



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

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

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

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels  
liés au Crédit : cas de Ecobank Bénin**

**Présenté par :**

**David Djimon DJOSSA**

**Dirigé par :**

**M. Gilbert BOSSA  
Enseignant au CESAG**

**Avril 2011**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire de fin de formation à :

- feu DJOSSA Hontonnou et feu SINGBO MEGNONKPON Ahissi, qui m'ont donné la vie et assuré l'éducation ;
- Surintendant Général de l'Eglise Biblique de la Vie Chrétienne Profonde, Williams F. KUMUYI qui m'a instruit, pour attendre le retour imminent de Jésus-Christ ;
- toi, ma chérie Cécile A. DJOSSA née GLIDJA, qui a accepté de faire ce sacrifice, en laissant partir ton mari que je suis, par la grâce de Dieu ;
- mes chères filles Jemima Gloria Mahublo et Ketsia Houéfa, qui ont été privées de l'amour paternel, pendant tout ce temps qu'a duré la formation ;
- mes frères et sœurs, et à tous les membres de ma famille. Surtout à mon frère Nestor DJOSSA qui a fait sienne cette formation.

## REMERCIEMENTS

Cette formation de DESS Audit & Contrôle de Gestion et ce travail de recherche n'auraient pu être faits, sans l'implication et le soutien de certaines personnes qui, n'ont ménagé aucun effort. A cet effet, nous remercions :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, qui a puisé dans ses trésors, pour nous assurer une formation de qualité ;
- Monsieur Gilbert BOSSA, qui a accepté de conduire les travaux de cette recherche malgré ses multiples occupations ;
- Monsieur Aurel CODJIA, Directeur de l'Audit Interne de Ecobank Bénin, pour sa disponibilité et ses riches contributions pour la réalisation de ce mémoire ;
- tout le corps professoral de CESAG, pour les enseignements enrichis de leurs expériences professionnelles, et les divers conseils ;
- tous mes camarades de la 20<sup>ème</sup> promotion de DESS Audit & Contrôle de Gestion.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AGO</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>ALM</b>	Asset and Liability Management
<b>AMARIS</b>	Approche pour la Maîtrise des RISques
<b>AMRAE</b>	Association pour le Management des Risques et des Assurances des Entreprises
<b>ARR</b>	Audit Report Review
<b>BCEAO</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BFR</b>	Besoin en Fond de Roulement
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAAR</b>	Critère d'Acceptation d'Actif Risqué
<b>CAC</b>	Commissariat Aux Comptes
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
<b>CRBF</b>	Comité de la Règlementation Bancaire et Financière
<b>DAI</b>	Direction de l'Audit Interne
<b>ETI</b>	Ecobank Transnational Incorporated
<b>FRNG</b>	Fonds de Roulement Net Global
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes
<b>IIA</b>	The Institute of Internal Auditors
<b>KRI</b>	Key Risk Indicator
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>POCA</b>	Pratiques des Organisations Communément Admises
<b>SAI</b>	Service de l'Audit Interne
<b>SLA</b>	Standard Level Agreement
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

### LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Présentation graphique du processus .....	14
Figure 2 : Présentation du risque opérationnel.....	19
Figure 3 : Différenciation des risques selon leur nature et leur tolérance .....	24
Figure 4 : Modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit.....	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Identification des risques selon IFACI.....	25
Tableau 2 : Séparation des fonctions incompatibles .....	27
Tableau 3 : Nomenclature du risque opérationnel de Bâle II.....	29
Tableau 4 : Synthèse des différentes approches d'évaluation de la maîtrise de risque.....	37
Tableau 5 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes .....	41
Tableau 6 : Tableau des risques de Renard .....	42
Tableau 7 : Tableau de mesure de probabilité de Pêches et Océans Canada .....	43
Tableau 8 : Seuils d'impact financier.....	44
Tableau 9 : Tableau de mesure de l'impact de Pêches et Océans Canada .....	45
Tableau 10 : Mesure de l'efficacité du contrôle interne.....	45
Tableau 11 : Relation entre niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance.....	46
Tableau 12 : Modèle type de plan d'action .....	48
Tableau 13 : Tableau des performances de Ecobank Bénin.....	60
Tableau 14 : Identification des risques liés à la réception de la demande.....	78
Tableau 15 : Identification des risques liés au montage de dossier de crédit.....	78
Tableau 16 : Identification des risques liés à l'approbation de dossier de crédit.....	80
Tableau 17 : Identification des risques liés à la prise de garantie .....	80
Tableau 18 : Identification des risques liés à la mise en place du crédit.....	81
Tableau 19 : Modèle de mesure de la probabilité d'occurrence.....	82
Tableau 20 : Evaluation de la probabilité à partir de la qualité des dispositifs de maîtrise .....	82
Tableau 21 : Modèle de mesure de l'impact des risques.....	84
Tableau 22 : Impact des risques opérationnels identifiés.....	84
Tableau 23 : Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés .....	86
Tableau 24 : Plan d'action de maîtrise.....	91

**TABLE DES MATIERES**

**DEDICACES.....i**

**REMERCIEMENTS .....ii**

**SIGLES ET ABREVIATIONS .....iii**

**LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX .....iv**

**LISTE DES FIGURES .....iv**

**LISTE DES TABLEAUX ..... v**

**INTRODUCTION GENERALE..... 1**

**Partie I : Cadre de référence pour la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit ... 6**

Chapitre I : Activité de crédit en banque et le risque opérationnel inhérents au crédit ..... 8

1.1 Les opérations de crédits en milieu bancaires .....8

1.1.1 Définition de l’activité de crédit.....8

1.1.2 Différents types de crédit .....9

1.1.2.1 Les crédits directs.....9

1.1.2.2 Les crédits indirects..... 12

1.1.3 Les différents sous-processus de l’activité de crédit ..... 14

1.1.3.1 Le sous-processus « réception de demande »..... 15

1.1.3.2 Le sous-processus « montage de dossier » ..... 15

1.1.3.3 Le sous-processus « analyse de dossier »..... 15

1.1.3.4 Le sous-processus « approbation de dossier »..... 15

1.1.3.5 Le sous-processus « signature et enregistrement de contrat »..... 16

1.1.3.6 Le sous-processus « prise de garantie » ..... 16

1.1.3.7 Le sous-processus « déblocage de crédit »..... 17

1.2 Les risques opérationnels et l’activité de crédit .....17

1.2.1 La définition du risque opérationnel ..... 17

1.2.2 Les principaux risques opérationnels de l’activité de crédit ..... 19

1.2.2.1 Risques opérationnels et sous-processus « réception de demande » ..... 19

1.2.2.2 Risques opérationnels et sous-processus « montage de dossier » ..... 20

1.2.2.3	Risques opérationnels et sous-processus « approbation de dossier ».....	20
1.2.2.4	Risques opérationnels et sous-processus « signature et enregistrement de contrat »	21
1.2.2.5	Risques opérationnels et sous-processus « prise de garantie ».....	21
1.2.2.6	Risques opérationnels et sous-processus « déblocage de crédit ».....	21
1.2.3	Les dimensions et classification du risque .....	22
1.2.3.1	Les dimensions du risque opérationnel .....	22
1.2.3.2	La classification des risques opérationnels.....	23
1.3	La maîtrise des risques opérationnels et les apports de Bâle II.....	25
1.3.1	Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux crédits .....	25
1.3.1.1	Procédure adéquate.....	25
1.3.1.2	Principe de séparation des fonctions .....	26
1.3.1.3	Plan de continuité d'activités .....	27
1.3.1.4	Cartographie des risques .....	27
1.3.1.5	Indicateurs de risque.....	28
1.3.1.6	Base d'incidents ou de données historiques.....	28
1.3.2	Le management du risque opérationnel selon Bâle II .....	28
1.3.2.1	La nomenclature du risque opérationnel selon Bâle II.....	29
1.3.2.2	Les piliers des accords de Bâle II.....	30
1.3.2.3	Le nouveau ratio de solvabilité .....	30
1.3.2.4	Les bonnes pratiques proposées par Bâle II .....	31
Chapitre II : Démarche d'évaluation du risque opérationnel.....		34
2.1	Les motivations et les objectifs de l'évaluation du risque opérationnel.....	34
2.1.1	Les motivations de l'évaluation du risque opérationnel.....	34
2.1.2	Les objectifs de l'évaluation du risque opérationnel.....	35
2.2	La démarche d'évaluation des risques.....	35
2.2.1	Les différentes approches d'évaluation des risques opérationnels.....	35
2.2.1.1	L'approche top-down .....	36



2.2.1.2	L'approche bottom-up .....	36
2.2.1.3	L'approche combinée .....	36
2.2.2	Les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels .....	37
2.2.2.1	La prise de connaissance .....	38
2.2.2.2	L'identification des risques inhérents au processus .....	38
2.2.2.3	L'analyse des risques inhérents au processus.....	42
2.2.2.4	Identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques.....	46
Chapitre III : Modèle d'analyse et méthodologie de recherche .....		50
3.1	Le modèle d'analyse et les différents tests du contrôle interne.....	50
3.1.1	Modèle d'analyse du contrôle interne .....	50
3.1.2	L'évaluation du contrôle interne .....	51
3.1.2.1	Le test d'existence.....	51
3.1.2.2	Le test d'efficacité.....	52
3.2	Les techniques et outils de collectes d'analyse des données.....	52
3.2.1	L'interview .....	52
3.2.2	L'observation .....	52
3.2.3	Le questionnaire du contrôle interne .....	53
3.2.4	L'analyse documentaire .....	53
3.2.5	Le tableau d'identification et d'analyse des risques.....	53
3.2.6	La grille de séparation des tâches.....	54
Conclusion de la première partie .....		55
<b>Partie II : Cadre pratique d'analyse de la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit à Ecobank Bénin .....</b>		<b>56</b>
Chapitre IV Présentation générale de la banque Ecobank Bénin .....		58
4.1	Bref aperçu sur Ecobank Bénin.....	58
4.1.1	L'historique, les objectifs et la mission de la banque.....	58
4.1.1.1	L'historique de Ecobank Bénin.....	58
4.1.1.2	Les objectifs de Ecobank Bénin .....	60
4.1.1.3	La mission de Ecobank Bénin.....	60
4.1.2	L'activité de crédits à Ecobank Bénin.....	61

4.1.2.1	Le financement de stock.....	61
4.1.2.1.1	Les crédits directs.....	61
4.1.2.1.2	Les crédits indirects.....	61
4.2	L'organisation de la banque .....	62
4.2.1	L'organigramme de la banque.....	62
4.2.1.1	Le Conseil d'Administration (CA).....	62
4.2.1.2	La Direction Générale .....	63
4.2.1.3	La Direction Juridique et Secrétariat du CA .....	63
4.2.1.4	La Direction du Contrôle Financier.....	63
4.2.1.5	La Direction de la Trésorerie et des Institutions financières.....	64
4.2.1.6	La Direction de la Banque de Détail .....	64
4.2.1.7	La Direction des Grandes Entreprises .....	64
4.2.1.8	La Direction de la Gestion des Risques.....	65
4.2.1.9	Le Département de l'Audit Interne .....	66
4.2.1.10	Le Direction des Opérations et de la Technologies.....	67
Chapitre V	Mécanisme d'octroi de crédit à Ecobank Bénin .....	69
5.1	Les objectifs du contrôle interne sur le processus d'octroi de crédit.....	69
5.2	L'activité de crédit de Ecobank Bénin .....	69
5.2.1	La typologie des crédits à Ecobank Bénin .....	69
5.2.2	Le processus de financement de stock à Ecobank Bénin .....	70
5.2.2.1	La réception de la demande.....	70
5.2.2.2	Le montage du dossier.....	71
5.2.2.3	L'approbation de la demande.....	73
5.2.2.4	La réception de la garantie .....	74
5.2.2.5	Le déblocage du crédit .....	75
Chapitre VI	Evaluation des risques opérationnels liés au crédit et recommandations .....	77
6.1	Identification et analyse des événements à risques du processus de crédit.....	77
6.1.1	Identification des risques liés au processus de crédit .....	77

