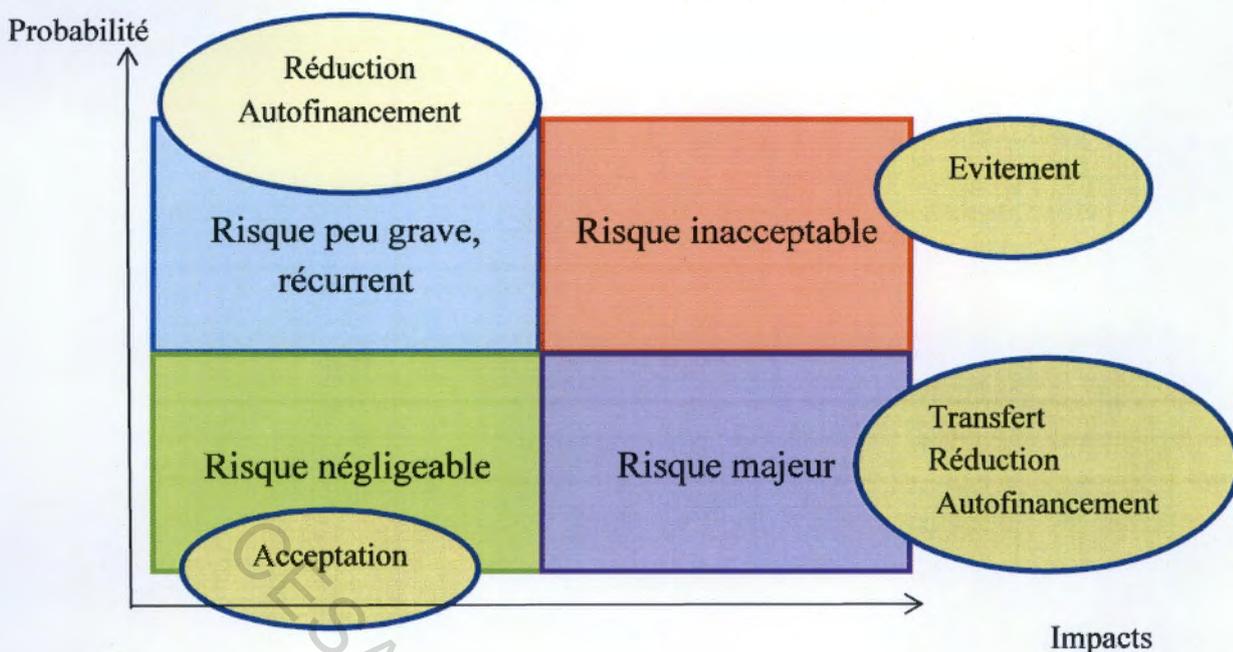
Nous faisons disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître.

- **la réduction**

Ici, les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact sont prises. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne. Lorsque les auditeurs internes interviennent, cela s'assimile aussi à cette solution. On peut observer que le partage est de même nature que la réduction car il peut résulter d'une recommandation de l'audit interne.

Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre la nature du risque opérationnel et le coût des mesures de traitement par rapport au manque à gagner. Dans cette démarche, il est pris en compte l'impact du risque et la fréquence de sa survenance. Mais l'impact du risque a plus de poids pour l'orientation de la décision. Cette activité relève de la responsabilité du risk Management qui accompagne tout ce processus d'un suivi continu avec des outils adaptés.

Figure 6 : Quatre typologies de mesure du risque



Source : OTC Conseil (2011 :7)

Traité le risque n'achève pas la gestion du risque d'où la nécessité du suivi de ces risques.

### 2.1.2.3. Surveillance des risques opérationnels et outils de gestion

Comme nous l'avons souligné, le risque opérationnel évolue au fur et à mesure avec le temps. Ainsi sa gestion est suivie continuellement et plusieurs outils contribuent à son efficacité.

#### 2.1.2.3.1. Surveillance du risque opérationnel

La surveillance du risque opérationnel consiste à faire le suivi des plans d'actions et des limites du risque fixé afin de s'assurer de leur respect. SARDI (2008 : 188) attribue cette activité aux contrôles « de premier et de deuxième niveau » tout en plaçant au troisième niveau de contrôle, l'audit interne.

Selon le Comité de Bâle, les banques doivent disposer plus d'un système de surveillance que d'un véritable dispositif de mesure de risque. Certaines étudient l'évolution d'indicateurs de performances tels que le volume d'activité, le chiffre d'affaire, les défauts de règlement, les retards. D'autres surveillent directement leurs pertes d'exploitation, chaque incident est analysé et la Direction Générale ou le Conseil d'Administration est

informé de sa nature et de ses causes. Mais de plus en plus il constate, un réexamen de leurs méthodologies pour améliorer la mesure ainsi que la procédure de notification du risque opérationnel et mettre au point un mécanisme de surveillance en temps réel.

Mettre en place un dispositif de suivi et de contrôle démarre avec la détermination du niveau de risque tolérable pour l'entreprise. Il est régulièrement remis en cause afin de s'assurer de sa pertinence au regard de l'évolution de facteurs endogènes. Le dispositif de surveillance défini par l'entreprise et piloté par le risk management doit permettre de :

- accroître la visibilité sur les risques ;
- mieux structurer et améliorer les processus ;
- préserver les résultats ou performances commerciales ;
- optimiser la gestion des charges ;
- affecter plus efficacement les fonds propres.

Pour parvenir à une bonne maîtrise des risques opérationnels, les gestionnaires du risque font recours à divers outils dans l'exécution du processus de gestion.

#### **2.1.2.3.2. Outils de gestion du risque opérationnel**

La banque dispose de plusieurs outils de gestion du risque opérationnel pour l'exécution des différentes phases du processus. Dans son exposé sur les saines pratiques de gestion, la Banque de Règlement International (BRI) en propose quelques-uns à savoir BRI (2003 :7) :

#### **2.1.2.3.3. L'autoévaluation ou évaluation du risque**

La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel. Les évaluations qualitatives peuvent être converties, au moyen d'une matrice « tableau de bord », en mesures quantitatives fournissant un classement relatif des différents types d'exposition au risque opérationnel. La matrice peut recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recoupant plusieurs activités. Elle peut prendre en compte les risques, mais aussi les moyens de les atténuer. En outre, elle peut aider les banques à affecter leur capital économique entre les

diverses activités selon les résultats obtenus dans la gestion et la maîtrise des divers aspects du risque opérationnel.

- **Cartographie des risques**

Ce processus, qui cartographie par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations, peut repérer les zones de faiblesse et permettre d'établir des priorités pour l'action à entreprendre par la direction. L'élaboration d'une cartographie de risque se déroule comme suit :

- élaboration d'une nomenclature de risques ;
- identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation ;
- estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/Activités ;
- appréciation globale de chaque risque dans chaque activité ;
- calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction.

- **Indicateurs de risque**

Les indicateurs de risque sont des statistiques et/ou diverses mesures, souvent d'ordre financier, qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque au risque. Ils sont généralement revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques sur les modifications porteuses des risques. Ces indicateurs comprennent, par exemple, le nombre d'opérations non exécutées, le taux de rotation du personnel, la fréquence et/ou la gravité des erreurs et omissions.

- **Quantification du risque**

Certains établissements ont commencé, en suivant diverses approches, à quantifier leur exposition au risque opérationnel. Par exemple, les séries historiques sur les pertes peuvent fournir des informations utiles afin d'évaluer l'exposition au risque opérationnel et d'élaborer une politique pour maîtriser/atténuer ce risque. Un moyen efficace pour exploiter ces informations est de mettre en place un cadre permettant de suivre et d'enregistrer systématiquement les caractéristiques des cas de pertes (fréquence, gravité et toutes autres informations pertinentes). Certains établissements ont croisé leurs données

internes sur les pertes avec des données externes de pertes, des analyses de scénarios et des facteurs d'évaluation du risque.

- **Tableau de bord**

Comme nous le rappelle MICHEL (2005 : 148) le tableau de bord est un outil indispensable pour la mise en œuvre d'une politique de maîtrise des risques de l'entreprise bancaire. C'est un outil adapté aux besoins de la Direction Générale. Il lui permet de mesurer et de faire des diagnostics mettant en évidence les résultats constatés par rapport aux objectifs qui servent de référence. C'est également un outil de dialogue, de délégation des responsabilités et de prise de décision.

## **2.2. Contrôle interne et gestion des risques opérationnels**

Le contrôle interne est représenté par un dispositif situé à tous les niveaux d'activité de la banque. Ce dispositif constitue selon l'AMF un complément au dispositif de gestion de risque qui lui aussi mérite d'être contrôlé.

Au cours de cette rubrique, nous prendrons connaissance de certaines notions portant sur le contrôle interne. Nous établirons le lien existant entre ce dernier et la gestion des risques opérationnels. Nous évoquerons aussi la fonction et l'évaluation du contrôle interne.

### **2.2.1. Notions de contrôle interne**

Le contrôle interne peut être défini de nombreuses manières suivant qu'ils s'agissent de l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA), du COSO<sub>1</sub> ou d'autres auteurs encore. Toutes ces définitions sont convergentes et complémentaires.

L'OECCA présente le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ». (COLLINS, 1992 : 35).

Pour l'AMF « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ». Tandis que selon le COSO<sub>1</sub>, « 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 ».

Vu la place qu'occupe le contrôle interne pour une entreprise, il se concrétise à travers des objectifs à atteindre et les éléments constitutifs du dispositif mis en place. Et à cela, il s'ajoute des préalables requis pour aspirer à un contrôle interne de qualité. Tels seront les points qu'abordera cette partie dédiée aux notions portant sur le contrôle interne.

### **2.2.1.1. Objectifs et éléments du contrôle interne**

Comme tout dispositif, le contrôle interne renferme des éléments constitutifs et vise des objectifs.

#### **2.2.1.1.1. Objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne comme le rappelle RENARD (2010 : 144) poursuit quatre principaux objectifs à savoir :

- **la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

C'est à travers les informations financières et opérationnelles que se dessine l'image d'une entreprise. Le contrôle interne œuvre donc à préserver l'image de l'entreprise en rendant ces informations fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

- **l'efficacité et l'efficience des opérations**

Les opérations effectuées par l'entreprise doivent faire l'objet d'un audit externe afin d'en assurer l'efficacité et l'efficience.

- **protection du patrimoine**

Le contrôle interne doit concourir à la protection de tous les actifs de l'entreprise. Les hommes, l'image de l'entreprise, la technologie et les informations confidentielles font partie intégrante de ces actifs.

- **respect des lois, règlements et contrats**

Les dispositions législatives et réglementaires, les lois, règlements et contrat doivent être respectés. Les dispositifs du contrôle interne ont un grand rôle à jouer afin d'éviter les failles, les erreurs ou les insuffisances dues à leur transgression. A cet effet, pour la qualité

du contrôle interne l'accent doit être mis sur une bonne communication, une supervision et la séparation de tâches.

En vue de parvenir à ces objectifs, le contrôle interne est doté de quelques éléments que nous évoquerons dans les paragraphes suivants :

#### **2.2.1.1.2. Composants du contrôle interne**

Avec BERNARD & SALVIAC (2009 : 219), nous retrouvons le découpage des éléments du contrôle interne issus du COSO, le premier instrument du système de contrôle interne né après une étude entreprise par le sénateur Treadway suite à la kyrielle de faillites survenues aux Etats Unies. Au nombre de cinq, ces éléments sont les suivants :

- **l'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle constitue la base de construction du contrôle interne qui implique deux facteurs clés. Une *politique* axée sur des normes et procédures, la gestion de ressources humaines et un code de conduite valorisant l'adhésion aux valeurs de l'organisation. En plus, une *éthique* qui part du conseil d'administration et du management qui doivent être conscients de la nécessité de montrer l'exemple et se renforce par la culture d'entreprise mettant en avant le besoin de contrôle auprès du personnel.

- **l'évaluation des risques**

L'évaluation des risques concourt à la maîtrise des activités de l'entreprise en détectant et en analysant les facteurs qui représentent une entrave à la réalisation des objectifs. Elle doit être continue, récurrente et prendre en compte tous les risques aussi bien internes qu'externes.

- **les activités de contrôle**

Comme le mentionne COOPERS & LYRAND (2000 :71), ces activités se traduisent par la mise en application des normes et procédures définies par la Direction et le management dans le but de maîtriser les risques. Nous pouvons distinguer parmi les activités de contrôle, le contrôle de détection, le contrôle préventif, le contrôle informatique, le contrôle manuel et le contrôle hiérarchique.

- **l'information et la communication**

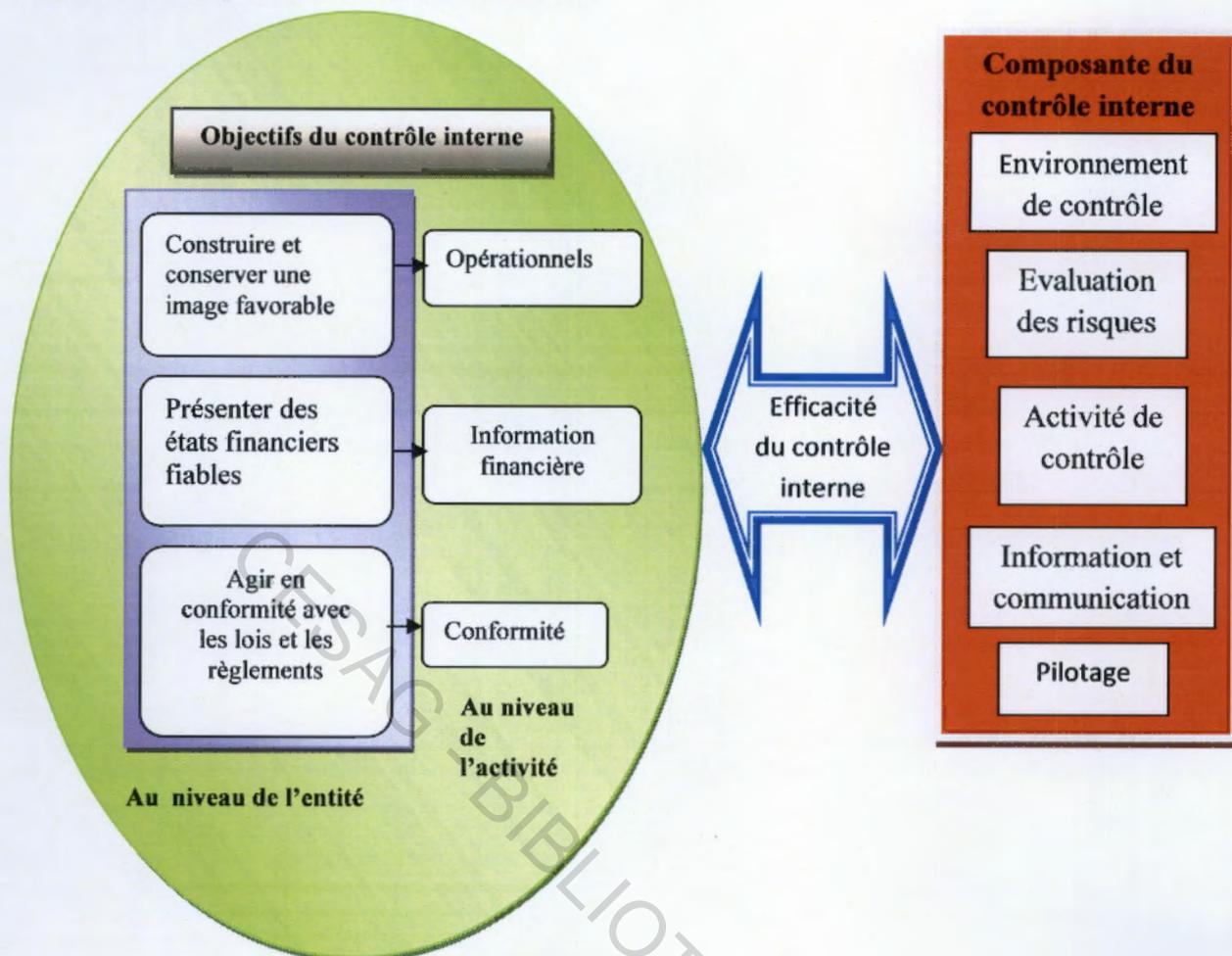
L'information est un élément capital du contrôle interne et de ce fait, elle doit être pertinente, précise, exacte, accessible en temps voulu et diffusée au bon destinataire. Comme le dit SIRUGUET (2006 : 98) « trop d'informations nuit à l'information, une bonne information est une information utile et pertinente ». La circulation de l'information tout en intégrant les informations externes doit être descendante, ascendante et transversale. Cette bonne circulation de l'information est assurée par la communication qui est un outil incontournable.

- **le pilotage du contrôle interne**

L'existence du système de pilotage se justifie par la nécessité d'approuver l'efficacité du contrôle interne. Il doit permettre le traitement des faiblesses du contrôle interne détectées pour favoriser l'atteinte des objectifs en vue.

Même si tous les composants du contrôle interne sont réunis, il est nécessaire que certains préalables soient établis pour la réussite du contrôle interne d'une activité.

Figure 7 : Composante du contrôle interne



Source : HAMZAOUI & PIGE (2005 ; 81),

### 2.2.1.2. Préalables au contrôle interne

Comme l'indique RENARD (2010 : 166), les préalables à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, quel qu'il soit, sont :

- la définition de la mission ;
- l'identification des facteurs de réussite ;
- la connaissance des « règles à respecter » et qui n'est que la déclinaison individuelle des objectifs du contrôle interne

#### 2.2.1.2.1. Mission

L'exercice de toute fonction s'appuie sur une politique que chaque responsable définit. Par conséquent, nous pouvons observer autant de politiques que d'activités exercées. Les

politiques clarifient la mission de chaque responsable en précisant les actions qu'il doit entreprendre, le domaine où s'étendent sa responsabilité et la finalité attendue. Ceci peut faire varier les politiques d'une même activité et le contrôle appliqué sur cette dernière s'y adapte. Mais quels sont les déterminants de la réussite de cette mission ?

#### **2.2.1.2.2. Facteurs de réussite**

Connaître les facteurs de réussite est aussi un préalable fondamental pour choisir avec perspicacité les modalités de mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne permettant l'atteinte des objectifs fixés. Ce sont les moyens que doivent identifier et posséder les responsables pour l'accomplissement de leur mission. Néanmoins, ce n'est pas suffisant pour les résultats escomptés et il s'ajoute alors le respect de règles.

#### **2.2.1.2.3. Règles à respecter**

L'exécution de la mission est cadrée par des règles qui englobent les dispositions légales et les règles d'éthique de l'entreprise. Les responsables doivent les connaître et en tenir compte dans leur l'exercice des responsabilités qu'ils assument.

Tous ces préalables sont favorables à une bonne gestion des risques et l'on peut constater l'articulation entre le contrôle interne.

### **2.2.2. Articulation entre contrôle interne et gestion des risques**

L'articulation et l'équilibre conjugué du dispositif de contrôle interne et celui de la gestion des risques sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun. Alors, ces deux dispositifs comme l'approuve l'AMF, participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la banque.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la banque. Aussi, il doit intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la banque.

Cette activité de contrôle fait intervenir plusieurs acteurs de la banque dont les rôles sont bien définis.

### **2.2.2.1. Acteurs de la gestion des risques opérationnels et du contrôle interne**

De façon classique, parmi ces acteurs sont comptés la Direction Générale, le Conseil d'administration, le Comité d'audit, le gestionnaire de risques, l'auditeur interne, le personnel de la société et les commissaires aux comptes. Mais l'IFACI, Pricewaterhouse & Landwell (2005 : 129) en parlant de ces acteurs ajoutent en plus de ceux précédemment cités, la direction financière, les Tiers ayant une relation avec l'entité, les législateurs et régulateurs, les prestataires de services externes, les analystes financiers, les agences de notation et les médias. La responsabilité des acteurs principaux de la gestion des risques opérationnels et du contrôle interne se décline comme suit.

#### **2.2.2.1.1. Direction Générale ou management**

La direction générale agit directement ou délègue ses services. Dans les deux cas, elle est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir et de mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille de la banque, à son activité et à son organisation, et notamment de définir les rôles et responsabilités à cet égard dans la banque.

La direction générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre des risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

#### **2.2.2.1.2. Conseil d'Administration**

Le niveau d'implication du conseil d'Administration en matière de contrôle interne et de gestion des risques peut varier d'une banque à l'autre. En général, il surveille, détermine et pilote les activités de la banque. Il joue un grand rôle dans la définition des stratégies de la banque, fixe les objectifs et procède à l'affectation de ressources.

Pour avoir une vue globale du dispositif de management des risques de l'organisation, le conseil d'administration doit :

- avoir connaissance des limites de l'efficacité du dispositif de management des risques mis en place par le management au sein de l'organisation ;
- avoir connaissance et accepter l'appétence de l'organisation pour le risque ;
- revoir les risques auxquels l'entité est soumise par rapport à son appétence pour ceux-ci ;
- être informé des principaux risques et savoir si le management les gère de façons appropriées.

#### **2.2.2.1.3. Comité d'Audit**

La composition du comité d'audit est définie par les statuts de la société. Il éclaire le conseil d'administration sur des sujets tels que le contrôle de gestion et la vérification de la fiabilité des informations fournies au marché. Nous comprenons davantage avec HANS (2002: 67) que le Comité d'Audit assume la fonction de surveillance du système de contrôle interne, du processus d'audit et de l'information financière.

#### **2.2.2.1.4. Gestionnaire des risques**

Le responsable des risques encore appelé le « risk manager », travaille avec les opérationnels pour établir un système de management des risques efficaces. Par conséquent, il dispose de ressources nécessaires pour avoir la responsabilité du suivi de l'avancement et assister les autres membres du personnel à communiquer les informations pertinentes relatives aux risques en servant de canal de reporting supplémentaire. A cet effet, il a les attributions suivantes :

- la définition des politiques de management des risques, y compris les rôles, les responsabilités et les objectifs de mise en œuvre ;
- la détermination, au sein de l'organisation, des personnes ayant la responsabilité du dispositif de management des risques ;
- la promotion d'une compétence en matière de management des risques au sein de l'entité en développant un savoir-faire et une expertise et en aidant les managers opérationnels à mettre en adéquation les traitements des risques avec la tolérance au risque, ainsi qu'en définissant les contrôles appropriés ;

- aider à intégrer le dispositif de management des risques dans les activités de planification et de management ;
- établir un langage commun en matière de management de risques dans les activités de planification et de management ;
- faciliter le développement par les managers de protocoles de reporting qui tiennent compte de seuils quantitatifs et qualitatifs et superviser le processus de reporting ;
- rend compte au Directeur Général des progrès et améliorations et recommander les actions nécessaires.

#### **2.2.2.1.5. Auditeur interne**

L'IIA (Institute of Internal Auditor) circonscrit le périmètre des activités de l'auditeur interne à l'évaluation de la fiabilité du reporting, l'efficacité et l'efficience des opérations et la conformité aux lois et aux règlements. De plus, il assiste la Direction Générale, Conseil d'Administration et le Comité d'Audit.

Ainsi, la tâche de l'auditeur interne se résume à l'évaluation de l'efficacité du dispositif de management des risques et la formulation de recommandations quant aux améliorations à y apporter. Dans ce cadre, sa position au sein de l'organisation doit lui permettre de jouir d'une indépendance dans ces activités.

#### **2.2.2.1.6. Personnel de la banque**

La responsabilité de chaque collaborateur est engagée dans la gestion des risques de la banque. Tout membre du personnel est responsable de flux d'informations et de communication liés au dispositif de gestion de risques.

A cet effet, ils doivent informer leurs supérieurs hiérarchiques de toutes irrégularités et pouvoir résister à toute pression venant de ces derniers les poussant à des actions proscrites. Les rôles et responsabilités de chacun doit être clairement définis et efficacement communiqués.

#### **2.2.2.1.7. Commissaire aux comptes**

Le commissaire aux comptes intervient pour apporter une opinion indépendante et objective sur la régularité et la sincérité des comptes de la banque. Mais en outre,

l'auditeur interne accompagne les opérateurs par de conseils pour l'amélioration de la qualité de prestations de chacun d'eux. Ceci s'inscrivant dans le but de l'atteinte des objectifs en jeu, ils apportent à la Direction Générale des informations sur les responsabilités en matière de gestion des risques.

Ces informations incluent aussi bien les conclusions d'audit, les informations analytiques que les conclusions sur les défaillances du dispositif de management de risques et des contrôles relevés aux cours de ses travaux. Il les assortie des recommandations sur les actions à mener pour la concrétisation des objectifs et remédier aux failles observées.

Les responsabilités étant situées, nous prendrons connaissance des activités de contrôle à entreprendre en vue d'un contrôle interne de qualité.

#### **2.2.2.2. Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont les politiques et procédures qui permettent de s'assurer que le traitement de risques souhaité par la Direction Générale, est celle réellement mise en place. Les contrôles effectués peuvent être de types préventifs, détectifs, manuels, informatiques et de management. Il peut s'agir de validation, d'autorisation, de vérification, de rapprochement des donnés, de revue de performances opérationnelles, de sécurités de actifs ou de séparation de tâches.

Les systèmes d'informations font aussi objet de contrôle. Notamment des contrôles généraux qui concernent le management du système d'information et les infrastructures techniques sous-jacentes puis les contrôles applicatifs relatifs aux opérations informatisées mises en œuvre dans les logiciels.

### **2.2.3. Fonction et évaluation du contrôle interne**

La fonction du contrôle interne a été énoncée par la CRBF. Elle se focalise sur l'articulation du système de contrôle interne, les moyens nécessaires à l'efficacité et à la cohérence du contrôle interne.

#### **2.2.3.1. Fonction du contrôle interne**

La fonction de contrôle interne s'articule autour d'un système de contrôle interne qui s'appuie sur les contrôles de premier degré et les contrôles de deuxième degré. S'agissant

des moyens, il s'organise en deux fonctions principales : la fonction de contrôle permanent au niveau de chaque département et la fonction de contrôle périodique. Malgré une bonne organisation, des failles subsistent souvent et naît la besoin d'évaluer le contrôle interne.

### 2.2.3.2. Evaluation du contrôle interne

Selon DOV (2008 : 478) « l'examen du contrôle interne est une phase prépondérante dans l'approche d'audit d'établissements bancaires. Cette phase permet aux auditeurs d'intervenir sur l'ensemble des procédures de l'établissement et d'identifier ainsi les zones de risques potentielles ». Dans la pratique l'analyse des procédures de crédits peut se dérouler en 3 étapes que sont :

- l'examen de la procédure définie par l'établissement ;
- l'identification des forces et faiblesses de procédures décrites ;
- la validation des points forts de la procédure.

Soulignons qu'évaluer le contrôle interne peut conduire à évaluer les dispositifs de contrôle existant. Comme l'affirme Nicolet (2005 : 51) « l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation de risques opérationnels » risques pour l'auditeur, les objectifs de l'évaluation du contrôle interne par rapport au processus d'octroi de crédit sont de s'assurer de :

- la réalité des soldes ;
- l'exhaustivité des enregistrements surtout ceux des crédits par signature ;
- la classification correcte des crédits ;
- la prise en compte des produits de l'exercice ;
- l'appréciation de la qualité de crédit ;
- l'évaluation des provisions. (SARDI, 1998 : 379)

La mise en œuvre de cette évaluation est abordée aussi par PIGE (2001 : 82) qui décline la démarche de l'auditeur.

#### **2.2.3.2.1. Examen de la procédure définie par l'établissement**

L'auditeur observe les procédures et organise des entretiens avec le personnel de l'entreprise. Ensuite il formalise à travers des organigrammes ou des descriptifs littéraires sa perception du traitement des transactions et des procédures de contrôle mises en place.

#### **2.2.3.2.2. Identification des forces et faiblesses des procédures décrites**

L'identification des forces et faiblesses conduira à vérifier l'adéquation des procédures aux objectifs à atteindre. A cet effet l'auditeur détermine les objectifs du contrôle interne et cherche à s'assurer que les procédures adoptées par l'entreprise utilisent les moyens recensés. Pour y parvenir, il se sert des questionnaires de contrôle interne qui l'orientent dans sa quête.

#### **2.2.3.2.3. Validation de points forts**

Pour valider les points forts, l'auditeur à recourt à des tests qui lui permettront de confirmer que les forces relevées dans l'analyse du système de contrôle interne sont permanentes et que les contrôles prévus sont effectifs et correctement appliqués. Après le contrôle de l'application des procédures de contrôle interne et les tests de conformité, l'auditeur procède à l'estimation de l'impact des défaillances dans l'application des procédures de contrôle interne.

C'est cette évaluation du contrôle interne qui marque la fin de ce chapitre qui nous a permis de comprendre la gestion des risques opérationnels liée au processus d'octroi de crédit. Par conséquent nous aborderons le troisième chapitre de nos travaux qui parle de la méthodologie de recherche.

## CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

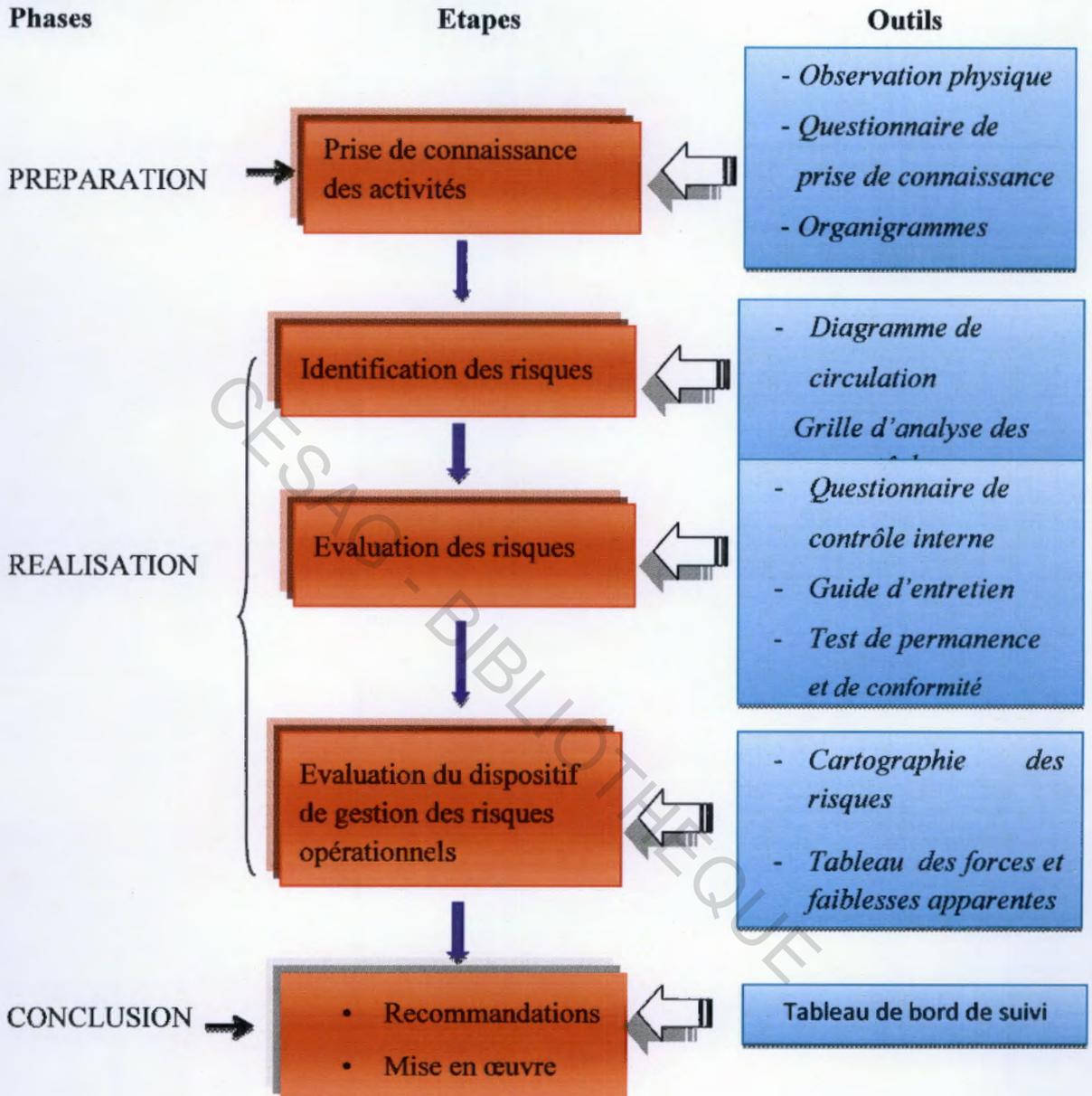
Le présent chapitre s'inscrit dans l'optique de décrire la démarche suivie pour parvenir à l'évaluation de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises, principal objet de notre étude. Il se décline en trois volets essentiels partant du modèle d'analyse, à la technique de collecte des données et enfin la présentation des outils d'analyse de données.

### 3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse illustre de façon précise l'approche utilisée pour effectuer nos travaux de recherches. Etant donné que dans l'entreprise, l'évaluation de la gestion d'un processus relève de la fonction de l'audit interne, nous nous sommes inspirés des phases fondamentales d'une mission d'audit dont parle RENARD (2010 : 214) dans son ouvrage. Mais ne portant pas l'attribut de l'auditeur interne nous sommes contraints à quelques restrictions.

Ainsi, nous allons procéder à la préparation, à la réalisation puis à la conclusion comme le montre la figure 9 ci-dessous.

**Figure 8 : Modèle d'analyse de l'évaluation de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit**



Source : nous-mêmes

### 3.1.1. Préparation

Au cours de cette phase, nous prendrons connaissance de l'entreprise et plus particulièrement des entités intervenant dans le processus d'octroi de crédit. Après nous être familiarisés à elles, nous essayerons de comprendre comment se déroulent les activités d'octroi de crédit ainsi que le fonctionnement du système de contrôle interne. Tout ceci

nous permettra de découper le processus d'octroi de crédit en sous-processus et de prendre connaissance des dispositifs de contrôle existant.

### **3.1.2. Réalisation**

L'étape de la réalisation consistera à répertorier à partir des informations recueillies lors de la préparation, les différents risques qui peuvent provenir du processus d'octroi de crédit aux entreprises puis à les analyser. Nous affinerons l'identification des risques en établissant un diagramme de circulation (figure 11), un questionnaire de contrôle interne (annexe 4) et une grille d'analyse des tâches (annexe 6). Ensuite, nous évaluerons ces risques en nous servant du guide d'entretien et des échelles de cotation. Les dispositifs de contrôle interne seront évalués à partir des tests de conformité et de permanence (annexe 8).