6.1.1.1	Identification des risques liés à la réception de la demande.....	77
6.1.1.2	Identification des risques liés au montage de dossier de crédit.....	78
6.1.1.3	Identification des risques liés à l’approbation de dossier.....	79
6.1.1.4	Identification des risques liés à la prise de garantie.....	80
6.1.1.5	Identification des risques liés à la mise en place du crédit.....	81
6.1.2	Analyse des risques liés au processus de crédit.....	81
6.1.2.1	Evaluation de la probabilité de survenance des risques.....	81
6.1.2.2	Evaluation de l’impact des risques.....	83
6.1.3	Hierarchisation des risques opérationnels identifiés.....	85
6.1.4	Identification et évaluation des dispositifs de maîtrise existants.....	87
6.1.4.1	Le principe de séparation des tâches.....	87
6.1.4.2	Le système d’approbation.....	87
6.1.4.3	Les procédures.....	88
6.1.4.4	Le système de vérification et de validation.....	88
6.1.4.5	Le système de sauvegarde des données.....	88
6.1.4.6	La conservation des valeurs.....	89
6.1.4.7	Le reporting.....	89
6.1.4.8	La formation.....	90
6.1.5	Le plan d’action.....	90
6.2	Recommandations pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels.....	91
6.2.1	Recommandations sur le processus d’octroi de crédit.....	91
6.2.1.1	Recommandations sur la visite de site et compte-rendu de visite.....	91
6.2.1.2	Recommandations sur le suivi des dossiers.....	92
6.2.1.3	Recommandations sur la formalisation des procédures.....	92
6.2.2	Recommandations sur gestion des risques opérationnels.....	92
	Conclusion de la deuxième partie.....	94
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANNEXE.....</b>	<b>97</b>

**BIBLIOGRAPHIE ..... 105**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

La notion de risque est aussi vieille que l'apparition du métier de la banque. Compte tenu du rôle majeur que jouent les banques dans le développement des activités économiques, les autorités de supervision bancaire ont mis sur les fonds baptismaux, les premiers accords sur les fonds propres des banques. Ils instaurent ainsi un dispositif de protection du système bancaire, suite aux faillites d'importants établissements de crédits, Bâle I (Coussergues, 2007 : 42). Ils ont conduit à l'instauration du ratio de solvabilité encore appelé Ratio Cooke en 1988, qui était une réponse du Comité de Bâle à la situation.

Le ratio a suscité une prise de conscience au niveau des banques, car chaque élément d'actif et du hors-bilan a désormais un coût en fonds propres. Ainsi, la gestion dynamique des actifs et des passifs est devenue une nécessité. Ce dispositif visait à améliorer le système bancaire fragilisé, à travers les exigences en fonds propres minima. Apparu comme un succès de part la couverture des risques d'insolvabilité, le ratio a très vite montré ses limites car, son application n'a pas empêché une autre crise bancaire, quelques années plus tard.

En effet, dans les années 1990, nous avons assisté de nouveau, à des menaces de faillite de certaines banques, comme le Crédit Lyonnais, Barings et autres, suite aux énormes pertes enregistrées, malgré le respect de ce ratio de solvabilité. L'analyse a révélé qu'il s'agit bien des banques qui respectent le ratio de solvabilité Cooke. Les pertes n'étaient donc pas liées à la qualité du ratio mais plutôt à des dysfonctionnements internes à l'organisation des banques. C'est donc la survenance des risques opérationnels qui étaient à l'origine des pertes. Pour couvrir ce type de risque, le Comité de Bâle a engagé des travaux de refonte de Bâle I. Il en ressort entre autres, la prise en compte des risques opérationnels dans le calcul du nouveau ratio, encore appelé ratio Mc DONOUGH, du nom du Directeur du Comité de Bâle II (Ogien, 2008 : 391).

Dans la zone UEMOA, la crise économique des années 1980, a eu des répercussions sensibles sur le secteur bancaire. Les établissements de crédit étaient beaucoup plus préoccupés par le volume du bilan, notamment l'importance de crédit octroyé. Le résultat a été très catastrophique dans l'espace UEMOA, avec la faillite des établissements financiers dans la plupart des pays de la zone. Outre les causes macro-économiques et l'interventionnisme des Etats, les pertes opérationnelles étaient l'une des causes des faillites. Le ratio Mc DONOUGH n'est pas en vigueur dans l'espace dans lequel évoluent

les banques évoluant sur le territoire béninois, donc la recherche des voies et moyens, pour la maîtrise des risques opérationnels.

La banque ECONBANK BENIN est aussi concernée par ce type de risque. Dans son activité de financement de sa clientèle, la banque est aussi confrontée aux risques opérationnels inhérents à l'activité de crédit, que les autres banques. Cette situation impose que les dirigeants de la banque identifient les risques opérationnels afférents à l'octroi de crédit et œuvrent pour leur maîtrise.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le non adoption des accords de Bâle II dans la zone UEMOA et donc à ECOBANK BENIN avec comme corollaire, l'absence de dispositifs adéquats, pour la maîtrise des risques opérationnels. Nous pouvons citer entre autres :

- l'insuffisante appréhension des risques opérationnels ;
- la nouveauté que constitue l'approche par les risques ;
- le coût supplémentaire que nécessite la mise en place des dispositifs de maîtrise ;

Cette situation peut avoir plusieurs conséquences qui, exposent les banques à des menaces. En l'occurrence, nous pouvons citer :

- la mauvaise imputation des attributs liés aux crédits et aux bénéficiaires ;
- des erreurs d'imputation dans les comptes (comptes débités ou crédités à tort par le système d'exploitation) ;
- la mise en place de crédits fictifs ou frauduleux ;
- la complicité du personnel dans les fraudes ;
- le retard ou l'impossibilité d'exécuter les ordres des clients ;
- l'intrusion des cybercriminels dans la plateforme de la banque, et tous ses corollaires.

Les risques opérationnels étant liés au fonctionnement de l'organisation, les solutions suivantes peuvent être envisagées, afin de permettre leur maîtrise :

- l'élaboration et la mise à jour d'une cartographie des risques pour chaque processus ;
- l'élaboration et la mise à jour de manuels de procédures administratives, financières, comptables et d'octroi de crédit ;
- la recherche et la promotion de ressources humaines de qualité ;

- le développement de la formation en interne et, la sensibilisation du personnel sur le strict respect des procédures de la banque ;
- la mise en place et l'automatisation d'outils de veille, pour l'identification des risques opérationnels, des principaux processus de la banque ;
- le développement d'un système de reporting risques, efficace et efficient ;
- le benchmarking pour les principaux acteurs de gestion des risques opérationnels et pour l'audit interne ;
- l'évaluation périodique du dispositif mis en place pour les principaux processus.

Parmi ces solutions proposées, nous retenons deux comme solutions innovantes de part les nombreux avantages qu'elles offrent. Il s'agit de :

- l'évaluation périodique de dispositif mis en place pour les principaux processus, dans la mesure où ils relèvent des activités principales de l'organisation ;
- la sensibilisation et la formation du personnel sur le strict respect des procédures de la banque, « rails » sur lesquels doit fonctionner la banque, pour atteindre ses objectifs, associées à une bonne gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, nos recherches ont porté sur la question principale suivante : quel est le degré d'efficacité des dispositifs de contrôles mis en œuvre tout au long du processus de crédit à Ecobank Bénin ?

De façon plus spécifique :

- existe-t-il une procédure formalisée, appropriée et correctement mise en œuvre, pour l'octroi de crédit à Ecobank Bénin ?
- les principales étapes d'un processus d'octroi de crédit sont-elles mise en place ?
- la séparation des différentes fonctions incompatibles est-elle respectée ?
- les risques opérationnels liés au crédit sont-ils bien appréhendés ?
- les principaux dispositifs de contrôle sont-ils pertinents, pour la maîtrise des risques opérationnels sur le processus de crédit ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons choisi de formuler le sujet du mémoire comme suit : « **Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit : cas de Ecobank Bénin** ».



L'objectif général poursuivi à travers ce sujet, est d'apprécier le degré de maîtrise, des risques opérationnels sur le processus d'octroi de crédit à Ecobank Bénin.

De façon spécifique, il s'agira pour nous de :

- répertorier les différentes étapes de mise en place de crédit dans la banque ;
- vérifier le respect de la séparation des fonctions incompatibles sur le processus;
- inventorier les risques opérationnels liés au processus crédit à Ecobank Bénin ;
- identifier et apprécier les principaux dispositifs de contrôle, au regard des risques ;
- formuler des recommandations pour une meilleure maîtrise des risques.

Pour réaliser cette étude, nous avons circonscrit le sujet, depuis la réception de la demande de crédit jusqu'au déblocage du crédit, pour tenir compte du délai dont nous disposons.

Pour la banque, le présent travail permettra aux dirigeants d'approfondir leur connaissance et la maîtrise des risques opérationnels. Aussi, contribuera-t-il à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels, un outil important voire indispensable de gestion des risques.

En tant que stagiaire en fin de formation, cet exercice présente pour nous un double intérêt. Il nous permettra d'approfondir les connaissances acquises au cours de la formation d'une part, et d'autre part de bénéficier de l'expérience d'un groupe comme Ecobank en matière de contrôle interne, de par sa culture et le fonctionnement de ses dispositifs.

Pour le lecteur, l'exploitation de ce document l'éclairera sur les risques opérationnels et, l'édifier sur le processus d'élaboration d'une cartographie des risques.

La réalisation de ce travail sera présentée en deux grandes parties. La première présentera le Cadre de référence pour la maîtrise de risques opérationnels, tandis que la deuxième abordera le niveau de maîtrise des risques opérationnels au regard des dispositifs mis en place tout au long du processus d'octroi de crédit à Ecobank Bénin.

**Partie I :**  
**Cadre de référence pour la maîtrise des  
risques opérationnels liés au crédit**

De par ses activités d'octroi de crédits, la banque prend des risques, les transforme et les incorpore aux produits qu'elle offre à la clientèle. Dans l'accomplissement de sa mission, la banque se trouve ainsi confrontée non seulement aux risques qu'elle prend volontairement, mais aussi aux risques opérationnels dont les conséquences peuvent être désastreuses.

Cette situation a conduit à une prise de conscience accrue chez les dirigeants des banques, de l'existence de ce type de risque sur le processus de crédit. Il importe donc que le risque opérationnel soit bien appréhendé de même que ses manifestations tout au long du processus. Alors elle suscitera la mise en œuvre des moyens nécessaire pour leur identification et leur maîtrise, afin d'assurer l'atteinte des objectifs des banques en matière de crédit.

Ainsi à travers l'analyse critique de la littérature existante, il sera essentiellement question dans cette première partie, de jeter les bases pour la compréhension des notions clés autour desquelles s'articule le thème du mémoire. Il s'agit de l'activité de crédit en banque, de maîtrise des risques opérationnels afférents à cette activité et la démarche d'évaluation. Elle apportera une lumière, pour une meilleure appréhension de ce thème. Elle sera présentée en trois (3) chapitres. Le premier sera consacré à l'activité de crédit en banque et le risque opérationnel inhérents au crédit, le deuxième portera sur la démarche à suivre pour une évaluation des risques opérationnels enfin le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous avons mis en œuvre pour faire l'étude.

## **Chapitre I : Activité de crédit en banque et le risque opérationnel inhérents au crédit**

En tant qu'agent économique, la banque participe au développement des activités économiques, de part les différentes prestations qu'elle offre. Son rôle est fonction de différents types de banques qui, selon Vernimmen (2007 : 350-351), sont : les banques commerciales, les banques d'affaires, les banques de détail, les banques d'investissement et de financement, enfin les banques de gestion d'actifs. Pour cet auteur, ces différents métiers bancaires jadis séparés, pour des raisons réglementaires, coexistent aujourd'hui.

Toutefois, il importe de souligner que les deux derniers types de banque ne sont pas très développés, dans la zone UEMOA, contrairement aux pays développés. L'une des activités principales des banques, demeure le crédit, qu'elle accorde aux agents économiques.