### **3.1.3. Conclusion**

A ce niveau, il s'agira de faire une synthèse des actions menées durant toute notre étude. A cet effet, nous allons identifier les points forts de la gestion des risques opérationnels relatifs au processus d'octroi de crédit fait par la banque et également en souligner les points faibles que nous accompagnerons de suggestions. Pour cela nous utiliserons un tableau des forces et faiblesses apparentes (tableau 16). Nous élaborerons ensuite nos recommandations en nous inspirant aussi de ce tableau mais aussi des feuilles de révélation (annexe 5).

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

Notre méthodologie de recherche s'appuie sur des techniques de collecte de données puis sur des outils de collecte et d'analyse des données. Nous consacrons donc cette partie de notre sujet à leurs descriptions détaillées.

### **3.2.1. Techniques de collecte de données**

Les techniques de collecte des données constituent l'ensemble des méthodes employées pour la collecte des données dont nous avons besoin dans le cadre de notre étude. Au nombre de ses techniques nous pouvons citer : l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation.

### **3.2.1.1. Analyse documentaire**

Avec l'analyse documentaire, nous procédons à la lecture de certains documents de l'entreprise qui nous éclaire sur son organisation et son fonctionnement. Ces documents consultés sont l'organigramme hiérarchique de la CBAO groupe Attijariwafa et les rapports annuels les plus récents accessibles; c'est-à-dire ceux de 2007, 2008 et 2009.

### **3.2.1.2. Entretiens**

Les entretiens consisteront à interroger à l'aide d'un guide d'entretien les personnes susceptibles d'apporter des informations complémentaires à celles reçues de l'analyse documentaire et du questionnaire de prise de connaissance. En nous référant au thème de notre étude, les personnes jugées nécessaires d'interroger sont les chargées de clientèle d'entreprises, le responsable des garanties, le responsable du secrétariat de crédit, le responsable du contrôle interne, le responsable de l'audit interne et le responsable chargé du projet risque opérationnel.

### **3.2.1.3. Observation physique**

L'observation consistera à être attentive à tout ce qui se fait ou se dit afin de déceler les irrégularités, les procédures non écrites et la réalité de l'entreprise dans sa gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises.

## **3.2.2. Outils de collecte et d'analyse des données**

Pour la mise en œuvre de ces techniques et l'analyse des données recueillies nous recourons aux outils suivants.

### **3.2.2.1. Organigramme hiérarchique**

L'organigramme hiérarchique est conçu par l'entreprise et illustre les différents niveaux hiérarchiques et les liens qui existent entre eux. Pour affiner notre compréhension de l'organisation, nous ferons ressortir à partir de cet organigramme, l'organigramme fonctionnel des entités participant à la gestion du processus traité.

### **3.2.2.2. Guide d'entretien**

Le guide d'entretien préalablement établis permettra d'orienter les interviews avec les personnes contactées, sur la base de questions adéquates pour obtenir les informations recherchées comme l'indique l'annexe 3.

### **3.2.2.3. Grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches découle de l'organigramme qui nous permettra de vérifier si la répartition des tâches respecte le principe de séparation entre les tâches d'exécution (Ex), les tâches d'autorisation (A), les tâches d'enregistrement comptable (EN), les tâches financières (Fn) et les tâches de contrôle (C).

### **3.2.2.4. Diagramme de circulation**

Le diagramme de circulation, a pour but de mettre en relief la circulation des documents tout le long du processus entre les différentes fonctions et les centres de responsabilité. Ceci permet de connaître l'origine et la destination des documents pour aboutir à une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

### **3.2.2.5. Feuille d'analyse et de révélation des problèmes**

Cette feuille relève les dysfonctionnements constatés, les causes éventuelles et les solutions possibles pour y remédier. Aussi appelé feuille de risques, MADERS (1994 : 142), l'identifie à première vue à un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunis plusieurs types d'informations et à seconde vue comme un instrument méthodique précieux pour l'auditeur.

### **3.2.2.6. Tableau des forces et faiblesses**

Ce tableau récapitule les forces et faiblesses du système de contrôle interne dans sa gestion du risque opérationnel du processus d'octroi de crédit aux entreprises.

### **3.2.2.7. Test de conformité et de permanence**

Ce sont des tests permettant de vérifier si la procédure est respectée et ceci de façon permanente.

### **3.2.2.8. Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est un document qui permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne sur les différents aspects de la gestion du risque opérationnel de crédit.

Nous sommes à la fin de ce chapitre qui a retracé la méthodologie de recherche de cette étude. Sa réalisation est ponctuée par trois phases pour lesquels nous avons eu recours à plusieurs techniques et outils de travail.

En parcourant cette partie, nous disposons des informations nécessaires en matière de gestion des risques opérationnels et de processus de crédit. Elles contribuent à mieux nous outiller afin d'exécuter nos travaux au sein de la banque. Avec ce troisième chapitre, ainsi, prend fin notre première partie donnant place à la seconde partie basée sur le volet pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

Venu au terme de la première partie qui nous a permis de repasser les grandes lignes qui touchent le développement de notre thème, nous amorçons la deuxième partie de nos réflexions. Au cours de celle-ci, nous confronterons aux notions théoriques énoncées, la pratique effective de la gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises au sein de CBAO groupe Attijariwafa bank.

Suite à cette démarche, notre évaluation, nous permettra de faire ressortir les écarts qui s'observent et à proposer des recommandations pour une amélioration de la gestion des risques opérationnels de ce processus.

A cet effet, notre présentation est axée sur trois principaux volets. En un premier temps, nous présenterons la CBAO groupe Attijariwafa représentant le lieu de notre stage. En un second temps, nous retracerons le processus d'octroi de crédit aux entreprises et la gestion des risques opérationnels y afférents. Enfin, nous réaliserons l'évaluation de la gestion des risques opérationnels de crédit aux entreprises.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWAFI BANK**

Le groupe Attijariwafa Bank est une banque marocaine disposant de nombreuses filiales dont l'une d'elle est présente au Sénégal sous le nom de CBAO groupe Attijariwafa Bank. CBAO groupe Attijariwafa bank, résulte de la fusion entre la CBAO et Attijari bank Sénégal. C'est une banque au service de tous les sénégalais et leader sur le marché. Ce nouvel ensemble s'engage à l'édification d'une grande institution sénégalaise, porteuse de progrès et de développement pour tous ses partenaires. A travers l'acquisition de CBAO et la fusion par voie d'absorption d'Attijari bank Sénégal, le Groupe Attijariwafa bank accompagné de ses actionnaires de référence Omnium Nord-Africain (ONA) et Société Nationale d'Investissement (SNI), confirme son ambition de poursuivre son développement en Afrique de l'Ouest et sa volonté de faire de son implantation au Sénégal une tête de pont pour la réalisation de ses aspirations dans la région.

Pour mieux la connaître nous procéderons à son historique d'une part et d'autre part à parler de ses activités et son organisation.

### **4.1. Historique et objectifs de CBAO groupe Attijariwafa Bank**

A travers l'historique de CBAO groupe Attijariwafa Bank, nous découvrirons les grandes dates qui ont marqué le parcours ayant abouti à sa naissance. Dans sa présentation nous prendrons connaissance des objectifs qu'elle s'est assignée et des atouts dont elle bénéficie pour leur réalisation. (CBAO, 2008, 1).

#### **4.1.1. Historique de CBAO groupe Attijariwafa Bank**

Comme nous l'avons souligné plus haut, la CBAO Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) et Attijari Bank Sénégal. Créée il y a un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) dénommée à cette époque Banque du Sénégal, est la banque la plus ancienne de l'Afrique de l'Ouest.

Elle a, tout au long de son histoire eu à changer de nom à plusieurs reprises. D'abord elle avait l'appellation de Banque du Sénégal à sa création ; et elle est devenue la Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) en 1901. En 1960, la BAO avait 38 filiales en Afrique. Le

changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure.

Dans ce cadre, la BAO crée en 1965, avec la First National City Bank of New York, un nouvel établissement bancaire : la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

La BIAO s'est développée de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de soubresauts politiques ou de campagnes agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée au capital initial de 2 milliards porté immédiatement à 3 077 000 de Francs CFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital. En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, à une sécheresse importante et aux carences du management du groupe BIAO, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafa bank, accompagné par ses actionnaires de référence a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) auprès du groupe MIMRAN. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafa bank, par cette acquisition, affiche ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijariwafa bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijari bank Sénégal. Le capital social de la CBAO, Groupe Attijariwafa bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450 millions de francs CFA et est détenu à hauteur de 79,15% par le Groupe Attijariwafa bank (Maroc), 9% par l'Etat du

Sénégal et 12% par des privés. Elle est Dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

Après avoir retracé son historique très riche en évènements, nous présenterons les objectifs de CBAO group Attijariwafa bank.

#### **4.1.2. Objectifs de CBAO groupe Attijariwafa bank**

L'objectif principal visé par CBAO groupe Attijariwafa bank est de proposer des services bancaires et financiers, modernes et adaptés, afin de favoriser l'accès de tous les sénégalais à des réseaux d'échanges économiques élargis. CBAO groupe Attijariwafa bank souhaite également mettre en œuvre une approche spécifique pour les sénégalais résidents à l'étranger : un réseau de proximité en Europe, et des produits de transferts efficaces à des coûts compétitifs avec des mécanismes performants de réinvestissement dans le pays d'origine. Enfin, elle contribue à la coopération Maroco-Sénégalaise en termes d'échanges commerciaux et d'investissements.

Sa vision se concrétise grâce à de nombreux facteurs constituant ses atouts. Parmi eux, nous citons :

- **L'appartenance à un grand groupe**

La nouvelle banque bénéficie des avantages liés à l'appartenance à un groupe présent dans plusieurs pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique, du Maghreb, etc. Aussi elle bénéficie de toute l'expertise d'Attijariwafa bank qui est leader dans le domaine bancaire au Maghreb.

- **Le premier réseau bancaire**

La CBAO est le premier réseau bancaire du Sénégal avec la coexistence des deux réseaux de transfert d'argent (Western Union et Money Gram).

- **La complémentarité sectorielle**

Le nouvel ensemble, CBAO Groupe Attijariwafa bank est positionné sur des marchés complémentaires : le segment des « Petites et Moyennes Entreprises » et des « Très Petites Entreprises » d'une part et le segment « Grandes Entreprises », Entreprises privées et

Entreprises d'Etat d'autre part. Surtout, elle dispose d'atouts intéressants par rapport au marché des « Sénégalais Résidants à l'Etranger ».

- **Les ressources humaines**

Il y a plus de 1 000 personnes au service de la clientèle avec de homme et de femmes d'expérience et une force de vente de qualité.

- **Une gamme de produits et services plus large**

Désormais, nos clients bénéficient d'une offre commerciale enrichie des produits des deux banques.

Ce groupe oriente ses actions dans plusieurs domaines d'activités et s'est forgé une organisation d'envergure.

#### **4.2. Activités et organisation de CBAO groupe Attijariwafa Bank**

Au sein de CBAO groupe Attijariwafa Bank, plusieurs activités sont menées suivant le respect de certaines valeurs qui lui sont propres. De plus, comme à l'instar de plusieurs autres banques, elle est représentée sur plusieurs territoires et suit une organisation rigoureuse.

##### **4.2.1. Activités de CBAO groupe Attijariwafa Bank**

Les activités exercées par CBAO groupe Attijariwafa Bank sont similaires à celles des autres banques de la place. Il s'agit notamment du financement des entreprises, du financement des projets d'investissement dans divers secteurs, du financement du commerce international, du crédit privé aux particuliers et de la collecte de l'Épargne. De plus, l'ouverture de compte, les produits d'épargne, les cartes bancaires, les placements les services de suivis, la banque en ligne sont également des services offerts aux particuliers et aux entreprises.

En dehors de ces principales activités bancaires, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers comme l'assurance, le crédit immobilier, crédit à la consommation, le leasing, la gestion d'actifs, l'intermédiation boursière, le conseil, la location longue durée et le factoring.

Pour l'accomplissement de ses activités, le personnel du groupe partage cinq valeurs qui définissent le socle de la culture d'entreprise, inspirent la démarche stratégique et imprègnent les principes déontologiques et éthiques. Ainsi le groupe s'identifie aux valeurs d'éthique, de Leadership, d'engagement, de Solidarité et de Citoyenneté.

Par ailleurs les chiffres clés réalisées par la CBAO au cours de trois avant dernières années se résument dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Chiffes clés issus des activités de la CBAO au cours des années 2007, 2008 et 2009**

	<b>Année 2007</b>	<b>Année 2008</b>	<b>Année 2009</b>
<b>Dépôt de la clientèle</b>	344 750	445 334	490 346
<b>Créances nettes sur la clientèle</b>	207 335	325 504	351 034
<b>Total du bilan</b>	457 769	634 665	626 882
<b>Capitaux propres après répartition</b>	45 871	64 460	68 234
<b>Produit Net Bancaire</b>	30 211	42 026	45 303
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	17 940	16 779	17 882
<b>Résultat Net</b>	11 190	8 417	11 045
<b>Coefficient d'exploitation</b>	41%	59,36 %	58,42%
<b>Effectif au 31 décembre</b>	328	1 063	1 029

Source : adapté CBAO (2009 : 8), (2008 : 6) et (2009 : 8)

#### **4.2.2. Organisation de CBAO groupe Attijariwafa bank**

Le Groupe Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, est une multinationale panafricaine avec plus de 4,6 millions de clients et 13 314 collaborateurs. Il est présent dans 21 pays à travers des bureaux de représentation et des filiales bancaires contrôlées majoritairement par le groupe et à Abu-Dhabi, Dubaï, Londres, Riyad, Shanghai, Mauritanie et Tripoli. Il se donne pour priorité la proximité avec ses clients.

En Afrique, CBAO groupe Attijariwafa Bank est présente en Tunisie, en Mauritanie, au Sénégal, au Mali, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Congo, au Cameroun, en Guinée Bissau et au Burkina Faso. En Europe, on la retrouve en France, en Belgique, en Allemagne, au Pays bas, en Italie et en Espagne.

Dans le cadre de notre stage, nous avons été reçus par CBAO groupe Attijariwafa Bank du Sénégal et plus précisément à l'agence POMPIDOU située à 1 Place de l'indépendance en face de la Galette. De nombreuses autres agences la composent et sont réparties en réseau concernant l'ensemble des agences de Dakar et en région pour toutes les autres villes du pays.

A travers l'organigramme du groupe que nous présentons en annexe 2, nous percevons comme suit l'organisation mise en place pour le bon déroulement de ses activités :

- **la Direction Générale**

Elle coiffe tous les autres départements et directions. Elle a en charge la gestion de la banque et rend compte au conseil d'administration.

- **la direction juridique et contentieux/chargé de mission**

Cette direction traite les contentieux que rencontre la banque et participe au recouvrement de créances.

- **la Direction de l'Audit Général**

Elle réalise l'audit des services et les inspections dans les agences. Il relève de sa responsabilité de vérifier le respect des procédures et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Elle contribue également à la maîtrise des risques.

- **la direction du contrôle interne et conformité**

Elle se charge de contrôler les activités de la banque de façon permanente et de vérifier le respect des exigences de la réglementation bancaire ainsi que la régularité et la sincérité des opérations effectuées.

- **la Gestion Global des Risques (GGR)**

Elle est chargée de conseiller la Direction Générale sur les aspects juridiques et fiscaux auprès de la clientèle. Elle assure aussi l'exécution de la bonne gestion des engagements pris par la banque et les clients puis gère le risque de contrepartie.

- **la Direction Générale Adjointe (DGA) Clientèle**

Elle a sous sa responsabilité la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (PME), la direction des Grandes Entreprises (GE), la Direction des Opérations, la Banque Privée, la DCCP, la SRE et la Direction des Activités de marché de change et de trésorerie.

- **la Direction des Grandes Entreprises (GE)**

Elle supervise l'ensemble des services rendus à la Clientèle, à savoir la clientèle entreprise, privée et institutionnel. Elle est chargée du développement de l'activité commerciale de la CBAO sur le marché des entreprises tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Egalement en relation avec le Département marketing, elle participe activement à la stratégie produite en ayant le souci d'innover et de rentabiliser les services offerts.

- **la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (PME)**

Ses activités s'inscrivent dans la même ligne que la Direction de GE mais elle s'oriente surtout vers les PME.

- **la Direction des opérations**

Elle supervise les opérations sur le plan local, international, les cartes bancaires, les cautionnements et le crédit-bail. Elle est en charge l'exécution des opérations et le traitement des produits et services offerts par la banque à la clientèle tout en ayant le souci permanent de la qualité, de la rentabilité et de la fiabilité des prestations rendues.

- **la Direction Activités de marché – change - Trésorerie**

Elle s'occupe des opérations sur le marché et des opérations de change. Elle gère aussi la trésorerie de la banque.

- **la Direction Général Adjointe (DGA) Support**

Elle a sous sa responsabilité la Direction du Service), la Direction de Moyens Généraux, la Direction organisation et qualité.

- **la Direction du Service Informatique et Monétique (SI-Monétique)**

Elle est chargée de garantir une adéquation permanente entre les moyens de traitement de l'information et les besoins liés à l'activité ainsi qu'à la monétique.

- **la Direction Support et Moyens**

Elle gère les moyens généraux et le nouveau siège.

- **la Direction Organisation et qualité**

Elle s'occupe de la bonne organisation des activités de la banque ainsi que la qualité des services rendus aux clients.

- **la Direction des Finances**

Elle a en charge les services de comptabilité, de fiscalité, de contrôle de gestion, de gestion budgétaire et de gestion de filiales.

- **le Capital humain**

Cette direction s'occupe des ressources humaines et en particulier au recrutement du personnel, à sa formation. (CBAO, 2008, 1)

Au terme de ce chapitre, nous avons un aperçu de l'identité de CBAO groupe Attijariwafa bank qui dans le cadre de notre étude nous a accueilli pour un stage. C'est une très grande banque dont les activités et la structure sont très développées. Elle offre à ses clients tous les différents types de crédit que proposent les banques en général et gère cette activité suivant un processus que nous décrirons dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES ET DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS Y AFFERENTS**

A CBAO groupe Attijariwafa Bank, les crédits offerts aux entreprises sont classés en deux grandes catégories. Nous rencontrons les crédits de Fonctionnement d'une part et d'autre part les crédits d'investissement. Les crédits de Fonctionnement financent les besoins spécifiques liés à l'activité de l'entreprise. Ils couvrent ses besoins de trésorerie engendrée par une activité saisonnière ou un processus de fabrication long, grâce aux découverts et aux lignes de crédit. Mais elle fait également des engagements par signature aux entreprises qui soumissionnent à des marchés publics ou d'appels d'offres en délivrant des cautions de soumission, de bonne fin, d'avance démarrage ou de retenu de garantie. Quant aux crédits d'Investissement, ils apportent un soutien financier aux entreprises dans leurs projets d'investissement.

La satisfaction de ces demandes est réalisée suivant un cheminement qui doit être respecté par chacun de ses acteurs. Soulignons qu'en guise de célérité dans le traitement des dossiers, qu'il existe deux circuits pour l'activité d'octroi de crédit. Le premier est le circuit du réseau où sont pris en compte toutes les demandes venant des autres régions autres que Dakar et de l'ensemble des agences de Dakar. Le second circuit est celui des demandes venant du siège de la banque. Pour en avoir une meilleure compréhension, nous décrirons dans ce chapitre le processus d'octroi de crédit. Nous évoquerons ensuite la gestion du risque opérationnel faite par la banque par rapport à ce processus.

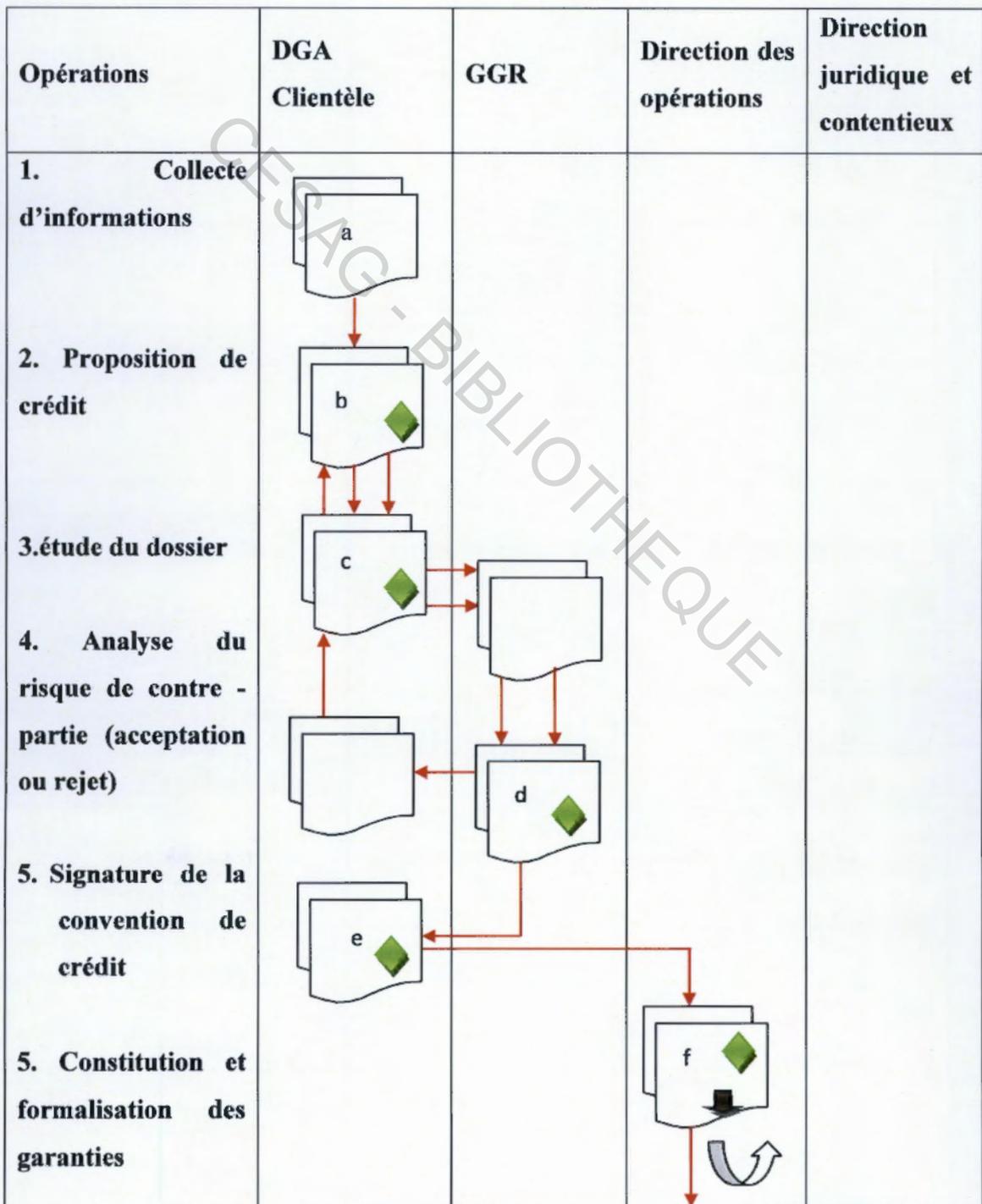
### **5.1. Processus d'octroi de crédit aux entreprises à CBAO groupe Attijariwafa Bank**

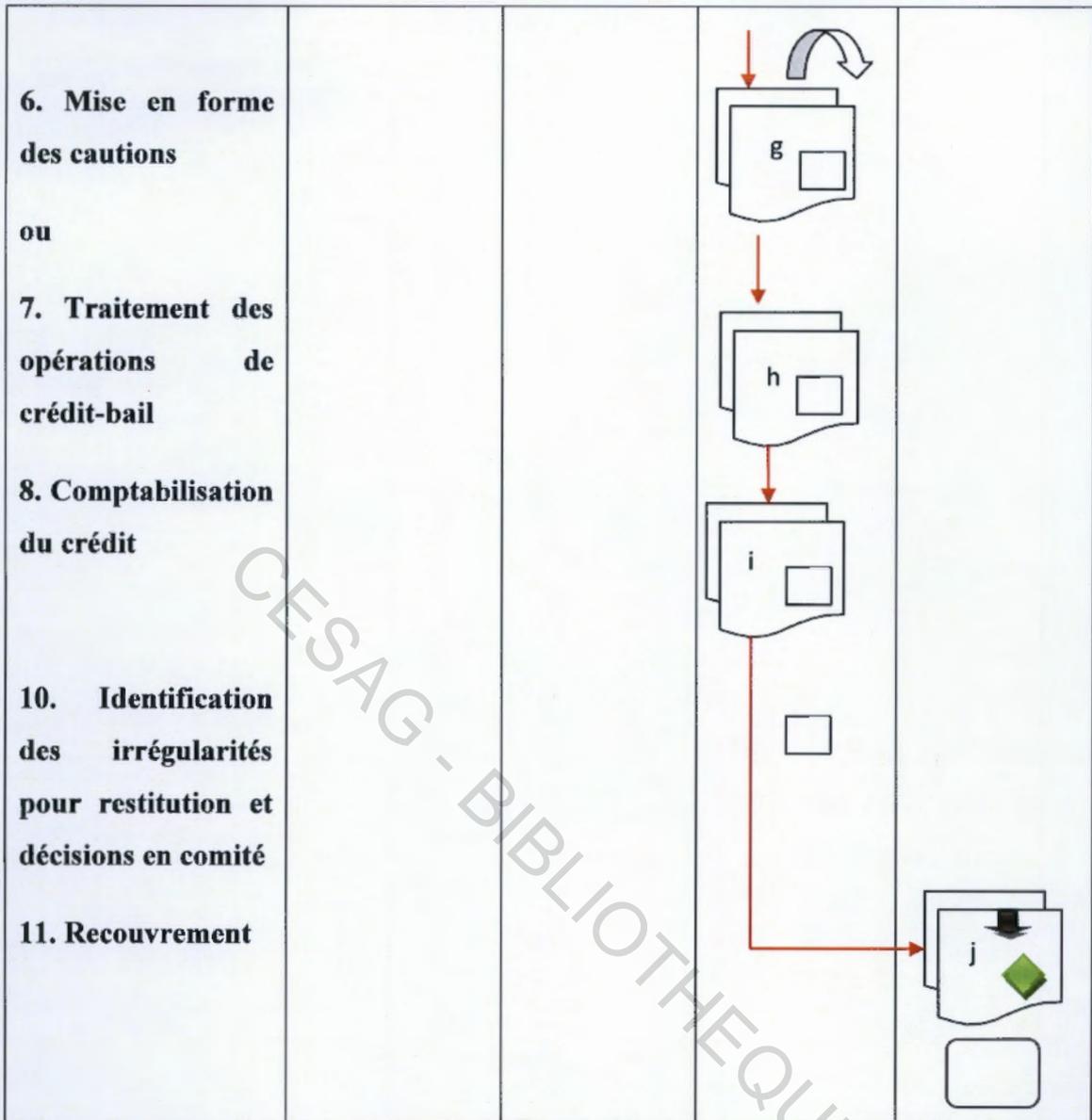
Le processus d'octroi de crédit de CBAO groupe Attijariwafa Bank met en exergue plusieurs directions qui participent à sa réalisation. Nous avons recensé à travers nos entretiens avec les opérationnels de cette activité, la Direction du Réseau (DR), la Direction Générale Adjointe Clientèle (DGA Clientèle), la Gestion Globale des risques (GGR), la Direction des opérations (DO) et la Direction Juridique et contentieux. En nous rapprochant de ces directions nous avons décelé cinq sous-processus que sont : le sous-processus de la constitution de la proposition de crédit, le sous-processus de l'étude du

dossier, le sous processus de la mise en place, le sous-processus de suivi et celui du recouvrement.

Nous exposons en annexe 7 un résumé détaillé des tâches découlant des sous-processus de ce processus que nous pouvons revisiter à travers le diagramme de circulations de la figure ci-dessous :

**Figure 9 : Diagramme de circulation du processus d'octroi de crédit**





Source : Nous-mêmes

- le chargé de clientèle échange avec le client et reçoit la demande écrite et les états financiers ;
- le rédacteur sous la supervision du chargé de clientèle dépouille les Etats financiers et rédige une proposition de crédit. Le chargé de clientèle donne un avis ;
- la Direction donne un accord si le montant de crédit relève de ses prérogatives. Au-delà de ce montant le dossier va en comité de crédit ;
- tout en faisant des confrontations d'opinions avec la DGA Clientèle et le Chargé de clientèle, le Directeur de la GGR signe le dossier après analyse du risque de contrepartie et la cotation du risque ;
- signature de la convention par le client, et la banque garde un exemplaire ;

- f. au service garantie on possède à la constitution et à la formalisation des garanties et elles sont provisoirement archivées. Une signature du responsable du service marque que les garanties ont été réellement prises ; les garanties sont mises en archivage provisoire ;
- g. au service caution s'effectue la saisie des modèles de cautions quand il s'agit de crédit par signature;
- h. le service crédit-bail fait une notification du crédit-bail au concessionnaire et au locataire ; élaboration du bon de commande s'il s'agit d'un crédit-bail ;
- i. au secrétariat du crédit, se réalise la comptabilisation du crédit et l'établissement des tableaux d'amortissement puis le déblocage du crédit peut être fait;
- j. réalisation des garanties.

Comme tout processus, celui de l'octroi de crédit comporte aussi de nombreux risques opérationnels, qui doivent être gérés en vue de son efficacité.

## **5.2. Gestion du risque opérationnel lié au processus d'octroi de crédit aux entreprises à CBAO groupe Attijariwafa bank**

La gestion du risque opérationnel au sein de la CBAO groupe Attijariwafa bank implique l'existence d'un contrôle interne dont nous découvrirons l'organisation au cours de cette section. Par la suite, nous décrivons la gestion du risque opérationnel relatif au processus de crédit adopté par la banque.

### **5.2.1. Organisation du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels du crédit et les différents dispositifs mis en place**

Pour gérer à bien une activité il faut une organisation et un suivi qui ne peut être effectif sans des dispositifs de gestion et de contrôle. C'est dans ce schéma que s'inscrit CBAO groupe Attijariwafa bank que nous découvrirons dans sa gestion du risque opérationnel.

#### **5.2.1.1. Organisation du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels du crédit**

L'organisation du contrôle interne de CBAO groupe Attijariwafa bank ne vise pas exclusivement la gestion du risque opérationnel mais plutôt le contrôle de l'ensemble des activités bancaires. A cet effet, nous distinguons :

- **le contrôle de premier niveau**

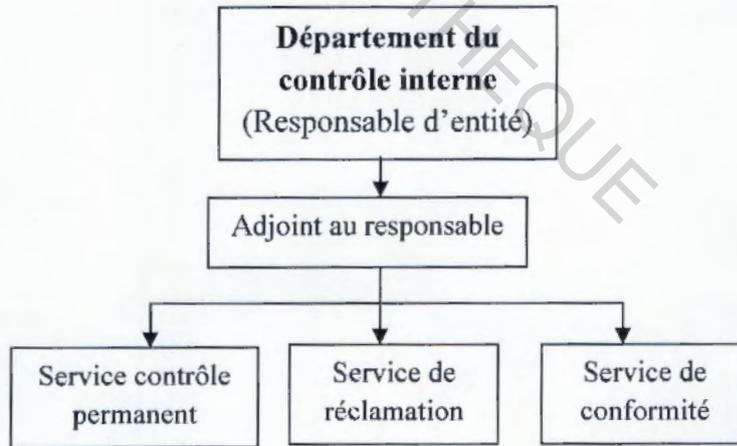
Il s'agit du contrôle effectué par le responsable hiérarchique direct au niveau des opérations c'est-à-dire les responsables d'un service vérifient les tâches confiées à ses subordonnés et les valident.

- **le contrôle de second niveau**

Le contrôle de second niveau s'effectue avec le service de contrôle permanent, le service réclamations et le service conformité qui sont coiffés par deux supérieurs hiérarchiques que sont le responsable du département de contrôle interne et son adjoint.

Au niveau du service de contrôle permanent, ils font le pointage des journées comptables et effectuent des descentes dans les agences. Au service réclamations, ils recensent les réclamations et par ce biais répertorient les situations de fraude. Et au service de conformité ils veillent à la détection de cas de blanchiments d'argent et transmettent les informations nécessaires à la Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières (CENTIF). Ils surveillent également les transferts d'argent par Western Union.

Figure 10 : Organigramme fonctionnel du département de contrôle interne



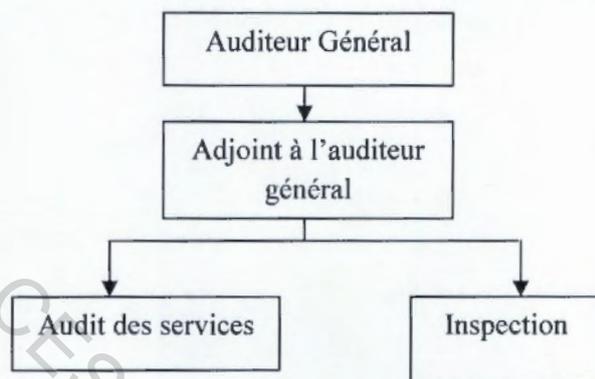
Source : entretien avec l'auditeur interne.

- **le contrôle de troisième niveau**

Le contrôle de troisième niveau est dédié à l'audit général. Le département de l'audit général a deux services principaux qui sont tous deux sous l'égide de l'auditeur général et de son adjoint. Il y a l'audit des services dont l'intervention est centrée au niveau des

services et le service de l'inspection qui comme son nom l'indique a en charge l'inspection de l'ensemble de agences et filiales notamment les filiales du Burkina Faso, de la Société Financière de Bissau (SOPIB) et de la Compagnie des Banques Internationales de Paris (CBIP) de Paris.

**Figure 11 : Organigramme fonctionnel de la Direction d'Audit Général**



Source : Entretien avec l'auditeur interne

- **le contrôle de quatrième niveau**

Il s'agit de la revue faite pour le comité d'audit en termes de compte rendu. Ceci répond au principe de la gouvernance d'entreprise. Il s'effectue deux fois par an et permet la mise en œuvre des recommandations. Des questions peuvent être posées aux dirigeants sur la gestion qui leur est confiée. Comme nous pouvons le constater dans l'organigramme général de la banque, l'auditeur interne est rattaché à la Direction Générale. Alors pour maintenir son indépendance, il doit rendre compte au comité d'audit car la Direction Générale peut être aussi auditée.