Dans ce chapitre, nous exposerons les moyens d'octroi de crédit par lesquels les banques financent les activités de sa clientèle, les développements faits sur les risques opérationnels inhérents et moyens de leur maîtrise.

### **1.1 Les opérations de crédits en milieu bancaires**

En milieu bancaire, le crédit constitue l'une des principales activités du secteur, de part son rôle dans la vie économique d'une nation. La présente section sera consacrée aux différents types de crédit en banque, autour duquel s'articule le présent mémoire.

#### **1.1.1 Définition de l'activité de crédit**

La loi bancaire définit, en son article 3, une opération de crédit comme étant « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne 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. » (Siruguet, 2001 :159 ; Ogien, 2008 : 474).

L'utilisation du mot engagement traduit l'existence d'un risque et que, des mécanismes nécessaires doivent être mis en œuvre, pour s'assurer que l'activité est sous contrôle. Qu'il

s'agisse du risque de contrepartie, lié à la capacité du client à rembourser, ou du risque opérationnel y afférent.

L'activité de crédit consiste à la mise à la disposition de fonds au client par la banque, dans un contrat synallagmatique (Ogien, 2008 : 144). Cette définition met seulement l'accent sur le transfert de ressource. Toutefois, elle limite la notion de crédit et ne permet donc pas sa compréhension car, elle exclut d'autres types de crédit, comme les engagements par signature.

Par ailleurs, la loi cadre, portant réglementation bancaire dans l'UEMOA a proposé une définition de l'activité de crédit. Selon l'article 5 de cette loi, « sont considérées comme opérations de crédit, les opérations de prêts, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de vente à crédit et de crédit bail ». Elle n'est qu'une énumération, des actes qui peuvent être qualifiés d'activités de crédit.

### **1.1.2 Différents types de crédit**

La catégorisation des crédits varie d'un auteur à un autre. Siruguet (2001 : 159-162) classe les opérations de crédit en trois grandes catégories, à savoir : les crédits aux entreprises, les crédits aux particuliers et les crédits immobiliers. Compte tenu du nombre très élevé de types de crédit, l'auteur a aussi fait un regroupement, en fonction des contrôles comptables, à mettre en place : les crédits à échéance, les crédits sur compte, le crédit-bail et assimilé, les crédits par signature et les crédits syndiqués.

Pour Ogien (2008 : 146), il existe cinq formes de crédits : les crédits classiques, les concours de trésorerie ponctuels, les crédits sur les créances commerciales, les crédits à l'exportation et les engagements par signature. Par ailleurs, il propose une catégorisation, à partir de leurs caractéristiques essentielles (Ogien, 2008 : 474-475).

#### **1.1.2.1 Les crédits directs**

On parle de crédit direct lorsqu'il y a décaissement de fonds par la banque au profit de sa clientèle. Ce transfert de ressources peut être sous la forme d'un prêt ou d'une avance de fonds au profit du client. Selon DIARRA « & al. » (2008:17), le décaissement de fonds est la base de ce type de crédit.

Il existe plusieurs types de crédit direct. Nous pouvons citer parmi les plus courants : le découvert, les facilités de caisse, l'escompte commercial, le crédit équipement.

#### **1.1.2.1.1 Le découvert bancaire**

Le découvert bancaire est la forme de crédit par laquelle la banque autorise son client à rendre débiteur son compte courant, pendant une durée généralement indéterminée (Ogien, 2008 : 149). Selon cet auteur, il existe un montant maximum pour le découvert et le client ne l'utilise qu'au fur et à mesure de ses besoins. Selon Vernimmen & al. (2010 : 525), il sert à financer le besoin en fonds de roulement du client bénéficiaire et donc pour combler un décalage ponctuel de sa trésorerie.

Très souvent, il s'agit d'un contrat que la banque propose à ses clients et qui matérialise une autorisation de découvert. Cette autorisation de découvert garantit au bénéficiaire que la banque exécutera les ordres de paiements ordonnés sur un compte débiteur, moyennant des agios. Ainsi les intérêts à payer sur le découvert ne sont calculés que sur le montant effectivement utilisé.

Dans la mesure où ce type de crédit direct n'est adossé à aucune opération commerciale précise et donc sur une rentrée certaine, le découvert bancaire est donc fortement risqué pour le banquier qui l'octroi (ROUSSELOT & al., 2004 :138). Enfin ces crédits ne peuvent être interrompus ou réduits que sur notification écrite et à l'expiration d'un préavis préalablement fixé lors de l'octroi du crédit (Ogien, 2008 : 149).

#### **1.1.2.1.2 Les facilités de caisse**

Ogien (2008 : 149) définit la facilité de caisse comme étant un crédit à très court terme qui permet au client d'effectuer des paiements, assortie d'une limite révisable périodiquement. Elle est essentiellement destinée à donner à la trésorerie une élasticité de fonctionnement pour faire face aux décalages qui peuvent affecter leur trésorerie à certaines périodes, notamment lors des échéances fournisseurs, de paiement de salaire ou du règlement de la TVA (ROUYER & al, 2001:85).

Contrairement au découvert, la facilité de caisse est toujours adossée à une rentrée de ressource certaine à courte échéance.

### 1.1.2.1.3 L'escompte commercial

Dans la réalisation de leurs chiffres d'affaires, les entreprises sont souvent amenées à vendre à crédit à leurs clients. Elles détiennent alors sur ces derniers, des créances qui ne seront mobilisées que dans le futur. L'escompte permet donc aux entreprises créancières de mobiliser, avant le terme, les créances qu'elles détiennent sur sa propre clientèle. Elle apparaît donc comme une cession de créance à terme (Ogien, 2008 : 150), un transfert de propriété (Siruguet, 2001: 273) moyennant des intérêts qui constituent la prime de risque de la banque.

Pour les entreprises, l'escompte commercial est un mode de financement simple et facile car les banques accordent ce crédit rapidement et avec le minimum de formalités. Le support d'escompte qui matérialise la créance, peut être soit un billet à ordre soit une lettre de change.

La banque détentrice de l'effet se charge de l'encaisser à terme, tout en gardant le droit d'exercer un recours cambiaire contre son client remettant, en cas de non-paiement de l'effet (Ogien, 2008 : 150).

Selon Siruguet (2001: 273), l'escompte commercial présente plusieurs avantages à savoir :

- le porteur d'effets est déchargé du soin de son recouvrement et peut se refinancer immédiatement ;
- pour les entreprises, le taux nominal de l'escompte est en général plus faible que celui du découvert ;
- le tiré ne peut opposer à l'escompteur des exceptions fondées sur ses rapports personnels avec le tireur ou les porteurs antérieurs de l'effet ;
- l'endosseur de l'effet est, sauf contraire, garant de l'acceptation et du paiement de l'effet.

### 1.1.2.1.4 Le crédit équipement

Le crédit équipement est un type de crédit à moyen terme que la banque accorde à sa clientèle, sur une durée comprise entre 24 et 84 mois. Il est souvent destiné à financer les

investissements productifs de ses clients. C'est le cas de l'acquisition de nouveau matériel de travail.

Le crédit équipement peut être aussi accordé à des personnes physiques, sur la même période.

#### **1.1.2.1.5 Les avances sur décompte**

Les entreprises soumissionnent à des marchés et se trouvent dans le besoin de financement pour exécuter le marché. Elles introduisent des décomptes auprès du maître d'ouvrage, pour accord dans le but de se faire financer. Lorsque le décompte est accepté, elles présentent ce document à sa banque qui, peut consentir à son client des avances à court terme sous diverses formes, moyennant une commission. Le montant de la facilité peut varier d'une banque à une autre, mais ne doit pas atteindre celui du décompte.

Comme énoncé plus haut, les crédits accordés par les banques ne donnent toujours lieu à un déboursement. Elles accordent également des concours indirects à sa clientèle.

#### **1.1.2.2 Les crédits indirects**

Les crédits indirects sont une catégorie de crédits qui ne font pas l'objet de déboursement immédiat mais ils se traduisent par un engagement que prend la banque, de payer un tiers pour compte de son client, si celui-ci s'avérerait défaillant (DIARRA « & al. » 2008:18). C'est l'engagement contractuel de payer un tiers à une date future sous réserve de la survenance de l'élément qui matérialise la dette, moyennant une commission. Ils sont souvent désignés sous le terme d'engagement par signature.

Les crédits indirects permettent au client bénéficiaire d'améliorer sa trésorerie soit en retardant les paiements à ces créanciers, soit en évitant des décaissements de fonds (CLAUDE, 2002:36). Les engagements par signature comprennent essentiellement trois catégories : les engagements de financement, les engagements de garantie et ceux cambiaires.



### **1.1.2.2.1 Les engagements de financement**

C'est le type d'engagement que prend la banque de façon irrévocable de mettre des fonds à la disposition du bénéficiaire, à première demande. On y trouve les lettres de crédit qui sont utilisées pour garantir le paiement à l'exportateur qui est le bénéficiaire.

Pour sécuriser davantage les transactions internationales, les fournisseurs exigent de nos jours un autre type de lettre de crédit appelé SBLC ou lettre de crédit «stand-by». C'est un document qui constitue une garantie bancaire et dont la remise sera effective en cas de non-paiement d'une dette ou d'une créance. La lettre de crédit «stand-by» peut de ce fait être comparée à une «caution» dans le cadre des relations commerciales entre fournisseurs et clients et très souvent.

La LCSB est irrévocable et est disponible pour paiement sur présentation, même si le client évoque certaines raisons pour justifier le refus de son paiement telles que la non conformité de la commande, la défectuosité de la commande ou d'autres litiges, contrairement à la caution où le refus de paiement peut être justifié et accordé en cas de litiges.

### **1.1.2.2.2 Les engagements de garantie**

C'est un engagement que prend un établissement de crédit (le garant) en faveur d'un tiers (le bénéficiaire) à assurer l'ordre et pour le compte de son client (donneur d'ordre) la charge d'une obligation souscrite par celui-ci (Ogien, 2008 : 152). Le bénéficiaire fait valoir la garantie lorsque le donneur d'ordre ne satisfait pas lui-même les conditions.

### **1.1.2.2.3 Les engagements cambiaires**

Ils se traduisent par l'apposition de la signature du banquier sur un effet de commerce soit comme avaliste soit comme tiré accepteur (Ogien, 2008 : 152). L'aval résulte d'une signature apposée au recto d'une lettre de change ou d'un billet à ordre. L'acceptation quant à elle se traduit par une traite tirée sur la banque qui marque son accord par sa signature.

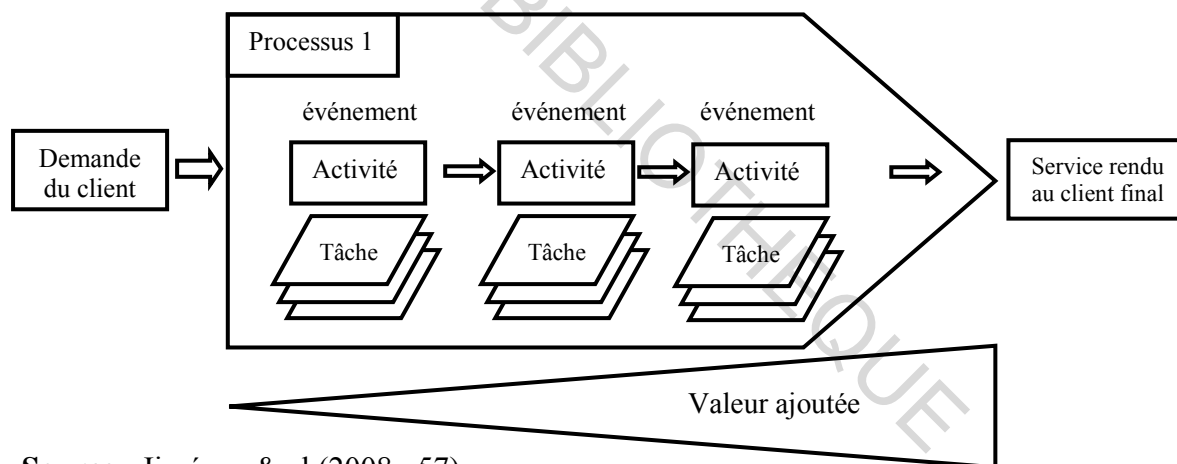
La décomposition de la banque en métiers, reste trop vague pour une perception assez précise des risques opérationnels. Une description plus détaillée, en principaux processus

qui participent à la création de valeur, est d'un grand apport (Jiménez & al, 2008 : 57). Pour effectuer cette étude, la présentation des différents sous-processus s'avère indispensable.