Hormis l'organisation du contrôle interne, il existe également des dispositifs de gestion et de contrôle conçus pour gérer les processus.

#### **5.2.1.2. Dispositifs de gestion et de contrôle du risque opérationnel**

Le dispositif de suivi des risques pour tous les métiers, y inclus ceux relatifs au crédit est articulé comme suit :

- un Manager des Risques Opérationnels (MRO), chargé d'animer et de piloter la filière Risques Opérationnels. Il est assisté en cela par :

- trois (3) Correspondants Risques Opérationnels (CRO), qui centralisent et enregistrent les incidents et génèrent le « reporting incidents » mensuel.
- des Relais Risques Opérationnels (RRO), au niveau des métiers ou foyers à risques afin de pouvoir détecter et communiquer les incidents survenus aux MRO.

Vu l'importance que revêt la gestion de ces risques, il a donc été généralement désigné comme RRO les responsables de chaque métier qui représentent dans un autre cadre, le Contrôle opérationnel de premier niveau.

Rappelons que la formalisation des procédures de traitement des opérations est un chantier complété à 99% au 30 juin 2011 et des dispositifs de contrôle interne sont mis en place pour la gestion du processus d'octroi de crédit. Nous avons par exemple, la double validation des opérations les plus risquées, la séparation des tâches, les mesures de prévention destinées à réduire les risques en agissant sur la fréquence de survenance des événements générateurs ou sur l'atténuation de l'impact en cas de survenance, les contrôles en amont des événements générateurs, les revues du Contrôle permanent et du Contrôle périodique.

Suite à cette présentation du contrôle interne et de dispositif de gestion et de contrôle, nous passerons à la description du processus d'octroi de crédit de CBAO groupe Attijariwafa bank.

### **5.2.2. Processus de gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit**

Au niveau de CBAO groupe Attijariwafa bank la gestion du risque opérationnel est parti d'un projet qui a permis la mise en place du dispositif de gestion du risque opérationnel. Une fois réalisé, le projet prend fin et la gestion du risque opérationnel devient chose formelle depuis début 2010. De ce fait, nous constatons à l'issu de nos entretiens que la gestion du risque opérationnel du processus d'octroi de crédit se présente comme ci-dessous.

### **5.2.2.1. Identification des risques, élaboration d'une cartographie, évaluation et suivi des risques**

Ces étapes du processus de gestion du risque opérationnel consistent à identifier, décrire et répertorier chaque risque opérationnel, en fonction de sa fréquence et de son niveau de gravité matérialisé au travers d'une cartographie des Risques Opérationnels en particulier celle des engagements. Cette cartographie permet donc d'identifier formellement les risques qui présentent un niveau élevé de danger. Parallèlement, une organisation a été mise en place pour assurer le suivi au quotidien de ces risques majeurs, et à les enregistrer lorsqu'ils surviendront.

### **5.2.2.2. Remontée des informations sur les incidents.**

La gestion des Risques Opérationnels est organisée de manière à détecter, à centraliser et à formaliser les incidents au fil du temps. A cet effet, il existe plusieurs intervenants dans le système de collecte d'incidents mais chaque salarié ayant détecté un incident opérationnel, doit en informer sa hiérarchie. Le responsable de chaque service concerné collecte les données de ces incidents et les vérifie avant de les transmettre au RRO chargé de sa zone métier. Ainsi, il s'assure qu'il s'agit bien d'un incident lié au risque opérationnel et qu'il dispose d'informations suffisantes sur les impacts associés.

Chaque responsable reçoit une fiche qui doit être bien gardée après son traitement dans le cadre de la gestion des risques. Elle est mise à la disposition du contrôle interne et de l'audit lors de contrôle sur place. En plus, le comité RO (Risque Opérationnel), en présence de la Direction Générale, permet de suivre les incidents, de proposer, et prioriser, les plans d'actions sur les incidents les plus importants et de suivre l'avancement des plans d'actions déjà définies lors des comités précédents.

Le processus de gestion des risques opérationnels au niveau de CBAO groupe Attijariwafa bank existe mais son opérationnalité présente quelques difficultés. A travers l'évaluation de ce processus que nous présenterons dans le chapitre 6 nous pourrions mieux percevoir les dysfonctionnements.

## **CHAPITRE VI : EVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES**

En référence au comité de Bâle, le concept du risque opérationnel se caractérise par une approche transversale permettant une vue cohérente et intégrée des risques opérationnels et cherchant à identifier et à mieux maîtriser les facteurs pouvant déclencher des incidents potentiels de risques opérationnels. Dans le processus d'octroi de crédit s'agissant de ces facteurs, nous pouvons considérer les comportements inappropriés ou malveillants des collaborateurs, les contreparties bancaires, des clients ou d'autres acteurs. A cela, peut s'ajouter les caractéristiques inappropriées des systèmes informatiques, de l'infrastructure ou de l'organisation de la banque.

Dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation gérée par un Risk Management et impliquant les cadres de la banque, le système de contrôle interne doit se doter de potentiels d'amélioration des processus, des systèmes informatiques, de l'infrastructure et de l'organisation de la Banque. En cas d'occurrence d'un événement important de risque opérationnel, la banque peut fonder sa gestion de l'incident sur l'application de plans de mesures clairement définis (dans le cas d'un risque déjà connu), tels que le plan de continuité des activités. En faisant appel à des instruments pour transférer des risques opérationnels, elle peut recourir à toutes sortes d'assurances.

En somme, les incidents de risques opérationnels sont annoncés, reportés et analysés dans un but d'améliorer le dispositif de contrôle de ces risques. C'est l'objectif que vise ce chapitre qui rendra compte des résultats de l'évaluation du processus de gestion des risques opérationnels ainsi que celui du contrôle interne. Pour se faire, allons identifier les risques opérationnels de chaque sous-processus, les évaluer et les hiérarchiser. Nous en déduirons les recommandations nécessaires qui s'en suivront de la démarche de leur mise œuvre.

### **6.1. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises et du dispositif de contrôle interne**

A cette étape de notre étude qui consistera à identifier les risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit aux entreprises, nous partirons du découpage du processus, en sous-processus. Pour chacun d'eux, nous présenterons dans un tableau, les tâches, les

objectifs visés par le contrôle interne, les risques qui s'y associent, leurs impacts sur la banque et les dispositifs de contrôle

### 6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de la constitution de la proposition de crédit

**Tableau 4 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de la constitution de la proposition de crédit**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle
Collecte d'informations	S'assurer que les informations du dossier de crédit sont exhaustives	1. Omission d'informations	Insuffisance d'éléments d'analyse	Résumé des informations dans la proposition de crédit
Examen des informations	S'assurer que les informations du dossier de crédit sont fiables	2. Collecte de fausses informations	Base d'analyse incorrecte	Vérification de la fiabilité des informations
		3. Collecte d'informations erronées	Base d'analyse incorrecte	Vérification de l'exactitude des informations
		4. Erreur sur l'objet de crédit	Conflit avec le client	Etablissement d'une convention de crédit

Source : nous-mêmes

Nous retenons que l'omission d'informations, la collecte de fausses informations, la collecte d'informations erronées et l'erreur sur l'objet de crédit sont les principaux risques opérationnels de ce sous-processus. Nous poursuivrons cette présentation avec le sous-processus de l'étude de dossier.

**Tableau 5 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus d'étude de dossier**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle
Analyse du risque de contrepartie	S'assurer de la bonne analyse des informations du dossier	5. Insolvabilité du client	Pertes financières	Analyse financière
		5. Inadéquation entre le crédit et l'activité	Pertes financières	Etude à plusieurs niveaux du dossier
		6. Omission des frais de dossier	Pertes financières	Vérification par le chargé de clientèle
		7. Non-respect des pouvoirs d'autorisation	Pertes financières	Visa pour autorisation et subdélégation des pouvoirs
Cotation du risque	Guider la prise de décision et favoriser le respect de la réglementation bancaire	8. Erreur de jugement	Pertes financières	Divers instances de décisions et élaboration d'une fiche de risque
		9. Non-respect des réglementations	Pertes financières	Informations et vérification de l'application

Source : nous-mêmes

L'insolvabilité du client, l'inadéquation entre le crédit et l'activité, l'omission des frais de dossier, le non-respect des pouvoirs d'autorisation, l'erreur de jugement, le non-respect de réglementations sont les risques opérationnels retenus pour le sous-processus d'étude de dossier.

**Tableau 6 : Identification des risques opérationnels des sous – processus de mise en place du crédit**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle
Formalisme des garanties	S'assurer que le crédit est couvert par des garanties	10. Prises de garanties fictives (non réalisable)	Pertes financières	Authentification des garanties par un huissier et instances habilités
		11. Complicité entre la caution personnel et le cautionné	Pertes financières	Notification par le notaire des engagements
		12. Pertes de garanties	Pertes financières et litiges avec les clients	Archivage
		13. Garantie insuffisante pour le crédit contracté	Pertes financières	Pondération des garanties et de la valeur du crédit
		14. Omission d'enregistrement des garanties	Pertes financières	Vérification et rapprochement entre les garanties reçues et ceux inscrit dans le système.

**Tableau 6 (Suite 1)**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle
Mise en forme des cautions et traitement de traites avalisées	S'assurer que les cautions sont établies convenablement et les traites bien traitées	15. Saisies erronées	Pertes financières	Vérification des saisies par le responsable de service
		16. Omission de validation des traites	Pertes financières	Vérification de second niveau (journée comptable)
		17. Omission de réalisation des mains levées	Pertes financières	Suivi des engagements et relance du client au terme du délai des cautions
Comptabilisation des crédits accordés	S'assurer que le crédit est accordé avant le déblocage	18. Retard dans la comptabilisation	Retard dans le déblocage du crédit	Fixation d'objectifs
		19. Saisies erronées	Paiement indu et pertes financières	Vérification des saisies et des éléments du dossier
		20. Cumul de fonctions	Erreurs / Pertes financières	Accès au système par code confidentiel

**Tableau 6 : (suite et fin)**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle de gestion
		21. Tableau d'amortissement erroné	Retard de paiement	Vérification des données saisies dans le système
		22. Perte de dossiers de crédit	Conflit avec le client	Cadre d'archivage sécurisé contre vol, incendie inondation
Traitement des opérations de crédit-bail	S'assurer que le crédit-bail est fait dans de bonnes conditions avec le concessionnaire et le locataire	23. Saisie erronée	Pertes financières	Vérification des données saisies
		24. Non- constat d'impayé de loyers par le locataire	Pertes financières	Suivi des engagements

Source : Nous-mêmes

les prises de garanties fictives (non réalisable), la complicité entre la caution personnel et le cautionné, la perte de garanties, les garanties insuffisantes pour le crédit contracté, l'omission d'enregistrement des garanties, les saisies erronées, l'omission de validation des traites, l'Omission de réalisation des mains levées, le retard dans la comptabilisation, les saisies erronées, le cumul de fonctions, le tableau d'amortissement erroné, la perte de dossiers de crédit et le non constat d'impayé de loyers par le locataire sont les risques opérationnels identifiés pour ce sous-processus.

**Tableau 7 : Identification des risques opérationnels du sous-processus de suivi du crédit**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de contrôle
Identification des irrégularités	Assister les Chargés de clientèle dans le suivi des engagements de leur portefeuille	25. Dysfonctionnement du matériel informatique	Pertes financières	Faire une maintenance et une sécurisation régulière du système
		26. Omission de cas d'impayé	Pertes Financières	Suivi des engagements
Restitution en comité et décision en comité	Assurer la limitation des cas d'impayés et le montant des provisions	27. Omission de relances	Pertes financières	Suivi des engagements
		28. Omission de prélèvement de provision	Pertes financières	Vérifier que tous les comptes des clients déclassés et en gestion douteuse sont provisionnés

Source : Nous-mêmes

Le dysfonctionnement du matériel informatique, l'omission de cas d'impayé, l'omission de relances, l'omission de prélèvement de provision sont les risques opérationnels identifiés pour le sous-processus du suivi du crédit.

**Tableau 8 : Identification des risques opérationnels liés au sous-processus de recouvrement**

Tâches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de contrôle
Négociations et réalisation de garanties	Eviter que les crédits demeurent impayés	29. Litiges avec le client	Pertes financières	Procédure d'octroi de crédit
		30. Refus du client de reconnaître ses engagements	Pertes financière	Signature d'une convention de crédit entre les deux parties

Source : nous-mêmes

Les litiges avec le client et le refus du client de reconnaître ses engagements constituent les risques opérationnels se rapportant au sous-processus du recouvrement.

Suite à l'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit de CBAO groupe Attijariwafa Bank nous procéderons à leur évaluation.

### 6.1.2. Evaluation des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises

Cette seconde étape de la gestion du risque opérationnel repose sur l'évaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels et sur l'évaluation de leurs impacts. Le croisement du résultat de l'évaluation de ces deux éléments permettra d'hierarchiser les risques selon les qualificatifs de risque majeur, de risque intermédiaire et de risque mineur.

#### 6.1.2.1. Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés

Pour la réalisation de cette opération, nous allons nous référer à une échelle de cotation de la fréquence de survenance qu'indique le tableau ci-dessous :

**Tableau 9 : Echelle de cotation de la probabilité**

Niveau	Probabilité	Description
1	Improbable	Le risque se réalise difficilement
2	Rare	Le risque est quasi inexistant
3	Occasionnel	Le risque se réalise parfois
4	Fréquent	Le risque se réalise souvent

Source : nous – mêmes

Suite à l'observation que nous avons faite durant notre stage et suivant les entretiens avec les opérationnels du processus de crédit nous avons effectué l'évaluation en nous appuyant sur l'échelle de cotation ci-dessus.

**Tableau 10 : Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés**

Risques	Probabilité de survenance
1. Omission d'informations	2
2. Collecte de fausses informations	3
3. Collecte d'informations erronées	3
4. Erreur sur l'objet de crédit	2
5. Insolvabilité du client	4
6. Inadéquation entre le crédit et l'activité	2
7. Non-respect des pouvoirs d'autorisation	3
8. Erreur de jugement	2
9. Non-respect de la réglementation bancaire de la BCEAO	2
10. Omission des frais de dossier	2
11. Prises de garanties fictives (non réalisable)	2
12. Complicité entre la caution personnel et le cautionné	2
13. Pertes de garanties	2
14. Garantie insuffisante pour le crédit contracté	3
15. Omission d'enregistrement des garanties	2
16. Saisies erronées	3
17. Omission de validation des traites	2
18. Omission de réalisation des mains levées	3
19. Non remboursement du montant des traites	2
20. Retard dans la comptabilisation du crédit	2

**Tableau 10 : (suite et fin)**

21.Cumul de fonctions	2
22.Tableau d'amortissement erroné	2
23.Non-paiement des loyers par le locataire	2
24.Dysfonctionnement du matériel informatique	2
25.Omission de relances	2
26.Omission de soulever les cas d'impayé	2
27.Omission de prélèvement des provisions	1
28.Litiges avec le client	1
29.Pertes de dossiers de crédit	3
30.Refus de la reconnaissance des engagements	1

Source : Nous-mêmes

#### 6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels identifiés

Pour la réalisation de cette opération, nous allons nous référer à une échelle de cotation de l'impact de ces risques indiqué dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 11 : Echelle de mesure de l'impact de risques opérationnels identifiés**

Niveau	Impacts	Description
1	Négligeable	Pertes insignifiantes
2	Marginal	Perte financière moyenne
3	Critique	Pertes financières considérables
4	Catastrophe	Pertes financières très lourdes

Source : Nous-mêmes

**Tableau 12 : Evaluation de l'impact de risques opérationnels identifiés**

<b>Risques</b>	<b>Impacts</b>
1.Omission d'informations	3
2.Collecte de fausses informations	3
3.Collecte d'informations erronées	3
4.Erreur sur l'objet de crédit	1
5.Insolvabilité du client	3
6.Inadéquation entre le crédit et l'activité	4
7.Non-respect des pouvoirs d'autorisation	3
8.Erreur de jugement	3
9.Non-respect de la réglementation bancaire de la BCEAO	3
10.Omission des frais de dossier	2
11.Prises de garanties fictives (non réalisable)	4
12.Complicité entre la caution personnel et le cautionné	4
13.Pertes de garanties	4
14.Garantie insuffisante pour le crédit contracté	2
15.Omission d'enregistrement des garanties	3
16.Saisies erronées (montant, personne,...)	2
17.Omission de validation des traites	2
18.Omission de réalisation des mains levées	1
19.Retard dans la comptabilisation du crédit	1
20.Cumul de fonctions	1
21.Tableau d'amortissement erroné	2
22.Omission de validation des traites	2
23.Non-paiement des loyers pas le locataire	4
24.Dysfonctionnement du matériel informatique	3
25.Omission de relances	3
26.Omission de soulever les cas d'impayé	3
27.Omission de prélèvement de provision	3
28.Litiges avec le client	2
29.Pertes de dossier de crédit	1
30.Refus de reconnaissance des engagements de crédit	3

Source : nous-mêmes

Au terme de l'évaluation des risques opérationnels identifiés nous les hiérarchiserons afin de permettre l'orientation dans l'ordre de priorité de leur traitement. La classification choisie répond aux critères suivants :

**Tableau 13 : Critère d'hierarchisation des risques opérationnels identifiés**

<b>Fréquence</b>	<b>Impact</b>	<b>Classe du risque</b>	<b>Appréciations et symbole d'identification dans la matrice</b>
<b>Elevée</b>	Elevé	Majeur (M)	Remet en cause les objectifs de la banque
<b>Faible</b>	Faible	Mineur (m)	Ne remet pas en cause les objectifs de la banque
<b>Elevée</b>	Faible	Intermédiaire (I)	Peut remettre en cause les objectifs de la banque
<b>Faible</b>	Elevée	Intermédiaire (I)	Peut remettre en cause les objectifs de la banque

Source : Nous-mêmes

**Tableau 14 : Hiérarchisation des risques**

Risques	Fréquences	Impacts	Classe
1. Omission d'informations	2	3	I
2. Collecte de fausses informations	3	3	M
3. Collecte d'informations erronées	3	3	M
4. Erreur sur l'objet de crédit	2	1	M
5. Insolvabilité du client	4	3	M
6. Inadéquation entre le crédit et l'activité	2	4	I
7. Non-respect des pouvoirs d'autorisation	3	3	M
8. Erreur de jugement	2	3	I
9. Non-respect de la réglementation bancaire de la BCEAO	2	3	I
10. Omission des frais de dossier	2	2	m
11. Prises de garanties fictives (non réalisable)	3	4	M
12. Complicité entre la caution personnel et le cautionné	2	4	I
13. Pertes de garanties	2	4	I
14. Garantie insuffisante pour le crédit contracté	3	3	M
15. Omission d'enregistrement des garanties	2	2	m
16. Saisies erronées	3	2	I
17. Omission de validation des traites	2	2	m
18. Omission de réalisation des mains levées	3	1	I
19. Non remboursement du montant des traites	2	1	m
20. Retard dans la comptabilisation du crédit	2	1	m
21. Cumul de fonctions	2	2	m
22. Tableau d'amortissement erroné	2	2	m
23. Non-paiement des loyers par le locataire	2	3	I
24. Dysfonctionnement du matériel informatique	2	3	I
25. Omission de relances	2	3	I
26. Omission de soulever les cas d'impayé	1	3	I
27. Omission de prélèvement des provisions	1	2	m
28. Litiges avec le client	3	2	I
29. Pertes de dossiers de crédit	1	1	m
30. Refus de la reconnaissance des engagements	1	3	I

Source : nous-mêmes

Nous observons après cette hiérarchisation que les risques de classe majeur sont la collecte de fausses informations, la collecte d'informations erronées, le non-respect de pouvoirs d'autorisation, l'insolvabilité du client et la prise de garanties insuffisantes.