### 1.1.3 Les différents sous-processus de l'activité de crédit

Le processus peut être défini comme une succession d'activités (Masselin, 2004 : 257) interactives, mobilisant des ressources pour aboutir à un résultat. C'est un enchaînement ordonné d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, et qui conduit à un produit délivré à un client, correspondant à sa sollicitation initiale (Jiménez & al, 2008 : 57). L'objectif poursuivi étant l'output désiré, les risques susceptibles d'empêcher son atteinte, doivent donc être bien identifiés et mieux gérés. Ainsi le thème «interactivité » a tout son sens, dès lors qu'elle constitue une source de risques. Par conséquent, une décomposition des métiers en activités, et en des processus s'avère indispensable.

Figure 1 : Présentation graphique du processus



**Source :** Jiménez & al (2008 : 57)

Il existe plusieurs types de crédit, mais tous ne suivent pas le même processus. Pour effectuer cette recherche, nous allons retenir le crédit classique, en ce sens qu'il présente l'intérêt d'englober plusieurs étapes, y compris la prise des garanties. Comme précédemment annoncé, nous partirons de la réception de la demande au déblocage du crédit.

### **1.1.3.1 Le sous-processus « réception de demande »**

C'est le sous-processus en charge de l'accueil de l'expression de la demande de crédit formulée par le client. Il part de son enregistrement au Service Courriers jusqu'à son affectation à la personne chargée de monter le dossier, à savoir le gestionnaire de son compte. Cette demande doit répondre à la sélection des clients et des produits, conformément à la politique de crédit de la banque (Ogien, 2008 : 192).

### **1.1.3.2 Le sous-processus « montage de dossier »**

Tous les crédits doivent faire l'objet d'un dossier qui doit comprendre une autorisation valide et motivée, une information financière et à jour, une information sur les dirigeants, actionnaires et associés (Siruguet : 2001: 193). Il s'agira pour le gestionnaire de compte de rassembler tous les informations et documents nécessaires, fournis par le client y compris ses différents crédits.

La qualité du dossier, le fond comme la forme, sont importants pour une décision motivée (Sardi, 2002 : 746), y compris une autorisation valide et motivée (Ogien, 2008 : 193). Il rassemble aussi les états financiers concernant les trois exercices passés d'une part, et d'autre part les états prévisionnels en sus du plan de trésorerie prévisionnel. La visite du site est d'une importance capitale, car elle permet d'apprécier l'activité et la potentialité du client, ce que les états financiers ne révèlent pas toujours.

### **1.1.3.3 Le sous-processus « analyse de dossier »**

L'analyse de la situation financière du client demandeur doit être faite. L'analyse portera sur les données relatives à la rentabilité de l'activité du client (Siruguet : 2001: 193), à sa capacité d'endettement et à générer de cash flow suffisant pour rembourser le crédit, à bonne date. Ainsi, l'analyste financier procède au diagnostic économique et financier du client. Il consistera à apprécier le risque économique, l'activité et la rentabilité de l'entreprise, la rentabilité prévisionnelle et sa structure financière (Sardi, 2002 : 735-738).

### **1.1.3.4 Le sous-processus « approbation de dossier »**

Dans les banques, il est centralisé pour répondre au souci de souplesse et rapidité de répondre aux demandes des clients. Elle porte sur l'appréciation des risques surtout de

contrepartie, que prend la banque à travers cette opération de crédit. Pour répondre aux exigences de contrôle interne, la procédure doit comprendre le recensement exhaustif des personnes habilitées à octroyer le crédit, les procédures d'analyse et de présentation des demandes, l'analyse de la rentabilité des transactions, une formalisation du procès verbal du comité de crédit (Siruguet : 2001: 193).

Le dossier peut être rejeté si le comité de crédit estime que les risques encourus sont importants, et qu'il n'a aucune chance d'être approuvé par l'organe compétent (Sardi, 2002 : 742). La banque doit aussi s'assurer des dispositions prises, pour la maîtrise de ces risques. Après l'approbation du dossier de demande crédit, intervient alors l'étape de la signature et de l'enregistrement du contrat.

#### **1.1.3.5 Le sous-processus « signature et enregistrement de contrat »**

Le contrat est la formalisation de l'accord des deux parties à savoir que la banque est prête à consentir au client le montant demandé. Il retrace les conditions sur lesquelles ils se sont entendus, pour exécuter la demande de crédit. Le contrat est signé par les deux parties et est envoyé aux Services des Domaines, pour son enregistrement. Le sous-processus concerne donc toutes les activités de rédaction du contrat, jusqu'à son enregistrement, en passant par la signature du contrat par les différentes parties, y compris le client. Ce sous-processus peut se confondre à celui de la prise de garantie.

#### **1.1.3.6 Le sous-processus « prise de garantie »**

Le sous-processus « prise de garantie » comprend toutes les activités de contrôle et de vérification de la garantie produite par le client demandeur de crédit (Ogien, 2008 : 192). La garantie est exigée de ce dernier, pour s'assurer qu'en cas de non remboursement, la banque pourra recouvrer sa créance, par sa réalisation. Elle englobe les activités avec le notaire, pour la formalisation et l'enregistrement de la garantie.

Selon Siruguet (2001: 173), la garantie est enregistrée dès lors que l'obligation contractuelle existe et sa valeur doit être retenue pour sa valeur plafonnée au montant du risque bénéficiant de la garantie. Aussi fait-elle l'objet d'une inscription en hors-bilan au jour de la prise d'effet de l'engagement.

Il importe de souligner que la garantie n'est pas l'élément qui fonde la décision d'octroi de crédit. Elle ne doit pas être prise en compte que pour apprécier la qualité de l'emprunteur, et la meilleure garantie est incertaine, tant qu'elle n'est pas réalisée (Sardi, 2002 : 737).

### **1.1.3.7 Le sous-processus « débloqué de crédit »**

Il englobe toutes les activités relatives à l'enregistrement et à l'autorisation de l'écriture de la mise en place des fonds à la disposition du demandeur (Sardi, 2002 : 758). Selon Ogien (2008 : 193), des procédures doivent être mises en place pour s'assurer qu'aucun déblocage ne peut se faire, qu'après autorisation des personnes habilitées. La personne qui exécute le déblocage doit être forcément différente de celle ayant instruit ou autorisé le dossier, pour répondre au principe de séparation des tâches incompatibles.

La décomposition du processus de crédit en activités, présente l'avantage d'offrir une niche pour l'identification, des risques opérationnels transversaux. Les risques seront alors analysés à un niveau de détail moindre et, les goulots d'étranglement seront vite détectés.

## **1.2 Les risques opérationnels et l'activité de crédit**

Dans cette section, nous présenterons les différentes définitions du risque opérationnel et les principaux risques opérationnels dans les phases de l'activité de crédit. Aussi présenterons-nous les dimensions et les classifications du risque opérationnel.

### **1.2.1 La définition du risque opérationnel**

Le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de la valeur » (Moreau, 2002 : 3). Il est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Il existe plusieurs catégories de risques dont celui opérationnel. Ces dernières années, le risque opérationnel a été la cause de bien des défaillances bancaires. Les définitions suivantes nous permettront, de mieux appréhender cette catégorie de risques.

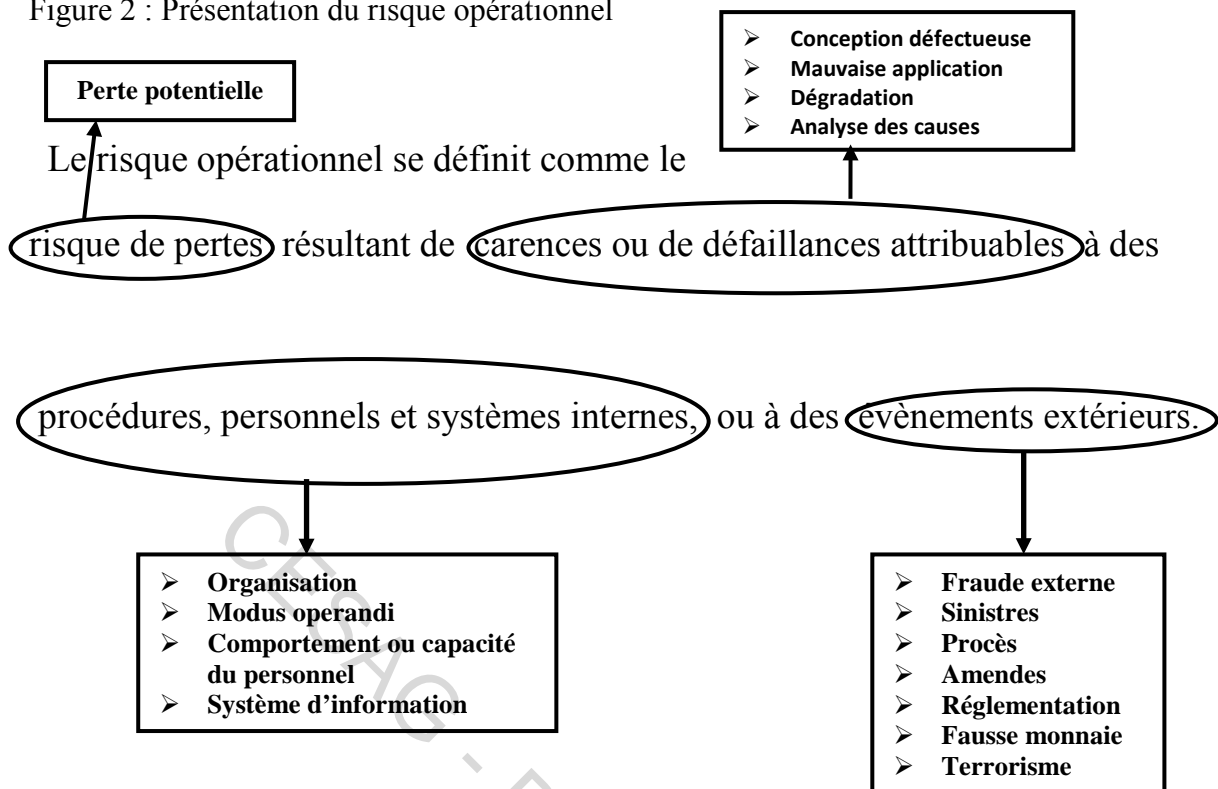
Le risque opérationnel est diversement apprécié et sa définition varie d'un auteur à un autre. Selon CRBF 97-02, il est « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des

événements relatifs aux opérations de l'entreprise. » (Ogien, 2008 : 385). Cette définition a le mérite de présenter le risque opérationnel comme étant le fait de « dysfonctionnement » interne à l'organisation, mais elle réduit le risque opérationnel à l'enregistrement qui, n'est qu'un maillon du processus ; le risque peut exister en amont comme en aval de l'enregistrement. Enfin, elle ne tient pas compte de la source externe à l'établissement. Elle limite davantage son appréhension et donc sa gestion. La définition donnée par Bâle nous semble beaucoup plus complète.

En effet, dans son arrêté du 20 février 2007, la nouvelle définition de Bâle présente le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation » (Jiménez & al, 2008 : 19).

Elle part des effets pour remonter aux causes (Ogien, 2008 : 417) et, présente deux autres notions importantes à faire ressortir : la probabilité d'occurrence et l'impact par le terme « perte ». Aussi, une autre originalité, considère que les risques opérationnels à faible probabilité de survenance, mais susceptibles d'engendrer de pertes élevées, doivent être pris en considération. Ce qui pose le problème d'identification et d'anticipation (Vernimmen, 2007 : 1051-1052). Le risque opérationnel peut être schématisé comme suit :

Figure 2 : Présentation du risque opérationnel



**Source :** Des Marais & al. (2004 : 8)

## 1.2.2 Les principaux risques opérationnels de l'activité de crédit

Il s'agit d'une présentation des principaux risques inhérents aux différents sous-processus identifiés précédemment. Pour toute activité, il existe des risques opérationnels qui peuvent être catégorisés en risques génériques et en risques spécifiques. Les risques génériques sont ceux que l'on retrouve quelle que soit l'activité tandis que les risques spécifiques sont ceux inhérents à l'activité de crédit (Jiménez & al, 2008 : 61-62). Nous présenterons pour chaque sous-processus, une combinaison de deux types de risques.

### 1.2.2.1 Risques opérationnels et sous-processus « réception de demande »

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « réception de la demande » sont :

- non enregistrement de demandes de crédit ;
- erreur d'enregistrement de demandes de crédit ;
- perte de demande de crédit ;

### **1.2.2.2 Risques opérationnels et sous-processus « montage de dossier »**

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « montage du dossier » sont :

- falsification de signature ;
- utilisation de documentation non probante ;
- omission de pièces déterminantes ;
- montage de demande frauduleuse ;
- collusion avec les clients ;
- financement de secteur ne relevant pas de la clientèle cible de la banque ;
- falsification de documents ;
- compte-rendu de visite truqué ;
- perte de pièces ou de demande de dossier de crédit ;
- erreur ou mauvaise appréciation de la situation financière du client ;
- prise en compte de mouvements fictifs ;
- montage inadéquat ;
- évaluation erronée.

### **1.2.2.3 Risques opérationnels et sous-processus « approbation de dossier »**

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « approbation de dossier » sont :

- mauvaise appréciation des ratios et des risques ;
- approbation par des personnes non compétentes ;
- absence de respect de SLA (Standard Level Agreement) ;
- perte de dossier de crédit ;
- évaluation non objective ;
- corruption, commissions occultes ;
- délit d'initié ;



- falsification de signature de personnes habilitées ;
- non prise en compte de risques cruciaux.

#### **1.2.2.4 Risques opérationnels et sous-processus « signature et enregistrement de contrat »**

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « signature et enregistrement du contrat » sont :

- erreur de formulation de clause du contrat ;
- omission de clause dans le contrat ;
- plan d'amortissement erroné ;
- contestation des termes du crédit.

#### **1.2.2.5 Risques opérationnels et sous-processus « prise de garantie »**

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « prise de la garantie » sont :

- erreur de formulation dans la prise de garantie ;
- contestation du crédit ;
- omission de paiement des frais de notaires ;
- prise de garantie non adéquate ;
- acceptation de garantie irréalisable ;
- omission d'enregistrement de garantie ;
- perte du support de formulation de la garantie.

#### **1.2.2.6 Risques opérationnels et sous-processus « débloqué de crédit »**

Les risques susceptibles d'entraver le bon déroulement du sous-processus « déboursement du crédit » sont :

- erreur dans la saisie (taux, montant, compte à créditer, échéancier) ;
- omission de prélèvement de commissions
- indisponibilité du système ;

- perte de dossier de crédit ;
- substitution de données ;
- fraude sur le déblocage ;
- arrêt du système au cours de la saisie (panne, coupure électrique et autres) ;
- dommages dus au piratage ;
- omission d'autorisation de la saisie.

### 1.2.3 Les dimensions et classification du risque

Le risque opérationnel peut être appréhendé à travers ses dimensions et, une classification peut en être faite.

#### 1.2.3.1 Les dimensions du risque opérationnel

Comme les autres, le risque opérationnel se détermine en fonction de sa probabilité de survenance et de son impact (Bouaniche, 2004 : 6 ; IFACI, 2003 : 35). Ainsi, nous avons :

$$\text{Risque opérationnel} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

L'**impact** du risque est la gravité du risque. Il s'agit de la perte que subira l'organisation en cas de survenance du risque. Il peut être exprimé de façon qualitative ou quantitative. Il est déterminant dans le choix de gestion à opérer. Ainsi une plus grande attention doit être portée, aux risques à faible probabilité mais à impact élevé au détriment des risques à forte probabilité d'occurrence et à impact faible.

La **probabilité** ou occurrence de survenance est la possibilité que le risque se matérialise. Elle peut être exprimée de façon qualitative ou quantitative. Elle dépend de la qualité du dispositif de contrôle mis en place. Cela justifie la nécessité d'évaluer d'abord le contrôle interne, avant de déterminer la probabilité de survenance. La formule devient :

$$\text{Risque opérationnel} = \frac{\text{Probabilité} \times \text{impact}}{\text{Contrôle Interne}}$$

Il existe deux autres composantes qui sont de plus en plus pris en compte, pour mieux apprécier le risque. Il s'agit du **timing** du risque et de la **durée des conséquences** du

risque. Le timing du risque est le moment où le risque survient alors que la durée des conséquences du risque détermine l'intervalle de temps, sur lequel l'organisation subit les pertes de sa survenance. Aussi, une classification des risques doit être faite, pour une maîtrise adéquate.

### 1.2.3.2 La classification des risques opérationnels

Les risques peuvent être classés selon leur nature ou leur menace.

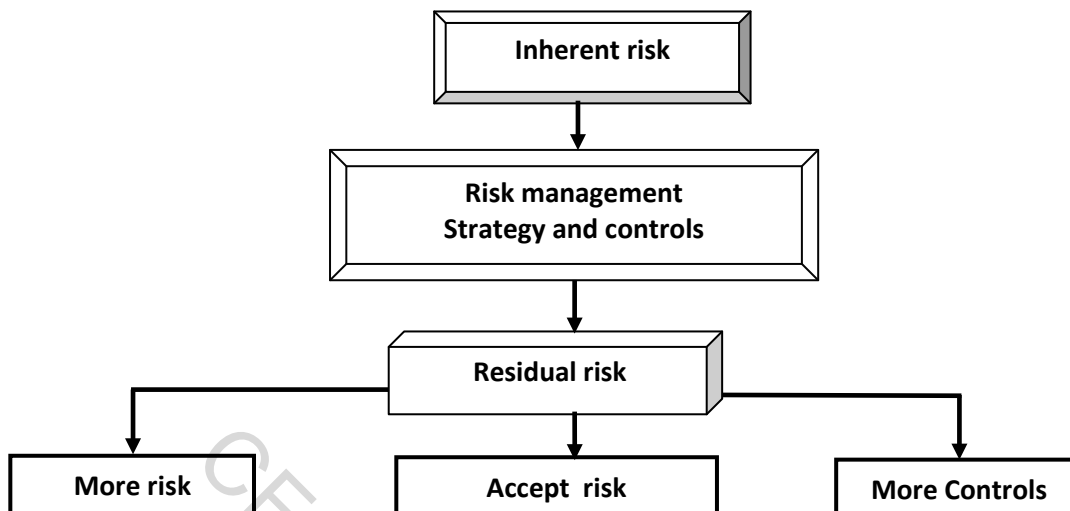
#### 1.2.3.2.1 La classification selon la nature des risques

Selon le CNCC (1992 : 18–19), on distingue le risque inhérent, le risque de contrôle, le risque d'audit et le risque résiduel.

- Le **risque inhérent** est le risque lié à l'environnement, à l'activité même de l'organisation.
- Le **risque de non contrôle** est celui lié à la défaillance du système de contrôle mis en place ; il est donc le risque qui existe en dépit de toute mesure de contrôle, qu'elle soit de prévention ou de détection.
- Le **risque de non détection** ou d'audit est la probabilité que l'auditeur ne détecte pas le risque lors de sa mission, du fait de l'insuffisance des diligences mises en œuvre ou, tire une mauvaise conclusion de travaux d'audit interne :
- Le **risque résiduel** est le risque auquel l'organisation reste exposée, après la mise en place de toutes les mesures possibles de maîtrise.

La figure 3 ci-après proposée par Pickett (2005 : 61), donne une vue synoptique de la classification des risques selon leur nature.

Figure 3 : Différenciation des risques selon leur nature et leur tolérance



Source : Pickett (2005 : 61)

### 1.2.3.2.2 Classification selon la menace des risques

Elle permet de détecter les causes et les conséquences du risque encouru. Il existe donc trois (3) niveaux, à savoir : le risque source, le risque concourant et le risque incident.

Le **risque source** est le risque qui représente le danger que la mission d’audit a vocation à détecter, analyser et gérer. C’est le risque de niveau II ;

Le **risque concourant** est le risque responsable du risque source, et donc la cause de celui-ci ; si l’on veut maîtriser tous les risques, ce sont eux (encore appelés risques de 1<sup>er</sup> niveau) que l’organisation doit maîtriser ; pour les identifier, il faut poser cinq (5) fois la question « Pourquoi » ;

Le **risque incident** constitue la conséquence de la réalisation du risque source. Nous pouvons citer les risques de litige, d’image, de patrimoine. Ce sont les risques de ce niveau qu’il faut miroiter aux dirigeants, pour susciter une prise de conscience. Le risque incident est aussi appelé le risque de niveau III.

Le tableau 1 ci-dessous de IFACI, nous donne une présentation de la classification des risques.

Tableau 1 : Identification des risques selon IFACI

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Non-conformité de livraison</li> <li>. Retard de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Erreurs produits à l'expédition</li> <li>. Rupture de stocks</li> <li>. Erreurs de plannings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Erreurs produits à la prise de commande</li> <li>. Erreurs de planning</li> <li>. Retards de réception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Défaillance de fournisseurs</li> <li>. Grève des transports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Litiges clients</li> <li>. Litiges clients</li> <li>. Pertes clients</li> <li>. Pertes clients</li> </ul>

Source : Renard (2006 : 145)

Au regard de l'importance de ce risque et des conséquences de leur survenance sur l'atteinte des objectifs, le management doit accorder une attention particulière pour sa gestion en vue de leur maîtrise.

### 1.3 La maîtrise des risques opérationnels et les apports de Bâle II

Dans cette section, il sera question des dispositifs pour la maîtrise des risques opérationnels liés au crédit d'une part, et d'autre part leur management selon Bâle II.

#### 1.3.1 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés aux crédits

La maîtrise des risques opérationnels inhérents aux crédits passe par la mise en place de certains dispositifs tels que l'existence d'une procédure adéquate formalisée, du respect du principe de séparation des fonctions, d'un plan de continuité d'activités, d'une cartographie des risques, des indicateurs de risque et d'une base d'incidents ou de données historiques

##### 1.3.1.1 Procédure adéquate

La procédure est l'ensemble des règles, des formalités, qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis pour atteindre un objectif. Elle est donc un document qui retrace l'ensemble des activités qui doivent être menées, pour le bon fonctionnement du processus d'octroi de crédit. Selon Barry (2004 : 236), la formalisation d'une procédure est d'une importance capitale dans la mesure où elle permet de connaître la répartition précise des travaux entre les différents acteurs du processus, situe les niveaux de responsabilité et décrit les relations fonctionnelles qui doivent exister entre ces acteurs.

Aussi, une procédure doit être exhaustive, mise à jour dans les domaines opérationnels et doit aussi préciser les niveaux de responsabilité et les attributions dévolues ainsi que les moyens affectés (Ogien, 2008 : 522), pour atteindre l'objectif fixé par le management en matière d'octroi de crédit. Ainsi la procédure mise en place doit être adéquate pour le bon fonctionnement des différents sous-processus. Elle doit aussi prévoir les différents contrôles à effectuer par les acteurs.

Elle constitue les rails sur lesquels doit rouler la banque, et en tant que telle, les services compétents en charge de contrôle, doivent vérifier la mise en œuvre effective des procédures et relever les cas de non respect.

### **1.3.1.2 Principe de séparation des fonctions**

Au sein de la banque ou de toute structure, les fonctions d'engagement de crédit, de leur validation, de leur déboursement et de leur contrôle doivent être strictement séparées (Ogien, 2008 : 383). Elles doivent être séparées de façon appropriées pour que tous les objectifs du contrôle interne soient atteints, conformément aux exigences du CRBF 97-02 (Siruguet 2001: 168). Et qu'ainsi, les personnes impliquées dans les procédures d'octroi et dans les procédures d'autorisation ne doivent pas l'être dans la collecte des documents requis et le déblocage des fonds. Lorsqu'elle est bien faite, la séparation des tâches réduit la possibilité d'erreur et d'irrégularité dans l'octroi de crédit.