Ceux à caractère mineur sont la perte de dossier, l'omission de prélèvement des provisions, le tableau d'amortissement erroné, le cumul de fonction, le retard dans la comptabilisation du crédit, l'omission de validation de traites, le non-remboursement du montant des traites et l'omission d'enregistrement des garanties.

Tous les autres risques opérationnels identifiés ne se situant pas dans ces deux classes sont de la classe intermédiaire.

En poursuivant notre étude nous évaluerons les dispositifs de contrôle interne mis en place pour faire face à ces risques.

### 6.1.3. Evaluation du dispositif de gestion des risques opérationnels du processus de crédit

Cette évaluation consistera à qualifier les dispositifs de contrôle selon qu'ils appartiennent à une famille ou à une autre et à valider la cohérence avec les objectifs

**Tableau 15 : Evaluation des dispositifs de contrôle**

Objectifs	Risques opérationnels	Dispositif de contrôle	Qualification	Validation de la cohérence
S'assurer que les informations du dossier de crédit sont exhaustives	1.Omission d'informations	Résumé des informations dans la proposition de crédit	Système d'information	Cohérent
S'assurer que les informations du dossier de crédit sont fiables	2.Collecte de fausses informations	Vérification documentaire de la fiabilité des informations	Supervision	Cohérent mais insuffisant
	3.Collecte d'informations erronées	Vérification de l'exactitude des informations	Supervision	Cohérent
	4.Erreur sur l'objet de crédit	Etablissement d'une convention de crédit	Procédure	Cohérent

**Tableau 15 (suite 1)**

Objectifs	Risques opérationnels	Dispositif de contrôle	Qualification	Validation de la cohérence
S'assurer de la bonne analyse des informations du dossier	5. Insolvabilité du client	Analyse financière	Procédure	Cohérent
	6. Inadéquation entre le crédit et l'activité	Etude à plusieurs niveaux du dossier	Supervision	Cohérent
	7. Non-respect des pouvoirs d'autorisation	Visa pour autorisation et subdélégation des pouvoirs	Supervision	Cohérent mais insuffisant
Guider la prise de décision et favoriser le respect de la réglementation bancaire	8. Erreur de jugement	Divers instances de décisions Elaboration d'une fiche de risque	Organisation et moyens	Cohérent
	9. Non-respect des réglementations	Informations et vérification de l'application	Système d'information et supervision	Cohérent
	10. Omission des frais de dossier	Vérification par le chargé de clientèle	Supervision	Cohérent
S'assurer que le crédit est couvert par des garanties	11. Prises de garanties fictives (non réalisable)	Authentification des garanties par un notaire	Moyens et procédure	Cohérent
	12. Complicité entre la caution personnel et le cautionné	Notification par le notaire des engagements	Moyen et procédure	Cohérent
	13. Pertes de garanties	Archivage	Moyen et organisation	Cohérent mais insuffisant
	14. Garantie insuffisante pour le crédit contracté	Pondération des garanties et de la valeur du crédit	Supervision	Cohérent
	15. Omission d'enregistrement des garanties	Vérification et rapprochement entre les garanties reçues et ceux inscrits dans le système	Supervision	Cohérent

**Tableau 15 (suite 2)**

Objectifs	Risques opérationnels	Dispositif de contrôle	Qualification	Validation de la cohérence
S'assurer que les cautions sont établies convenablement et les traites bien traités	16. Saisies erronées	Vérification des saisies par le responsable de service	Supervision	Cohérent
	17. Omission de validation des traites	Vérification de second niveau (journée comptable)	Supervision	Cohérent mais insuffisant
	18. Omission de réalisation des mains levées	Suivi des engagements et relance du client au terme du délai des cautions	Supervision	Cohérent mais insuffisant
S'assurer que le crédit est accordé avant le déblocage	19. Retard dans la comptabilisation du crédit	Fixation d'objectifs	Objectifs	Cohérent
	20. Cumul de fonctions	Accès au système par code confidentiel	Moyens	Cohérent mais insuffisant
	21. Tableau d'amortissement erroné	Vérification des données saisies	Supervision	Cohérent
Traitement des opérations de crédit-bail	22. Non-paiement des loyers pas le locataire	Suivi des engagements	Supervision	Cohérent mais insuffisant
	23. Dysfonctionnement du matériel informatique	Maintenance et sécurisation du système	Moyens	Cohérent
	24. Omission des relances	Suivi des engagements	Supervision	Cohérent mais insuffisant

**Tableau 15 (suite 3 et fin)**

Objectifs	Risques opérationnels	Dispositif de contrôle	Qualification	Validation de la cohérence
Assister les Chargés de clientèle dans le suivi des engagements de leur portefeuille	25. Omission de soulever les cas d'impayé	Compte rendu	Système d'information	Cohérent mais insuffisant
	26. Omission de prélèvement de provision	Vérifier que tous les comptes des clients déclassés et en gestion douteuse sont provisionnés	Supervision	Cohérent
Eviter que les crédits demeurent impayés	27. Litiges avec le client	Procédure d'octroi de crédit	Procédure	Cohérent
	28. Refus du client de la reconnaissance des engagements	Signature de convention de crédit par le client et la banque	Procédure	Cohérent
	29. Pertes de dossiers de crédit	Cahier de transmission	Moyen Système d'information	Cohérent
	30. Refus de la reconnaissance des engagements	Signature de contrat	Procédure	Cohérent

Source : nous-mêmes

Nous achevons cette évaluation en concluant que certains dispositifs de contrôle comme l'archivage, la vérification documentaire de la fiabilité des informations, le visa pour l'autorisation et subdélégation des pouvoirs, la vérification de second niveau (journée comptable, le suivi des engagements, la relance du client au terme du délai des cautions, l'accès au système par code confidentiel, le suivi des engagements et les compte rendus sont des

dispositifs cohérent. Néanmoins ils peuvent être renforcés pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels du processus de crédit.

A l'issu du diagnostic sur les dispositifs de contrôle que nous venons d'énoncer et au regard de ce qui précède nous présenterons la matrice des risques illustrée par la figure ci-dessous :

**Figure 12 : Matrice des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit**

Fréquence ↑

<b>Fréquent</b>			Insolvabilité du client <b>XXX</b>	
<b>Occasionnel</b>	-Omission de réalisation des mains levées <b>XX</b>	-Saisies erronées -litiges avec les clients <b>XX</b>	-Collecte de fausses informations -Collecte d'informations erronées -Non-respect des pouvoirs d'autorisation -Garanties insuffisantes <b>XXX</b>	
<b>Rare</b>	-Non remboursement du montant des traites -Retard dans la comptabilisation <b>X</b>	-Omission de frais de dossier -Omission d'enregistrement des garanties -Omission de validation des traites -Cumul de fonctions -Tableau d'amortissement erroné <b>X</b>	-Omission d'informations -erreur de jugement -Non-respect de la réglementation -non-paiement des loyers par le locataire -Dysfonctionnement du matériel informatique - Omission de relances <b>XX</b>	-Inadéquation entre crédit et activités -Complicité entre caution personnel et cautionné -Perte de garanties -Prise de garanties fictives <b>XX</b>
<b>Improbable</b>	-Erreur sur l'objet de crédit - Perte de dossier <b>X</b>	- Omission de prélèvement des provisions <b>X</b>	-Omission de soulever des cas d'impayé -Refus du client de la reconnaissance des engagements <b>XX</b>	
	<b>Négligeable</b>	<b>Marginal</b>	<b>Critique</b>	<b>Catastrophique</b>

Impacts →

Sources : Nous-mêmes

## Légende

	Acceptation, réduction ou autofinancement
	Transfert, réduction
	Autofinancement, réduction
	Réduction, évitement

Symboles	Niveaux du risque
<b>XXX</b>	Risque élevé
<b>XX</b>	Risque moyen
<b>X</b>	Risque faible

Nous achèverons notre étude avec cette dernière étape qui annonce la formul

ation des recommandations que nous suggérons à la banque pour une meilleure gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

### **6.2. Recommandations et mise en œuvre**

Partant d'un tableau des forces et faiblesses apparentes ci-dessous, nous adresserons nos recommandations principalement à la Direction Générale, au Service d'audit interne et aux opérationnels par rapport aux points pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs de notre étude.

**Tableau 16 : Tableau des forces et faiblesses apparentes**

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Processus d'octroi de crédit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence d'une procédure d'octroi de crédit</li> <li>-Procédure comprise et appliqué en général par les acteurs</li> <li>- Chaque service fixe périodiquement ses objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance de certains dispositifs de contrôle</li> </ul>
<b>Gestion du risque opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soucis de tenir compte des risques opérationnels par la mise en place d'un projet</li> <li>-Existence d'une cartographie des risques opérationnels pour les engagements</li> <li>-Existence d'une base de données de pertes et évènement liés aux risques opérationnels</li> <li>-Assistance par un cabinet de conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de manuel de procédure de gestion des risques opérationnels</li> <li>-Absence d'un suivi régulier des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit</li> <li>-Non remontée des informations portant sur les risques opérationnels</li> <li>-Absence d'un département de gestion des risques opérationnels</li> <li>-Personnel qualifié insuffisant pour la gestion des risques opérationnels</li> <li>- absence de la culture de gestion du risque opérationnel</li> </ul>

Source : nous-mêmes

### 6.2.1. Recommandations

Compte tenu des résultats de notre étude nous formulons les recommandations suivantes :

- créer une Direction ou un département de gestion de risques opérationnels ;
- mettre régulièrement à jour la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit ;
- faire des audits opérationnels périodiques pour vérifier le respect des procédures par les opérationnels;
- élaborer un manuel de procédure du processus de gestion des risques opérationnels et un manuel de procédure sur le processus d'octroi de crédit ;
- faire un suivi exhaustif des engagements de crédit de la banque ;
- rechercher davantage les informations fiables dans la collecte d'information ;
- vérifier le respect des pouvoirs d'autorisation dans la décision du crédit ;
- s'engager à une meilleure conservation des garanties.

### 6.2.2. Mise en œuvre

Pour la mise en œuvre de ces recommandations nous mettrons l'accent sur les actions à mener, les personnes qui en auraient la responsabilité et quelques indications sur le moment de leur exécution.

- **A l'endroit de la Direction Générale**

Elle pourrait d'ici un an :

- définir une politique de gestion des risques opérationnels ;
- fixer les objectifs à viser dans la création du département ;
- estimer la valeur ajoutée à escompter sur l'activité de la banque grâce à cette gestion ;
- former les responsables qui s'occuperont des tâches de ce département sur la gestion des risques opérationnels : Identification, évaluation, traitement et suivi ;
- si les compétences présentes dans le domaine sont insuffisantes, procéder à un recrutement de personnels aguerris ;
- prévoir un budget suffisant pour le bon fonctionnement du département qui peut être logé soit à la GGR ou au niveau du contrôle interne.

- **A l'endroit de la Direction d'Audit Générale**

Elle pourrait d'ici un an

- sensibiliser les opérationnels afin de faciliter la remontée d'informations par rapport aux risques opérationnels afférents à leur tâches ;
- faire un plan d'actions sur toutes activités du projet et planifier la rencontre entre les opérationnels et les relais risques sur le long de l'année ;
- évaluer et apprécier l'évolution des risques opérationnels dans le temps ;
- réaliser des reportings sur les risques identifiés ;
- transcrire les modifications dans la cartographie de risques au moins tous les ans ;
- faire du benchmarking sur les banques qui réussite à intégrer la culture du risque opérationnel au personnel employé ;

- **A l'endroit des opérationnels**

Quotidiennement veiller au respect des procédures et tenir compte des sensibilisations et formations dans la pratique de leur métier :

- les acteurs du service de surveillance et de suivi des engagements pourraient faire la demande de la mise en place d'un système d'information facilitant le suivi exhaustifs des engagements ;
- les chargés de clientèle devraient faire la visite d'entreprise et affûter les moyens de vérifications des informations fournir par les clients ;
- les acteurs du « service garanties » pourraient faire une demande formelle pour ajouter à la conservation physique des garanties, leur dématérialisation.

Ce chapitre qui termine est aussi la fin de notre étude. Elle nous a permis de constater que CBAO groupe Attijariwafa bank en aspirant à un service toujours de qualité, fait ses premiers pas en matière de gestion opérationnel des risques opérationnels. La poursuite de ses efforts dans le projet de gestion de risques opérationnels pourrait s'avérer salutaire pour de meilleurs résultats encore.

Suivant les propos de Naji « L'intégration de Bâle II aux activités courantes ne se limite pas au respect de nouvelles réglementations. Elle constitue une opportunité et une obligation stratégique d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la rentabilité. Une démarche intégrée et transversale de gestion du changement est nécessaire ». La CBAO groupe Attijariwafa bank la bien compris et même si des efforts restent à faire, elle arpente déjà le chemin d'une meilleure maîtrise de ces risques opérationnels qui se répercutera sans doute sur le processus d'octroi de crédit et par ricochet sur toute son activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La gestion des risques opérationnels est devenue une préoccupation de taille pour le secteur bancaire. Les résultats issus des nombreuses réflexions sur ce sujet sont concluants mais leur mise en application demeure encore difficile. Malgré les difficultés, cette gestion doit être prise en compte avec toute la considération requise.

Nous avons donc constaté au cours de notre étude que CBAO groupe Attijariwafa bank est bien animé par le souci de gérer les risques opérationnels liés à ses activités. Ceci justifie la création du projet de gestion des risques opérationnels qui est mis sur pied et qui a conduit aujourd'hui à une gestion formelle de ce risque. Mais lors de nos travaux nous avons remarqué que ce volet n'est pas encore réellement intégré dans le processus d'octroi de crédit de la banque. A cet effet, nous suggérons que des mesures d'adhésion soient prises par rapport à l'importance de cette gestion afin qu'elle devienne une culture pour la banque et pas un moyen répréhensif comme elle est souvent perçue. Cette action aura pour conséquence de réduire les risques opérationnels qui peuvent subvenir tout au long de ce processus. Déjà les dispositifs de contrôle du processus seront renforcés et les travailleurs seront plus ancrés à cette culture de veiller à minimiser l'impact de la survenance de ces risques. Cet effort pourrait se faire ressenti sur la qualité des services offerts aux clients et revaloriser l'image de la banque.

Telles sont les conclusions qui ressortent de ce travail que nous avons effectué avec beaucoup de motivation. Néanmoins nous avons rencontré certains obstacles que nous avons essayé de surmonter pour parvenir à nos fins. Notamment nous étions confrontés au problème des informations dites confidentielles et de ce fait ne nous ont pas été communiquées. Mais aussi nous avons fait face à l'inaccessibilité aux documents et l'indisponibilité du personnel que nous devrions rencontrer pour les entretiens.

Pour la concrétisation des effets escomptés par la gestion des risques opérationnels, beaucoup de changements peuvent être apportés dans l'organisation des entreprises. Dans ce contexte, la question subsiste encore. De l'auditeur interne et du manager des risques, à qui incombe la responsabilité des risques opérationnels ? Ou sont-ils tous deux impliqués ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **Annexe 1 : Saines pratiques de gestion des risques opérationnels**

### ***- Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque***

#### **Principe 1**

Le conseil d'administration devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

#### **Principe 2**

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

#### **Principe 3**

La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

***- Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque***

#### **Principe 4**

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

### **Principe 5**

Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

### **Principe 6**

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

### **Principe 7**

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

#### *- Rôle des superviseurs*

### **Principe 8**

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

### **Principe 9**

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

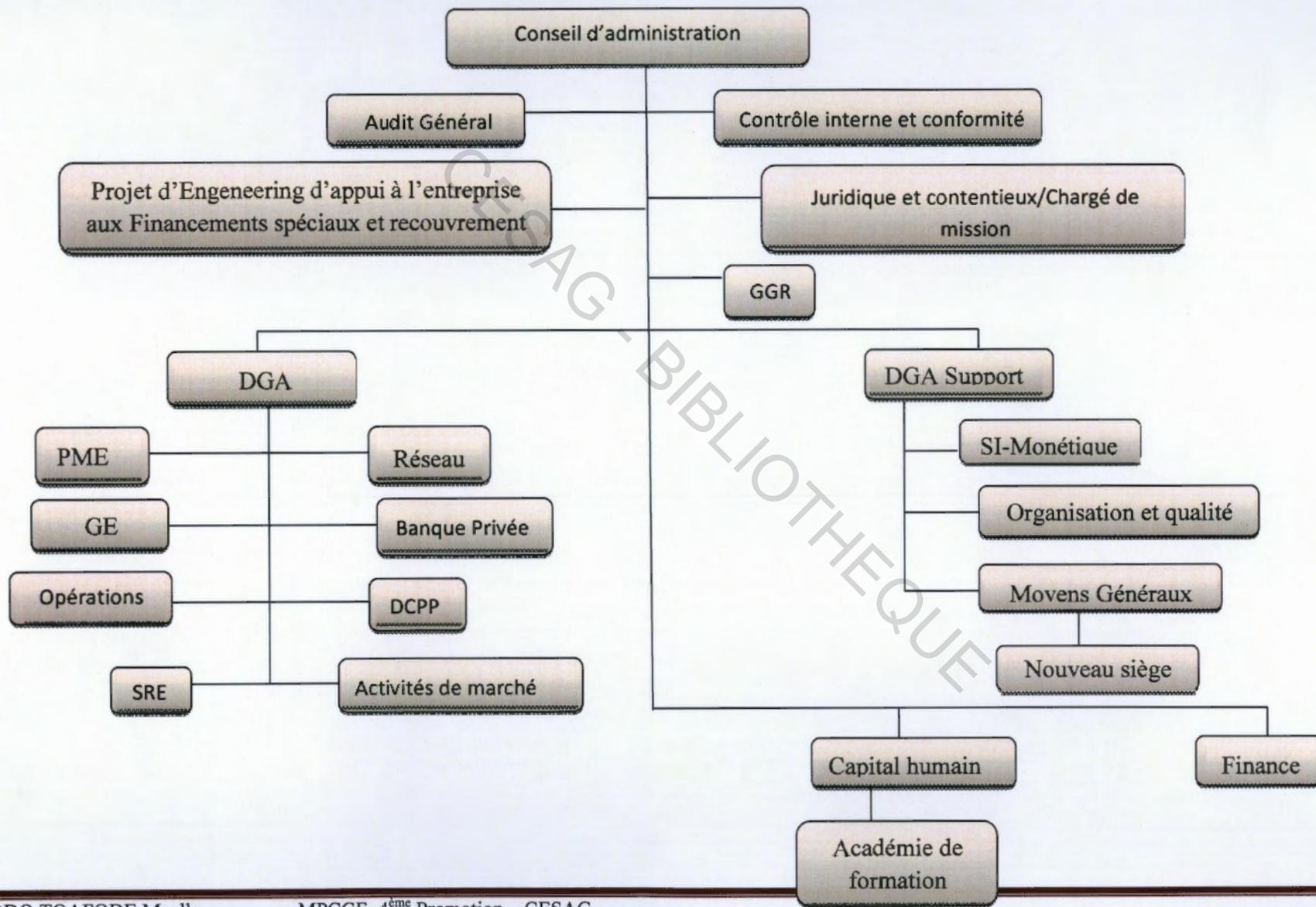
#### *- Rôle de la communication financière*

### **Principe 10**

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

Source : [www. Bis.org](http://www.Bis.org)

**Annexe 2 : Organigramme hiérarchique de CBAO groupe Attijariwafa bank**



**Annexe 3 : Guide d'entretien**

Questions	
1.	Quels sont les étapes du processus d'octroi de crédit aux entreprises à la CBAO groupe Attidjariwafa ?
2.	Qui sont les différents acteurs de ce processus ?
3.	Quels sont les tâches qui leur incombent ?
4.	Quels sont les risques opérationnels auxquels la banque est exposée dans l'exercice de ses tâches ?
5.	Quels sont les plaintes récurrentes formulées par les clients par rapport à l'octroi de crédit ?
6.	La procédure d'octroi de crédit stipule-t-elle clairement les documents devant composer un dossier de crédit ?
7.	Les demandes de crédits sont-elles traitées à tant ?
8.	Peut-il avoir des fraudes tout au long du processus d'octroi de crédit ?
9.	Si oui, quels sont les moyens dont la banque dispose pour y faire face ?
10.	Suivant quels critères sont appréciés ou évalués les garanties reçues du client ?
11.	Comment se fait le suivi après l'octroi de crédit ?
12.	A combien peut s'élever le montant des pertes dues à la réalisation des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit aux entreprises ?
13.	Quels sont les différentes irrégularités des clients ?
14.	Quels sont les erreurs qui subviennent dans le processus d'octroi de crédit ?
15.	Quels peuvent en être les causes ?
16.	Quelle est leur fréquence de réalisations ?
17.	Quels sont les problèmes pouvant se subvenir au niveau des signatures marquant l'accord d'une décision d'octroi de crédit ?
18.	Quels sont les objectifs du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'octroi aux entreprises ?
19.	Comment les risques opérationnels sont-ils identifiés et évalués par la banque ?
20.	Existe-t-il une base historique des pertes ?
21.	Quel est le ratio utilisé par la banque pour se couvrir contre les risques opérationnels ?
22.	Comment travaillent les relais Risque Opérationnel ?

23.	Suivant quelle périodicité la cartographie de risques est-elle mise à jour ?
24.	De quelle manière l'opinion du conseil d'administration sur les risques est diffusée dans la banque ?
25.	Existe-t-il une terminologie et/ou un langage spécifique à la gestion des risques commun à l'ensemble des agences ? Dans le cas contraire pourquoi ?
26.	Au niveau de la Direction Générale, les responsabilités en matière de gestion de risques sont-elles clairement établies ? Si oui de quelle manière cela a été réalisé ? Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?
27.	Les profils de poste font-ils état de responsabilités et/ou activités liées à la gestion de risques ?
28.	Comment les systèmes de gestion de la performance sont-ils cohérents avec les pratiques de la banque en matière de gestion des risques ?
29.	Existe-t-il des systèmes de mesure et de contrôle des risques opérationnels liés au processus de crédit aux entreprises ? Si oui lesquels ?
30.	Quels sont les moyens utilisés pour informer la Direction Générale des risques opérationnels et des présomptions d'irrégularités sur l'activité de crédit aux entreprises ?
31.	Comment le risque opérationnel est-il géré au niveau du processus d'octroi de crédit ?
32.	Comment les risques opérationnels sont-ils identifiés et évalués par la banque ?
33.	Existe-t-il une base historique des pertes ?

**Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne**

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>	<u>Date</u> : 16/08/2011	
<u>Entité concernée</u> : Direction Générale Adjointe clientèle	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises	<u>Fait par</u> : CODO Maëlle	
	<u>Sous-processus</u> : Constitution de la proposition de crédit	<u>Folio</u> : 1/6	
<u>Objectif de contrôle interne</u> : S'assurer que les informations du dossier de crédit sont exhaustives et fiables			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Comment obtenez-vous les informations portant sur le client ? - par voie écrite - par un entretien - par téléphone	X X	X	
2. Le dossier de crédit contient-il les informations suivantes ? - l'identité du client ; - l'objet de la demande ; - l'analyse financière complète ; - les perspectives de l'entreprise vis-à-vis de sa demande ; - les relations bancaires ; - les opportunités que présente l'entreprise ; - les recommandations du chargé de clientèle ; - l'analyse des 3 derniers bilans ; - l'analyse du compte de résultat ; - les ratios classiques;	X X X X X X X X X X X		Pas pour les entreprises ayant moins de 3ans d'activité

- les ratios des accords de classement ;	X		
- la carte de mouvement du compte ;	X		
- la fiche de cotation de risques.	X		
3. Existe-t-il un cahier de transmission pour l'acheminement des dossiers de prêt ?	X		
4. Le dossier de crédit est-il toujours complet ?		X	Il est complété par la suite
5. Comment vérifier vous la crédibilité du client			
- visite en entreprise	X		
- appels des autres banques avec lesquelles le client est en relation	X		Pas dans tous les où cela est nécessaire
6. Les composants du dossier de crédit sont-ils clairement énoncés dans la procédure ?		X	
7. Les Etats financiers apportés sont-ils toujours certifié ?		X	
8. Qui vérifie les Informations reçues ?			
- le chargé de clientèle	X		
-les rédacteurs	X		

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entité</u> concernant : Direction de la Gestion Globale des risques	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
	<u>Sous-processus</u> : Etude du dossier de crédit		<u>Folio</u> : 2/6
Objectif de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité de l'étude des dossiers			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
31. Tous les crédits accordés font ils objet d'une étude de dossiers ?		X	Cas des dépassements de ligne de crédit
Un dossier incomplet peut-il être étudié ?		X	
33. L'analyse financière se fait-elle toujours sur la base d'états financiers certifiés ?		X	
34. La délégation des pouvoirs pour signer les accords de crédit est-elle toujours respectée ?		X	

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entité concernée</u> : Département des engagements de crédit	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
	<u>Sous-processus</u> : Mise en place du crédit		<u>Folio</u> : 3/6
Objectif de contrôle interne : S'assurer que la diligence dans mise en place du crédit			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Les crédits sont-ils comptabilisés dans le système à tant ?	X		Pas toujours
2. Celui qui saisit les données est-il toujours distinct de celui qui les valide ?		X	
3. Les mots de passe pour accéder au système et procéder à la validation est-il gardé confidentiel par son détenteur ?	X		
4. La vérification de l'apposition de la signature du service garantie avant déblocage du crédit est-elle effective ?	X		
5. L'accord pour l'octroi de crédit précède-t-il toujours la mise en place ?	X		
6. Tout crédit est-il assorti toujours de garanties ?	X		Sauf cas exceptionnel de grandes entreprises
7. Les mains levées se réalisent-elles toujours ?		X	

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entité</u> : Département de la surveillance et du suivie des risques	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
	<u>Sous-processus</u> : Suivi du crédit		<u>Folio</u> : 4/6
Objectif de contrôle interne : S'assurer que le suivi du crédit est effectif et efficace			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Le suivi des crédits est – il régulier ?	X		
7. Les prévisions à prélever sont-elles toujours prises ?	X		
8. L'application des décisions prises en comité des irréguliers est-elle vérifiée ?	X		
9. Les recommandations faites au comité mensuel sont-elles réellement mises en pratique ?	X		
10. La restitution des irrégularités constatées est-elle exhaustive ?	X		

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entités concernées</u> : Département des garanties et Direction Juridique et Contentieux	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
	<u>Sous-processus</u> : Recouvrement du crédit		<u>Folio</u> : 5/6
Objectif de contrôle interne : S'assurer que le crédit peut être entièrement recouvré à tant			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Les relances du client sont-elles faites ?	X		Pas toujours
2. Les garanties retenues sont-elles toujours réalisables ?		X	
3. Les garanties sont telles toujours bien conservées ?		X	

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entité</u> concerné :	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
Ensembles des entités du processus	Tous les sous-processus		<u>Folio</u> : 6/6
Objectif de contrôle interne : Appréciation du processus			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. La procédure est-elle écrite ?	X		Mais pas formellement dans un manuel de procédure
2. La procédure est-elle comprise de ses acteurs ?	X		
3. Il y a-t-il des cahiers de transmission de documents d'un service à un autre ?	X		
4. Les vérifications s'effectuent-elles à chaque niveau de réception ?	X		
5. L'accent est – il sur le risque opérationnel dans l'exécution des tâches de chaque acteur du processus ?		X	
6. Les réglementations bancaires en vigueur sont-elles mises en application par les acteurs du processus ?	X		

<u>Exercice</u> : 2011	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<u>Date</u> : 16/08/2011
<u>Entités concernées</u> : toutes entités du processus	<u>Processus</u> : Octroi de crédit aux entreprises		<u>Fait par</u> : CODO Maëlle
	<u>Sous-processus</u> : Recouvrement du crédit		<u>Folio</u> : 5/6
Objectif de contrôle interne : S'assurer que le crédit peut être entièrement recouvré à tant			
Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
1. Les relances du client sont-elles faites ?	X		Pas toujours
2. Les garanties retenues sont-elles toujours réalisables ?		X	
3. Les garanties sont telles toujours bien conservées ?		X	

## Annexe 5 : Feuilles de révélation et d'analyse de problème

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FRAP N° : 1</b>
<b>Problème :</b> Insuffisance du suivi au niveau des crédits-bails	
<b>Constat :</b> 10% des crédits-bails accordés sont objet de non-paiement des loyers sur une longue période	
<b>Cause :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Défaillance du système d'information relatif au suivi de crédits-bails ;</li></ul>	
<b>Conséquences :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Absence de dissuasion de la mauvaise foi du client ;</li><li>- Absence de relance du client ;</li><li>- Absence de prise de provision ;</li><li>- Perte financière.</li></ul>	
<b>Recommandations :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre une alerte automatique dans le système d'information pour signaler les cas d'impayé</li></ul>	

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
<b>Référence papier de travail :</b>	<b>FRAP N° : 2</b>
<b>Problème :</b> Omission de réalisation des mains levées de cautions	
<b>Constat :</b> 20% des réclamations adressées au niveau des opérations de crédit porte sur les mains levées	
<b>Causes :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oubli d'exécution de la main levée ;</li><li>- Défaillance au niveau de la vérification de l'exécution de mains levées.</li></ul>	
<b>Conséquences :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Litiges avec le client ;</li><li>- Baisse du niveau de qualité du service offert au client.</li></ul>	
<b>Recommandations :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Veuillez élaborer un tableau de bord de suivi des cautions ;</li><li>- Veuillez vérifier au fur à mesure l'évolution des engagements par signature.</li></ul>	

Sources : Nous-mêmes

**Annexe 6 : Grille de séparation des tâches du processus d'octroi de crédit**

Tâches	Catégorie de tâches	Rédacteurs	Chargé de clientèle	Responsable (GE, PME)	Responsable de la GGR	Resp. service garanties	Resp. service caution	Resp. service crédit-bail	Resp. service Secrétariat crédit	Resp service suivi engagements	Service
Collecte d'informations	Ex	X									
Proposition de crédit	Ex	X									
étude du dossier	A			X							
Analyse du risque de contrepartie	C		X		X						
Formalisme des garanties	Ex					X					
Mise en forme des cautions	Ex						X				
Traitement des opérations de crédit-bail	Ex							X			
Comptabilisation du crédit	En								X		
Identification des irrégularités	C									X	
Recouvrement											X

Source : Nous-mêmes

## **Annexe 7 : Description du processus d'octroi de crédit de CBAO groupe Attijariwafa bank**

### **A) Sous-processus de la constitution de la proposition de crédit**

La constitution du dossier de crédit se rapporte à la DR ou à la DGA Clientèle. La DR est saisie lorsqu'il s'agit du circuit du réseau et la DGA Clientèle est saisie lorsqu'il s'agit du circuit du siège. Nous notons ici la collecte d'informations puis un premier examen de ses informations.

- **collecte d'informations**

La collecte d'informations est faite par le chargé de clientèle qui dispose d'un portefeuille d'entreprises. Il se charge de collecter les informations relatives au client, à ses activités, et au crédit sollicité. La demande du crédit peut être écrite ou verbale. Il obtient d'amples informations avec les Etats financiers qu'il reçoit du client et lorsqu'il s'agit d'un projet, il se penche sur les études de projet. Il complète ses informations avec la liste des entreprises ayant des incidents de paiement graves avec la banque par le passé. Mais il peut aussi se renseigner au niveau des autres banques avec lesquelles le client est en relation. Etant en possession de ses informations, il les examine.

- **examen des informations**

Le chargé de clientèle analyse les différentes informations et interpelle le client lorsqu'il ne remplit pas les conditions requises et susceptibles d'engendrer le refus de sa demande. Les chargés de clientèle travaillent en collaboration avec les rédacteurs qui font le dépouillement des états financiers. Ensuite il rédige une proposition de crédit où il synthétise les informations reçues et suggère les conditions de crédit et les garanties assorties. Les éléments de la proposition sont :

- l'identité du client ;
- l'objet de la demande ;
- l'analyse financière (analyse de l'activité, de la rentabilité, de la structure financière et de la trésorerie) ;
- les perspectives de l'entreprise vis-à-vis de sa demande ;
- les relations bancaires (avec la banque elle-même et/ou avec les autres banques) ;
- les opportunités que présente l'entreprise ;
- les recommandations du chargé de clientèle ;
- l'analyse des 3 derniers bilans ;

- l'analyse du compte de résultat ;
- les ratios classiques;
- les ratios des accords de classement ;
- la carte de mouvement du compte ;
- la fiche de cotation de risques.