Ainsi les sous-processus de crédit énoncés plus haut doivent être animés par des personnes différentes, selon que ces derniers exercent telle ou telle fonction, présentées dans le tableau 2 ci-après :

Tableau 2 : Séparation des fonctions incompatibles

<b>E= Engagement</b> <b>V= Validation et comptabilisation</b> <b>R=Règlement</b> <b>S= Surveillance des risques attachés aux opérations</b>	E	R	V	S
<b>Etude du dossier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réception des demandes de crédit ou de découvert</li> <li>- constitution des dossiers relatifs à l'octroi du crédit</li> <li>- collecte des documents nécessaires à la prise de garanties.</li> </ul>	E		V V	
<b>Engagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- approbation des lignes de crédit ou des engagements (notamment la détermination du taux d'intérêt, des conditions de remboursement, et des commissions ;)</li> <li>- envoi de l'offre ou signature des conventions.</li> </ul>	E  E			
<b>Mise en force</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de garantie ;</li> <li>- déblocage des fonds (partie ou total) ;</li> <li>- approbation des demandes de tirage.</li> </ul>		R R		
	E			

Source : Ogien (2008 : 169)

### 1.3.1.3 Plan de continuité d'activités

La bonne exécution de l'activité de crédit peut être interrompue de façon momentanée ou prolongée par la survenance d'un incident. Cela peut être une panne d'électricité, un arrêt de matériels de travail, ou du système d'exploitation ou une catastrophe naturelle. L'existence de plan de continuité d'activités est d'une grande contribution. Le recours à ce plan permettra à la banque de reprendre son activité de crédit dans les meilleurs délais.

Il se traduit par la sauvegarde des données, sur le site voire dans un autre pays pour les banques, l'existence d'autres matériels de secours, la désignation des acteurs avec une définition bien précise des rôles pour surmonter l'arrêt d'activité. Ainsi il permet à la banque de disposer des données, de maintenir la continuité d'exploitation et de réduire les pertes en cas d'interruption critique de son activité de crédit.

### 1.3.1.4 Cartographie des risques

La cartographie des risques est la représentation graphique des risques de l'organisation. Lorsqu'elle est établie pour le processus d'octroi de crédit, elle permet aux dirigeants de la

banque d'avoir une vue globale des risques opérationnels susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de l'activité. A travers leur hiérarchisation et la discrimination qu'elle présente, la cartographie alerte les dirigeants sur le niveau des risques, et permet de voir à première vue ceux ayant un impact élevé, et qui peuvent remettre en cause rapidement l'atteinte des objectifs. Ainsi elle apparaît comme un outil important de gestion et de communication sur les risques.

### **1.3.1.5 Indicateurs de risque**

Il s'agit des éléments de statistiques généralement, qui donnent une vue analytique sur une position de risque de l'établissement. Ils permettent à l'entité d'anticiper sur la survenance d'un événement de risque, par la mise en place d'un dispositif d'alerte (Jiménez, 2008 : 119). Aussi, ils doivent être périodiquement passés en revue, pour alerter sur les changements qui peuvent impacter la gestion des risques. Ils sont désignés sous le nom de KRI (Key Risk Indicator) entendez « Indicateurs clés des risques »

### **1.3.1.6 Base d'incidents ou de données historiques**

La base d'incidents est constituée de pertes opérationnelles, enregistrées par le passé sur le processus d'octroi de crédit et qui peut servir de cadre de référence dans l'identification et l'évaluation des fréquences et gravité des événements de perte. Cette base peut comporter des données internes et externes à la banque, et doit être alimentée dès que les incidents se produisent (Jiménez, 2008 : 117).

La définition d'une stratégie de gestion doit être définie. Selon Vernimmen (2007 : 1050-1051), elle passe par la réponse aux questions suivantes :

- ✓ suis-je en mesure de gérer ce risque en interne ? Quel en est le coût ?
- ✓ existe-t-il des outils de couverture de ce risque ? Quel en est le coût ?

### **1.3.2 Le management du risque opérationnel selon Bâle II**

Il s'agira de la nomenclature du risque opérationnel, des piliers, du nouveau ratio de solvabilité et des bonnes pratiques proposés le Comité de Bâle.



### 1.3.2.1 La nomenclature du risque opérationnel selon Bâle II

Ils ont conduit à la catégorisation des risques opérationnels en sept (7) grands groupes, avec des définitions et illustrations. La nomenclature proposée par le Comité est présentée dans le tableau 3 suivante :

Tableau 3 : Nomenclature du risque opérationnel de Bâle II

Catégories de risques	Détails
1. Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à détourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise : activités et transaction non autorisées, contrefaçon, falsification de chèques.
2. Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers : contrefaçon de chèques, fraude de la carte bancaire, dommages dus au piratage informatique, vol d'information (avec pertes financières).
3. Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'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 : questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat, harcèlement moral, sexuel.
4. Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement non intentionnel ou dû à la négligence à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de confiance et de conformité) ou résultant de la nature ou conception d'un produit.
5. Dommages aux actifs physiques	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres, vandalisme, terrorisme.
6. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : interruption, perturbation d'un service
7. Exécution, livraison et gestion des processus	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.

Source : Jiménez (2008 : 68-72)

Aussi, le Comité de Bâle a identifié pour les banques huit (8) grands métiers, et à chaque métier de la banque, sont associés les sept risques ci-dessus énumérés. Il ressort des travaux une matrice à 56 cases identifiées par le régulateur, représentant les activités bancaires et les risques associés.

### 1.3.2.2 Les piliers des accords de Bâle II

Les accords de Bâle II ont visé la réalisation d'une meilleure adéquation, entre les fonds propres et les risques, et ont retenu trois (3) piliers pour améliorer la solvabilité des banques (Ogien, 2006 : 406 ; Jiménez, 2008 : 24 et Sardi, 2002 : 149-150). Pour atteindre leurs objectifs et augmenter leur part de marché, les banques s'étaient lancées dans l'octroi de crédit, sans se soucier des risques qu'elles couraient. Les autorités de surveillance ont donc cherché des mécanismes, pour limiter ces risques et accroître leur solvabilité.

A travers le **premier pilier**, le Comité a visé des exigences minimales en fonds propres, au centre du dispositif (Sardi, 2002 : 149). Les risques portés par un établissement de crédit et financier, doivent être évalués et, l'on doit garantir l'existence de leur couverture en fonds propres minimas, pour endiguer les effets des pertes, en cas de survenance.

Le **deuxième pilier**, quant à lui, renforce l'autorité de surveillance du régulateur, qui doit dorénavant jouer un rôle plus actif. L'obligation est donc faite aux banques de mettre en place un système de contrôle interne efficace, avec des dispositifs adéquats, favorisant une bonne identification, une bonne évaluation et une bonne gestion des risques opérationnels.

Enfin, le **troisième pilier** vise la transparence du marché, à travers la communication financière. Les établissements doivent publier les informations complètes sur la nature, le volume des engagements, et sur le niveau de couverture des risques par les fonds propres. La transparence permet aux agents économiques, surtout aux investisseurs, de disposer d'informations fiables, exhaustives et comparables pour apprécier l'environnement.

### 1.3.2.3 Le nouveau ratio de solvabilité

Le nouveau ratio de solvabilité est la traduction, d'une recherche de l'élévation de la garantie de stabilité des banques pour rassurer les déposants, en prenant en compte les risques opérationnels et de marché qui, n'étaient pas considérés dans le ratio Cooke.

Selon les résultats issus des travaux de Bâle II, une perte sur une activité de crédit, peut avoir non seulement pour cause la défaillance de l'emprunteur, mais aussi une erreur, une négligence dans la rédaction du contrat ou dans la gestion de la garantie. Ainsi selon Ogien (2008 : 409-410), nous sommes passés du ratio de Cooke à celui de Donough.

$$\text{ratio de solvabilité Cooke (B\^a\^le I)} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risque de Cr\^e\^dit}} > 8\%$$

$$\text{ratio de solvabilit\^e Donough (B\^a\^le II)} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risque de Cr\^e\^dit (85\%) + Risque de March\^e (5\%) + Risque Op\^e\^rationnel (10\%)}} \rightarrow 8\%$$

Le risque op\^e\^rationnel qui intervient donc, dans le calcul du ratio de solvabilit\^e des banques, augmente les exigences impos\^e\^es \^a ces derni\^e\^res. Les banques doivent alors soit augmenter leurs fonds propres (le num\^e\^rateur) soit r\^e\^duire leurs engagements (le d\^e\^nominateur), pour respecter ce ratio. Cette obligation limite ainsi leur marge de man\^o\^uvre, car elle n\^e\^cessite davantage de couverture en fonds propres, pour assurer leur solvabilit\^e. Ce qui n'\^e\^tait pas effectif avec B\^a\^le I.

#### 1.3.2.4 Les bonnes pratiques propos\^e\^es par B\^a\^le II

Dans un document intitul\^e\^ « *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* », le Comit\^e\^ de B\^a\^le II a publi\^e\^ des bonnes pratiques, pour la gestion et la surveillance des risques op\^e\^rationnels (Jim\^e\^nez, 2008 : 43-48), (Cole 2002 : 4-14) et (Clusif, 2004 : 18-23). Elles offrent aux \^e\^tablissements bancaires et aux autorit\^e\^s de tutelles, un cadre pour une gestion et une surveillance efficace des risques op\^e\^rationnels. Il est esp\^e\^r\^e\^ de ces acteurs, une strat\^e\^gie claire et une ma\^i\^trise globale des risques, \^a\^ travers une forte culture de risques op\^e\^rationnels et de contr\^o\^le interne. Par ailleurs, la mise en place de syst\^e\^me de reporting efficace et de plan de secours s'av\^e\^re indispensable.

Selon le **principe N\^o\^4** de ces bonnes pratiques, l'obligation est faite aux banques d'identifier et d'\^e\^valuer les risques op\^e\^rationnels pour tous ses produits, activit\^e\^s, processus et syst\^e\^mes. Ainsi avant leur introduction, les banques doivent s'assurer que les risques op\^e\^rationnels inh\^e\^rents, sont bien identifi\^e\^s et bien \^e\^valu\^e\^s de fa\^o\^n ad\^e\^quate.

En vertu du **principe N\^o\^5**, les banques doivent mettre en \^o\^uvre un processus, pour le contr\^o\^le r\^e\^gulier des risques op\^e\^rationnels et des principaux facteurs d'exposition \^a\^ des pertes. Des recommandations pertinentes doivent \^e\^tre faites, \^a\^ travers des rapports r\^e\^guliers \^a\^ la Direction et au Conseil d'Administration, afin de favoriser une pro-activit\^e\^

dans la gestion de ces risques. Le processus de surveillance, lorsqu'il est efficace, permettra de détecter rapidement les insuffisances des dispositifs, et de les corriger, réduisant ainsi la potentialité ou les conséquences d'un événement de perte. Ou, lorsque le risque survient, il permettra de minimiser les dommages subis. L'identification des indicateurs favorisant la détection précoce de risques croissants de pertes futures, est d'un grand apport.

En outre, selon le **principe N°6**, les établissements de crédits doivent disposer de politiques, de processus et de procédures, clairs et formalisés pour les activités de contrôle et de surveillance. Le CA et la Direction Générale sont responsables de l'instauration d'une forte culture de contrôle, où les activités de contrôle sont intégrées aux principales activités de la banque, avec une séparation appropriée des fonctions. Ce système de gestion doit comporter :

- l'examen par le management de l'état de progression vers les objectifs fixés ;
- la vérification de la conformité avec les contrôles de la Direction ;
- la documentation pour la revue, le traitement et la résolution de non-conformité ;
- un système d'approbations et d'autorisations afin d'assurer les niveaux de responsabilité.

Enfin, le **principe N°7** qui prévoit que « 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 ». Les banques doivent périodiquement tester leurs plans de continuité des activités et de secours pour s'assurer de leur efficacité (Clusif, 2004 : 23 ; Jiménez, 2008 : 130-138).

Selon Ogien (2008 : 467), d'autres pratiques internes doivent être développées comme :

- la surveillance étroite du respect des limites fixées,
- la protection des accès et l'utilisation des actifs et informations de la banque,
- la formation adéquate au personnel,
- le rapprochement des transactions et des comptes, surtout des comptes d'attente qui cachent beaucoup de choses.

## **Conclusion**

Pour répondre aux différents besoins de leurs clients, les banques offrent plusieurs types de crédit à sa clientèle. Cela peut donner lieu à un déboursement ou être traduit par un engagement de paiement que la banque prend pour le compte de cette clientèle, sous certaines conditions. Le bon déroulement de l'activité de crédit est exposé au risque opérationnel dont la survenance est susceptible d'avoir un impact sur l'atteinte de l'objectif.

Il convient donc que les risques opérationnels liés à cette activité de crédit soient bien appréhendés par les dirigeants des banques, en vue de leur maîtrise. La maîtrise des risques opérationnels sur le processus de crédit doit passer par la mise en place des dispositifs adéquats indispensables pour le bon déroulement du processus. Aussi, les travaux de Bâle II ont-ils apporté une grande contribution pour une bonne appréhension du risque opérationnel et sa bonne gestion.

Au regard de l'importance de son impact, il est important que les organisations en l'occurrence la banque, évaluent les risques opérationnels importants auxquels elles sont confrontées dans l'exécution de leurs activités. Le chapitre qui va suivre sera consacré à la démarche d'évaluation du risque opérationnel.

## **Chapitre II : Démarche d'évaluation du risque opérationnel**

La recherche de l'évaluation des risques opérationnels sur le processus de crédit, doit conduire les banques à adopter une démarche. Le présent chapitre nous a donc pour objectif de rechercher les démarches d'évaluation proposées dans la littérature, pour une bonne maîtrise. Il s'agira pour nous de faire une synthèse de ces démarches, et qui peut être mise en œuvre pour évaluer les risques opérationnels qui sont inhérents au processus de crédit.

Le présent chapitre jettera donc les bases pour apprécier le degré de maîtrise de ce risque, gage d'une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de toute organisation. Mais avant cela, nous allons mettre en exergue les motivations et les objectifs qui peuvent conduire les dirigeants à l'évaluation du risque opérationnel.

### **2.1 Les motivations et les objectifs de l'évaluation du risque opérationnel**

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et, elles assistent à l'apparition de nouveaux risques. Cette situation est aggravée par l'introduction de produits et de technologies de plus en plus sophistiqués.

#### **2.1.1 Les motivations de l'évaluation du risque opérationnel**

Une chose est de mener une activité, une autre plus importante est de connaître les risques inhérents à cette activité et, susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. Des manquements graves, révélateurs de dysfonctionnements ont engendré d'énormes pertes à certaines banques ces dernières années. C'est le cas du trader Nicolas Leeson de la Barings et récemment Jérôme Kerviel de la Société Générale, qui défraie encore la chronique.

L'évaluation du risque opérationnel permet non seulement à l'organisation, de répondre aux exigences du Comité de Bâle, mais aussi de connaître les risques auxquels elle est exposée. Le management pourra prendre, en toute connaissance de cause la décision, de continuer ou non une activité, ou d'entamer ou non une nouvelle activité. Ainsi, lorsqu'il décide de prendre un risque, cette étape l'amènera à rechercher les dispositifs de prévention nécessaires, à mettre en place atteindre les objectifs de l'organisation.

Les métiers de la banque étant déjà porteurs de risques, il est donc important que les risques opérationnels soient donc identifiés et bien gérés, pour répondre aux nouvelles

exigences de Bâle II. Selon Couchoud (2004 : 54), des objectifs doivent être poursuivis par les dirigeants des établissements de crédits, dans cette évaluation du risque opérationnel.

### **2.1.2 Les objectifs de l'évaluation du risque opérationnel**

L'évaluation du risque opérationnel est une étape importante de la cartographie des risques, et ses objectifs peuvent être perçus à travers ceux de la cartographie des risques. Selon Renard (2006 : 140), il s'agit de :

- appréhender les risques les plus importants de l'organisation, susceptibles d'empêcher très rapidement l'atteinte des objectifs ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- élaborer avec l'assistance du Risk Manager, une politique de risque qui va s'imposer à tous : aux opérationnels (dans la mise en place de leur système de contrôle interne) et aux auditeurs internes (dans l'élaboration de leur plan d'audit).

Il s'agit d'accompagner les opérationnels dans la réalisation optimale de leurs tâches (Jiménez, 2008 : 65), de sensibiliser le personnel, sur les risques de l'organisation (Bapst & al, 2004 : 6). Enfin cela facilite la gestion des risques des organisations et maximise les opportunités (Barthélemy & al, 2004 :61), à travers des dispositifs pour leur maîtrise.

Les motivations et objectifs de l'évaluation étant présentés, nous allons aborder dans la section qui va suivre la démarche à emprunter pour la faire.

## **2.2 La démarche d'évaluation des risques**

Avant de décliner les différentes étapes clés de la démarche d'évaluation pour réaliser cette étude, nous exposerons ici les approches identifiées par différents auteurs.

### **2.2.1 Les différentes approches d'évaluation des risques opérationnels**

La recherche d'une gestion optimale des risques opérationnels, au regard de la diversité et de la complexité des processus d'une part, et d'autre part des méthodes, amène les dirigeants à une remise en cause perpétuelle des dispositifs dans leurs organisations.

De nombreux auteurs qui ont écrit au sujet de la gestion des risques, ont mis en exergue plusieurs approches dont les trois (3) les plus utilisées sont : l'approche top-down, l'approche bottom-up et l'approche combinée (Renard, 2002 :100-101 ; Jiménez, 2008 : 63 ; Mareschal 2006 : 16).

### **2.2.1.1 L'approche top-down**

Elle est l'approche d'élaboration selon laquelle, les risques opérationnels sont identifiés et traités par les personnes en charge (Audit Interne et Risque Management) et non, par les opérationnels qui sont directement concernés par le processus. Elle part donc du top management aux opérationnels. Les risques détectés sont ensuite soumis aux opérationnels, pour une prise en compte de leurs point de vue (Manivit, 2002 : 5). Elle peut être assimilée à la méthode « *indicateur de base* » dans la mesure où l'on se base sur un référentiel simplifié et où l'on privilégie des aspects qualitatifs, plus faciles à obtenir que des éléments chiffrés, basés sur la collecte des incidents (Jiménez, 2008 : 63).

### **2.2.1.2 L'approche bottom-up**

L'approche bottom-up est celle inverse à top-down et selon laquelle, les risques opérationnels sont identifiés par les opérationnels, car ces derniers sont supposés mieux connaître les risques auxquels sont exposées leurs activités. Ensuite ils sont communiqués au management par le biais d'un système de reporting interne à la banque (Jiménez, 2008 :191-192). Ils font ainsi leur propre évaluation des risques et, les soumettent au Risk Management, pour la synthèse des risques les plus importants de l'organisation. Par le reporting, cette approche consiste en un recensement des éléments les plus fins (activités ou tâches) pour un regroupement à un niveau supérieur.

### **2.2.1.3 L'approche combinée**

Les insuffisances que peuvent présentées l'une ou l'autre des deux méthodes, peuvent être corrigées à travers la combinaison deux méthodes. C'est ainsi, de nos jours, la démarche de la combinaison de bottom-up et de top-down, est de plus en plus recommandée. Elle permet d'atteindre l'objectif recherché dans cette évaluation, à savoir recenser tous les risques importants. Ainsi, on assistera à une conjugaison des efforts des opérationnels et du management, pour obtenir une exhaustivité beaucoup plus élevée.



Selon Renard (2003 : 101), la meilleure démarche est celle qui concilie les deux approches. Ainsi, le Risk-Manager Opérationnel et l’auditeur interne, assistent chaque responsable dans la définition et l’identification des risques de son activité. Ils soumettent ensuite à la Direction Générale, les risques opérationnels qui sont considérés comme essentiels. Selon Mahieddine & Feghali (2004 : 53), le pragmatisme dans la maîtrise des risques, réside dans la complémentarité des deux approches, considérée comme une démarche constructive. Une fois l’approche retenue, alors suivra la démarche d’évaluation proprement dite.

## 2.2.2 Les différentes étapes d’évaluation des risques opérationnels

Plusieurs auteurs ont écrit sur la démarche d’évaluation des risques en général et des risques opérationnels en particulier. Nous ferons dans le tableau 4 qui suit, une présentation synoptique des différentes approches d’évaluation, proposées par certains d’entre eux.

Tableau 4 : Synthèse des différentes approches d’évaluation de la maîtrise de risque

Etapes	Renard (2004 : 138-144, 178-181)	Descroches (2003 :95-101)	Bapst et Bergeret (2002 :12)	Jiménez (2008 : 55-68)	Masselin (2006 : 45-54)	Barthelemy & al (2004 : 61)
Prise de connaissance				X		X
Description du processus	X		X	X		X
Identification et analyse des risques inhérents	X	X	X	X	X	X
Evaluation des risques	X	X	X	X	X	
Hiérarchisation des risques		X	X	X	X	
Identification du dispositif de maîtrise des risques	X		X	X	X	
Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	X		X	X	X	
Plan de maîtrise des risques	X	X	X			X

Source : Renard (2004 : 138-144, 178-181), Descroches (2003 :95-101), Bapst et Bergeret (2002 :12), Jiménez (2008 : 55-68) et Masselin (2006 : 45-54), Barthelemy & al (2004 : 61)

Les étapes répertoriées dans la première colonne, sont d’ordre chronologique et ne peuvent donc pas être permutées. Au regard de ce tableau, nous avons retenu les démarches

d'évaluation proposées par Renard et Jiménez. La combinaison de leurs travaux nous permet de couvrir tous les différentes étapes du processus et, l'enrichissement de notre travail. Elle n'est pas standard, et d'autres personnes peuvent proposer d'autres. Aussi, nous avons fait appel à d'autres auteurs, pour renchérir le travail.

### **2.2.2.1 La prise de connaissance**

Première étape de la démarche, elle permet de bien comprendre le secteur dans lequel évolue l'entité et, d'avoir une connaissance approfondie des activités du processus étudié. Elle est un préalable nécessaire et facilite l'appréhension des risques généraux liés à :

- l'activité, à la réglementation en vigueur à laquelle elle doit se conformer, à l'évolution de l'entité, au rythme de croissance, aux moyens déployés pour assurer la continuité de l'exploitation ;
- l'organisation et à la structure, à l'organigramme, à la définition et à la répartition des fonctions de l'entité ;
- l'organisation administrative et financière, le système d'informations, de gestion du risque opérationnel et à la structure d'audit interne.

La réalisation de la prise de connaissance permet d'aborder la phase suivante qu'est l'identification des risques.

### **2.2.2.2 L'identification des risques inhérents au processus**

Elle est le point de départ du méga-processus de gestion des risques en général, et des risques opérationnels en particulier. Selon Pricewaterhousecoopers (2007 : 7), l'identification des événements potentiels est un élément important pour le management des risques. Pour chaque sous-activité du processus, il sera question de recenser tous les risques opérationnels inhérents possibles (Renard, 2004 : 148). Il s'agit de tous les événements possibles qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs. L'exhaustivité requiert la mise en œuvre de technique appropriée.

#### **2.2.2.2.1 Les techniques d'identification des risques**

Plusieurs techniques peuvent être mises en œuvre, pour l'identification de risques.

### ❖ Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Elle consiste à déterminer dans un premier temps, les actifs créateurs de valeurs de l'organisation, notamment les actifs intangibles comme la matière grise dont elle dispose, et de mettre en évidence les risques susceptibles de les menacer (Bapst, 2003 : 2). Cette rubrique évoque la problématique de la qualité des ressources humaines et surtout de la base de leur recrutement.