Signalons que pour instruire un dossier de crédit il doit remplir certaines conditions. Ces conditions sont, la possession des renseignements sur le client, le niveau de compte, l'adéquation de lignes sollicitées par rapport au besoin du client et l'avis motivé du chargé de clientèle. Après la proposition faite par le chargé de clientèle une étude plus approfondie de la demande est enclenchée.

### **B) Sous- processus de l'étude de dossiers de crédit**

Le chargé de clientèle, ou le chef d'agence n'ont pas le monopole de la décision d'octroi de crédit mais donnent seulement leur avis. Cette décision découle de l'étude du dossier de crédit qui fait appel à plusieurs signataires suivant les prérogatives qui leur sont assigné en fonction des montants de crédit. Les différents signataires sont les responsables des zones du réseau, le responsable « Réseau », la Directrice Générale Adjointe Entreprise, le responsable de la GGR, le responsable Juridique et contentieux puis certains administrateur de la banque. Ceux-ci se retrouvent en diverses instances selon le cas que présente chaque dossier. Il peut s'agir d'un comité de Zone, d'un comité de réseau, d'un comité crédit interne, d'un comité Supérieur de crédit ou du conseil d'administration.

Ainsi, un avis est donné par celui qui n'est pas habilité à donner la décision finale et un accord est donné par celui qui en détient les prérogatives. Deux avis favorables correspondent à un accord. En cas de désaccord dû à des avis divergents, le dossier est porté en arbitrage à la Direction Générale. Il entraîne une modification des caractéristiques du crédit aboutissant à un accord ou au cas contraire à un refus.

L'étude de dossier de crédit fait intervenir aussi la GGR qui est composé de deux départements dont le département des risques. Il opère analyse spécifiquement le risque de contrepartie de crédit et fait une notation du risque que renferme les crédits.

- **analyse du risque de contrepartie**

Pour une gestion efficace du risque de contrepartie, la GGR corrobore les analyses précédentes en s'appuyant sur les critères comme la solvabilité et l'expérience du client, sa capacité financière et l'historique de son compte. Aussi, il vérifie s'il avait fait

précédemment objet d'incident de paiement, si ses ressources sont adaptées à ces activités et si les garanties sont adéquates et bien prises. Dans le cadre de cette analyse une fiche des risques est établie les grandes lignes qui se dégagent sont :

- la présentation du client ;
- les engagements (nature des crédits, les engagements en cours et les engagements nouveaux) ;
- le fonctionnement de comptes (il porte sur plusieurs périodes consécutives) ;
- les garanties retenues et à constituer ;
- les commentaires et recommandations.

- **notation du crédit**

Il existe une grille de notation du risque qui classe le risque de contrepartie d'un dossier de crédit selon qu'il soit faible, moyen, élevé et très élevé.

Passé l'étape de l'étude du dossier de crédit, quand elle est soldée par un accord, le crédit est mis en place.

### **C) Sous-processus de mise en place de crédit**

Pour la mise en place du crédit le dossier de crédit est orienté vers la direction des opérations. Cette direction est constituée de quatre départements dont le département des engagements de crédit composé du service cautions, du service garanties, du service secrétariat de crédit et du service de crédit-bail. Les tâches se dégageant de ce sous-processus sont le formalisme de garanties, la mise en forme de cautions, la comptabilisation du crédit et le traitement des crédits-bails.

- **Formalisme des garanties**

Le principe en vigueur ici est qu'à tout acte ou convention de crédit s'adosse une ou plusieurs garanties reçues du client. Ces différentes garanties sont soumises à un certain formalisme qui leur confère selon le cas, une authenticité, une force exécutoire ou une opposabilité. Les opérations liées au formalisme des garanties sont assorties de frais et de commission. Et les garanties sont comptabilisées conformément à la réglementation bancaire. Une fois les garanties prises, une signature est apposé sur le dossier marquant ainsi leur effectivité. Au regard, des responsabilités du service, nous présentons dans le tableau ci-dessous pour chaque type de crédit, les formalismes mis en œuvre.

**Tableau de présentation des formalismes liés à chaque garantie**

Types de crédit	Garanties	Formalisme requis
Crédits-bails (location de véhicule)  nantissement de véhicule (crédit pour acquisition de véhicule mis en gage)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gage/véhicule ;</li> <li>- Assurance tous risques du véhicule avec délégation d'indemnité au profit de la banque ;</li> <li>- Domiciliation du salaire ou des indemnités kilométriques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistrement des conventions de crédit aux impôts et domaines moyennant des droits de timbres de 2000F par feuille et de droit fixes de 2000 F par dossier ;</li> <li>- inscription du gage au niveau du service de mines moyennant des droits d'inscription de 14 000 FCFA ;</li> <li>- transcription au greffe du tribunal si le client concerné est une personne morale régulièrement inscrit au RCCM</li> </ul>
Crédit immobilier	<ul style="list-style-type: none"> <li>-hypothèque ou cautionnement hypothécaire</li> <li>-assurance incendie du bien avec délégation d'indemnité au profit de la banque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- saisine du notaire reprenant les caractéristiques du crédit accordé ;</li> <li>- Correction et validation du projet d'acte d'ouverture de crédit reçu du notaire ;</li> </ul>
Crédit d'exploitation pour les entreprises régulièrement inscrit au RCCM (Régime du Commerce et du Crédit Immobilier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nantissement d'outillage et de matériel professionnel, nantissement de fonds de commerce, nantissement de titres nantissement de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-enregistrement de contrats aux impôts et Domaines moyennant des droits de timbres de 2000F par feuille et de droit fixes de 2000 F par dossier ;</li> <li>-transcription au Greffe du tribunal si le client concerné une personne morale régulièrement inscrit au RCCM</li> <li>-signification par voie d'huissier informant les parties concernées</li> </ul>

Source : nous-même

- **mise en forme des cautions et traitement de traites avalisées**

Ce service reçoit les demandes de cautions diverses et les demandes de capacité financière qui viennent souvent avec des modèles et les informations sur le marché ou l'appel d'offre. En fonction de ses modèles, les cautions et capacité financière sont saisies. Ensuite, ils les comptabilisent ainsi que les frais qui y sont liés. Lorsque des fonds doivent être bloqués, en guise de garantie, des « dépôts » sont prélevés sur le compte. De plus, lorsque les délais de validité des cautions viennent à terme, les mains levées sont effectuées. Notons par ailleurs, le traitement des traites qui sont avalisées et les frais comptabilisés.

- **comptabilisation des crédits accordés**

La mise en place des crédits est confiée au service du secrétariat de crédit. Au préalable, il procède à la vérification de l'apposition de la signature du responsable du service de garanties. Le travail s'effectue à deux niveaux. En un premier temps, les agents du service, introduisent dans le système les caractéristiques du crédit conformément au dossier de crédit. Ensuite, le responsable du service de secrétariat de crédit vérifie l'exactitude des données saisies et valide l'opération. Alors l'octroi de crédit est comptabilisé, le système génère les tableaux d'amortissement du crédit et il est débloqué.

- **Traitement des opérations de crédit-bail**

Le service de crédit-bail est un nouveau service qui gère uniquement les crédits automobile. Il s'occupe des relations avec les concessionnaires de véhicules et de la délivrance des bons des commandes aux particuliers.

Après l'opération de la mise en place du crédit le dossier est retourné au chargé de clientèle qui fait signé au client la convention de crédit et lui délivre l'échéancier de remboursement. La demande du client étant satisfaite, le crédit est suivi jusqu'au dernier remboursement.

**D) Sous - processus du suivi des crédits**

Le département qui en la charge assiste les chargés de clientèle qui très submergé peuvent omettre de faire des relances ou des avertissements aux clients en situation irrégulière en les alertant. Par conséquent nous avons la tâche de l'identification des irrégularités et celle de la restitution et de décision en comité.

- **identification des irrégularités**

Le suivi s'effectue en collaboration avec le service informatique qui remonte les informations issues directement du système après une requête formulée. Au fur et à mesure, un tableau de bord est dressé et fait état de quatre formes d'écart que sont :

➤ les impayés

Ce sont les cas où s'observe un retard dans le paiement du crédit selon les échéanciers. La réglementation bancaire recommande qu'au bout de 5 impayés successifs que la gestion du crédit soit mise en gestion douteuse. Lorsque cela arrive, la banque doit constituer des provisions. Ceci constituant des charges supplémentaires en diminution du résultat de la banque, elle doit prendre des dispositions pour les limiter d'où la nécessité du suivi.

➤ les comptes sans autorisations

Ce sont les comptes des clients qui n'ont pas reçu une autorisation formelle de découvert et qui pourtant émettent des chèques. La démarche de suivi permet de les identifier et de les mettre en garde afin qu'il régularise leur situation à tant.

➤ les comptes en dépassement avec autorisation

Ce sont les comptes de clients qui ont reçu une autorisation de dépassement et qui ont dépassé la limite qui leur est fixée.

➤ les débiteurs gelés

Ce sont les comptes débiteurs au bout de 3 mois et sans mouvement de crédit. Ils sont également objet de provision conformément à la réglementation en vigueur à la BCEAO.

- **restitution et décision en comité**

Le département du suivi et de la surveillance des engagements organise un comité de suivi mensuel et un comité des irréguliers ou risques. Le comité du suivi mensuel permet une rencontre entre les responsables du département et les chargés de clientèle. Ils rendent compte des différentes irrégularités relevées et incite les chargés de clientèle à mener des actions pour éviter l'impasse. Quant au comité des irréguliers, il réunit tous les trois mois, les chargés de clientèle et la Direction Générale afin de décider des provisions qui doivent être prises ou non.

Malgré les nombreuses dispositions prises il arrive que certains dossiers de crédit connaissent des issues difficiles faisant intervenir la Direction Juridique et contentieuse.

### **E) Sous- processus de recouvrement**

Le recouvrement se fait directement dans le système de traitement des crédits. Donc, lorsqu'à l'échéance arrivé, le client ne s'acquitte pas de ses engagements le système le signale. Et le Chargé de clientèle à l'obligation de lui faire de relance pour lui rappeler le paiement de son crédit. Mais bien que cela soit fait, des cas impayés sont noté et la Direction Juridique et contentieux est saisi pour négocier avec le client et réaliser les garanties si toutes les démarches entreprises ont été vaines.

A présent que les étapes d'octroi du crédit aux entreprises ont été présentées, nous aborderons la gestion du risque opérationnel rapporté au processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 8 : Test de conformité et de permanence**

Dossier de prêt		Agence du siège					
Clients		A	B	C	D	E	F
	Vérifications						
Constitution de la proposition de crédit	Collecte des informations	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Examen des informations	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Etude du dossier de crédit	Analyse du risque de contreparties	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Notation du crédit	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mise en place du crédit	Formalisme des garanties	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
	Mise en forme des cautions	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Traitement des traites avalisées	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	Comptabilisation de crédits accordés	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Traitement des opérations de crédit-bail	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui

**Annexe 9 : Symboles du diagramme de circulation**

Symboles	Attributs
	Déplacement de document
	Archivage
	Signature
	Traitement informatique
	Point terminal du diagramme
	Documents objet de divers traitements
	Renvoi à une autre page
	Nouvelle page

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages

1. BERNARD Frédéric & SALVIAC Eric (2009), Fonction achats, Contrôle interne et gestion de risques, Edition MAXIMA, Paris, 298 pages.
2. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), Principes de technique bancaire, 25e édition Dunod, Paris 533 pages.
3. COLLINS Lionel & Valin Gérard (1992), Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Editions Dalloz, Paris, 373 pages.
4. COOPERS & LYBRAND (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
5. De COUSSERGUES Sylvie (2007) Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, 5è édition, Edition Dunod, Paris, 272 pages.
6. De LA BROSSE Anatole & ROCAFULL Thomas (2005), La mise en œuvre des piliers II et III de l'accord de Bâle, Revue Banque magazine (665) : 64-66.
7. DESCROCHES Alain (2003), La gestion de risques, Edition LAVOISIER, Paris, 286 pages.
8. DESMICHT François (2007), Pratique de l'activité bancaire, 2e édition Dunod, Paris 354 pages.
9. DOV Ogien (2008), Comptabilité et audit bancaires, 2e édition Dunod, Paris 532 pages
10. GREUNING. V. & BRATANOVIC S. B. (2004), Analyse et gestion du risque bancaire: un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, Edition Eska, Paris, 384 pages.
11. HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2005), AUDIT « gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », Normes ISA 200, 315, 330 et 500 Edition Village Mondial, PEARSON Education France, 243 pages.
12. HANS Wilmots (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Edition Standaard SA, Bruxelles, 319 pages.
13. HULL John, Christophe Godiewski & Merli Maxime (2010), Gestion de risques et institutions financières, 2è édition, Pearson Education, Paris, 576 pages.
14. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS & LANDWELL (2005), « Le management de risques de l'entreprise », Cadre de référence – Technique d'application, Edition d'Organisation, Paris, 336 pages.

15. JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly (2008) « Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit » Revue banque Edition, 18, rue La Fayette, 75009, 271 Pages.
16. JOKUNG Nguéna Octave (2008), Management des risques, Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 188 pages.
17. MADERS Henri-Pierre (1994), Audit opérationnel dans les banques, éditions d'organisation, Paris, 221 pages.
18. Michel Mathieu (2005), l'exploitant bancaire et le risque de crédit ; mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Edition d'organisation, Paris, 301pages.
19. NAJI Freiha (2006), Intégration de Bâle II, la valeur ajoutée de la conformité, Revue Banque (677) : 44- 46.
20. NICOLET Marie-Agnès (2005), Méthodologie : Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Revue Banque (668) :51-52.
21. PAPAÉVANGÉLOU Vicky (2000), Risque opérationnel sur le devant de la scène, Revue Banque Magazine, (614) :47-49.
22. PIGE Benoît (2001), Audit et Contrôle interne, 2ème Edition, Editions Management et Société EMS, Paris, 207 pages.
23. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 7è édition, groupe Eyrolles 469 pages.
24. SARDI Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, édition AFGES, Paris, 1099 pages.
25. SARDI Antoine (1998), Audit et inspection bancaire tome 2 L'audit comptable, Editions AFGES-7, rue Washington-75008 Paris, 464 pages.
26. SEAN Cleary & MALLERET Thierry (2006) Risques : Perception, évaluation, gestion, une approche positive des risques globaux auxquels sont confrontés les décideurs, Edition Maxima, Paris,254 pages.
27. SIRUGUET Jean-Luc (2001) Le contrôle comptable bancaire, Tome II Pratique du contrôle comptable de opérations de banque classiques, Revue Banque Edition, Editions d'Organisation, Paris, 561 pages.
28. SIRUGUET Jean-Luc (2007) Le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques, Tome I Principes, normes et techniques, 2è édition, Revue Banque Edition, Editions d'Organisation, Paris, 577 pages.
29. SIRUGUET Jean – Luc, Emmanuelle Fernandez & Lydia KOESSLER (2006) Le contrôle interne bancaire et la Fraude, Edition Dunod, Paris 278 pages.

30. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, Yann le fur (2012) Finance d'entreprise, 11<sup>ème</sup> Edition, Edition DALLOZ.

### Webographie

31. AMD Conseil (2005), le risque opérationnel, [www.fimarkets.com/pages/risque\\_operationnel.php](http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php).
32. AMF (2010), les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, [www.amf-france.org/documents/general/7602\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/7602_1.pdf).
33. ATLASCOPE (2011), ISO 31000 la future norme ISO en gestion de risques ?, [ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/Risques\\_Standard\\_ISO31000-CARM-slides.pdf](http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/Risques_Standard_ISO31000-CARM-slides.pdf).
34. BCEAO (2001), Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), [www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/\\$FILE/disprud.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/$FILE/disprud.pdf).
35. BRI (2003), Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, [www. Bis.org](http://www.Bis.org).
36. CBAO (2007, 2008 et 2009), rapport d'activités, [www.cbao.sn/index.php](http://www.cbao.sn/index.php)
37. INVERNIZZI Michel (2005), Vocabulaire et concepts de base de la qualité - Lexique - Définitions Normalisées (ISO 9000), [www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf](http://www.e-filipe.org/modules/qualite/glossaire.pdf).
38. Laurent DE CASTELBAJAC & Raky DIACK- GUISSÉ (2011), Risque opérationnel: vous êtes compliant mais Êtes-vous performant? , [www.otc-conseil.fr/fre/High/publications/articles/3000/risque-operationnel.pdf](http://www.otc-conseil.fr/fre/High/publications/articles/3000/risque-operationnel.pdf).
39. MANOO Sam (2011), le risque opérationnel, [www.algofi.fr/publication/pdf](http://www.algofi.fr/publication/pdf)
40. Mohamad JEZZINI (2005), Revue de la littérature : Risque Opérationnel, [www.Ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226](http://www.Ressources-actuarielles.net/EXT/ISFA/1226).
41. TOYER Julien (2008), l'affaire Société Générale, [www.eurocles.com /e-doc.php](http://www.eurocles.com /e-doc.php).