Les ressources humaines de l'organisation sont-elles recrutées sur la base de la compétence ou sur toute autre ? Cette base est-elle non favorable à la création de la valeur ajoutée ? Aussi, une chose est que cette condition soit remplie mais, une autre est que cet actif soit motivé, pour créer cette valeur ajoutée recherchée.

### ❖ Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Le risque, qu'il soit opérationnel ou non, est tout événement qui peut empêcher l'atteinte d'objectif, point de départ de toute activité. Le risque et les objectifs sont donc indissociables. Il s'agira ici, de recenser tous les risques opérationnels qui peuvent empêcher la réalisation de l'objectif, tout en donnant priorité à ceux ayant un impact élevé.

Toutefois, il faut souligner ici que les objectifs doivent être clairement définis, bien compris à tous les niveaux, avant que l'on ne pense à les atteindre. Aussi le réalisme doit être recherché, car il n'est pas rare d'assister à des objectifs qui ne sont pas réalisables.

### ❖ Identification basée sur les check-lists

A ce niveau, le « checking » sera fait sur la base d'une liste, déjà préconçue et qui énumère l'ensemble des risques opérationnels possibles du processus. Les check-lists offrent l'avantage, de partir d'une base de données de risques classiques, et de les passer en revue, afin de voir si chaque risque concerne l'entité ou pas (Maders & al, 2006 :50).

Selon Jiménez & al (2008 : 61-62), il peut s'agir d'une combinaison de risques génériques et de risques spécifiques. Et que la liste des premiers, peuvent être constitués par une équipe centrale, tandis que l'autre doit l'être en collaboration avec les responsables du processus. Aussi, une nomenclature des risques doit être définie, en adéquation avec le fonctionnement et le langage de l'établissement. Elle doit être validée, avec un glossaire

qui apporte plus de précision sur chaque événement. Elle doit éclairer sur comment ce dernier sera interprété.

#### ❖ **Identification par l'analyse historique**

Elle se base sur les risques opérationnels déjà survenus dans la l'établissement, pour l'identification des risques. C'est une forme de check-list mais qui ne prend que des évènements déjà produits par le passé. Elle présente ainsi une insuffisance car elle ne permet pas une anticipation, sur les nouveaux risques qui peuvent subvenir.

Par ailleurs, l'utilisation de cette technique suppose l'existence et la disponibilité de base de données de ces évènements.

#### ❖ **Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

Il s'agit de l'identification des menaces de l'environnement économique, technologique, qui pèsent sur toute organisation, donc sur tout établissement de crédit. Il peut aussi s'agir, des opportunités que ce dernier ne peut pas saisir.

#### ❖ **Identification par analyse des activités**

Il s'agit de l'identification basée sur la décomposition des processus en activités et qui, recense les risques associés. Ainsi, une bonne pratique consistera pour la banque à s'assurer, avant l'introduction de tout nouveau produit, que les risques opérationnels inhérents aux activités, aux processus et au nouveau système nécessaires pour sa réalisation, sont identifiés et bien évalués.

Les différentes techniques étant présentées, il reste à résoudre le problème de la pertinence de celle à choisir. La recherche de l'exhaustivité ci-dessus évoquée doit guider ce choix. Pour ce faire, la combinaison de deux ou plusieurs techniques doit être souhaitée. Si les documents préétablis que constituent les check-lists, présentent l'avantage d'aller plus vite et, est confortable du fait de l'assurance que les points importants ne sont pas omis, il présente des inconvénients. Il est figé et devient plus vite obsolète, car les risques de départ sont relevés indéfiniment, et ne stimule pas l'imagination, pour la découverte de nouveaux risques (Renard, 2004 : 248).

Par ailleurs, la fixation des objectifs étant le point de départ de toute action et, l'approche par les processus est de plus en plus adoptée car, l'organisation est de moins en moins

considérée comme des cloisonnements de fonctions. Ainsi, nous pouvons combiner la technique d'identification basée sur l'atteinte des objectifs avec celle par l'analyse des activités, pour accroître la chance de recenser le plus grand nombre de risques, y compris les nouveaux risques.

#### 2.2.2.2.2 Les outils d'identification des risques opérationnels

Plusieurs outils ont été développés par les auteurs, pour l'identification des risques. En plus du tableau d'identification des risques selon IFACI, présenté plus haut, nous avons aussi le TFfA (Tableau des Forces et faiblesses Apparentes) et le tableau des risques de Renard.

##### ❖ Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA)

Il s'agit d'un tableau à huit (8) colonnes, de plus en plus utilisé et qui, selon Lemant (1995 : 63), constitue l'état des lieux, sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche.

Tableau 5 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateurs et indices	Opinion			Commentaire
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	

**Source** : Lemant (1995: 64)

Les quatre premières colonnes doivent être remplies, lors de l'élaboration du plan d'approche et, permet de situer les risques inhérents. Le POCA (Pratiques des Organisations Communément Admises) constitue les bonnes pratiques, en matière de gestion de ces risques. Les quatre dernières seront remplies, sur la base des informations obtenues sur le terrain.

##### ❖ Le tableau des risques de Renard

Il part des différentes activités ou tâches entrant dans la réalisation du processus, et prend en compte les objectifs visés, les événements de risques, leur évaluation, les dispositifs de contrôle mis en place pour les contrer et le constat.

Tableau 6 : Tableau des risques de Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositifs de contrôle interne*	Constat**
Réception des marchandises	- Sécurité de la réception	- Pertes - Avaries	M F	- normes de livraison et d'entreposage	Non
	- Conformité en quantité et en quantité	- Non-conformité - Contentieux	I	- inspection technique	Oui
	- Faire les réserves à temps	- Prescription - Perte de droits	M M	-procédure de réserve	Non

**I** : Risque Important **M** : Risque Moyen **F** : Risque Faible

\*dispositifs de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

\*\* existence ou non du dispositif identifié

**Source** : Renard (2002 : 16)

Une fois les risques opérationnels identifiés, la phase suivante sera consacrée de leur analyse, en vue de leur appréciation.

### 2.2.2.3 L'analyse des risques inhérents au processus

L'analyse conduira à l'évaluation et la classification des risques identifiés précédemment. L'évaluation consistera à déterminer les deux dimensions du risque à savoir : la probabilité de survenance et l'impact ou la conséquence des événements (De Mareschal, 2003 : 37). « Cette étape est importante et permet d'appréhender les incertitudes relatives aux activités de l'entreprise » (Bapst & al, 2002 : 31-32). Elle sera effectuée par des responsables d'activités, par des managers opérationnels ou par la collaboration de ces deux.

#### 2.2.2.3.1 L'évaluation de la probabilité du risque

Deux cas d'évaluation de la probabilité de survenance sont possibles : l'évaluation sur la base du taux de défaillance et la vulnérabilité du processus au risque. Selon la méthode d'évaluation adoptée, la probabilité peut être exprimée suivant deux approches (Jovic, Piaz, 2001 : 930) : l'approche qualitative (forte, moyenne et faible) et celle quantitative (sur une échelle de 1 à 4 ou en pourcentage). Une correspondance peut être établie entre ces deux variables comme ci-après (confère tableau 7) :

Tableau 7 : Tableau de mesure de probabilité de Pêches et Océans Canada

Description	Echelle	Description
Une estimation de la probabilité d'occurrence d'une menace	1. Rare	Cet événement peut survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles. Il se produira moins de 5% du temps
	2. Peu probable	Cet événement pourrait survenir à quelques occasions. Il se produira entre 5% et 20% du temps
	3. Raisonnable	Cet événement devrait survenir à quelques occasions. Il se produira entre 21% et 59% du temps
	4. Probable	Cet événement se produira probablement dans la plupart des cas. Il se produira entre 60% et 94% du temps
	5. Presque certaine	On s'attend que cet événement se produise dans la plupart des cas. Il se produira à plus de 95% du temps

Source : Pêches et Océans Canada (2005)

### 2.2.2.3.2 L'évaluation de l'impact ou conséquence du risque

Le dispositif de maîtrise étant généralement mis en place par les hommes, il est plus avantageux de faire une évaluation des risques bruts. Il s'agit du risque maximal encouru, en cas de survenance. L'impact sera « déterminé de manière réaliste à partir du risque net et de la nature des mesures de prévention ou de transfert des risques » Jiménez (2008 : 67). Aussi le risque net sera équivalent au risque brut, en cas d'absence de dispositif de maîtrise.

Selon Jiménez (2008 : 68), le risque brut présente plusieurs intérêts, car il permet de :

- définir la notion d'exposition maximale au risque ;
- évaluer le montant maximal à couvrir, si l'on veut transférer le risque à travers une couverture d'assurance ;
- classer les risques majeurs avant toute couverture, interne ou externe ;
- valider les facteurs de réduction en réalisant un « backtesting » des évaluations.

L'impact peut être exprimé de façon qualitative (négligeable, significatif, majeur, critique, catastrophique) ou quantitative (perte en terme de valeur).

Le tableau 8 suivant proposé par Fontugne, donne cette présentation des seuils.

**Tableau 8** : Seuils d'impact financier

Score	Impact	Description
5	Catastrophique	Perte > FF 100 millions
4	Majeur	Perte de FF 50 à 100 millions
3	Modéré	Perte de FF 10 à 50 millions
2	Mineur	Perte de FF 5 à 10 millions
1	Insignifiant	Perte < FF 5 millions

Source : Fontugne (2001 : 11)

Il est souvent difficile d'apprécier les risques à leur juste valeur. Il est souhaitable, de faire appel aux experts, pour l'évaluation des risques. Cela est d'autant plus nécessaire, lorsqu'il s'agit de risques rares. Par ailleurs, il est à remarquer que l'échelle utilisée dans ce tableau est le « million de FF ». Nous pouvons dire que le tableau est réalisé dans le contexte des grandes entreprises européennes, et qui tient compte de leur taille et de leur environnement spécifique.

Ainsi, nous ne saurions l'appliquer comme telle, aux organisations africaines et, surtout à celles du Sud du Sahara, car les tailles et les environnements ne sont pas comparables. Il importe donc de faire une adaptation, en tenant compte de leurs tailles et de leurs environnements. Et pour preuve, une perte de FF 50 millions soit FCFA 5 000 millions, ne peut pas considérée comme « modérée » pour une banque Béninoise ou de l'UEMOA, mais plutôt comme une perte « catastrophique ».

Aussi, l'évaluation des risques qui doit tenir compte de la taille comme le chiffre d'affaires et le résultat net, et de l'environnement dans lequel les banques évoluent, nécessite la réalisation des travaux de recherches et d'analyse d'information. Ces travaux seront aussi assortis de tests pour confirmer ou infirmer les évaluations obtenues. Compte tenu de son coût, le choix peut être porté sur l'évaluation qualitative de l'impact.

Enfin, le niveau d'appréciation du risque d'une organisation dépend de son niveau de tolérance au risque. Le tableau 9 ci-après, proposé par Pêches et Océans Canada, donne une présentation de cette évaluation.



Tableau 9 : Tableau de mesure de l'impact de Pêches et Océans Canada

Description	Echelle	Définitions
Une évaluation sur l'incidence du risque et sur les activités. Il s'agit de la conséquence de la non atteinte d'un ou des objectifs	1. Négligeable	Un événement dont les conséquences peuvent être amorties dans le cadre d'une activité normale.
	2. Faible	Un événement dont les conséquences peuvent être amorties, mais la contribution du personnel de gestion est requise pour minimiser l'incidence. Les conséquences pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacités de certains aspects de l'exploitation, mais seraient traitées à l'interne.
	3. Moyenne	Un événement important qui peut être géré par la structure dans des conditions normales. Les conséquences pourraient signifier que l'activité pourrait être soumise à un examen fondamental ou à des changements de fonctionnement.
	4. Très élevée	Un événement critique qui, avec l'aide des gestionnaires compétents, peut être toléré par la structure.
	5. Extrême	Un désastre susceptible de nuire de façon permanente ou à long terme à la capacité de la structure dans l'atteinte de ses objectifs. Les conséquences pourraient menacer la survie non seulement de l'activité, mais également de la structure, ce qui pourrait causer des problèmes majeurs à la clientèle.

Source : Pêches et Océans Canada (2005)

### 2.2.2.3.3 L'évaluation des mesures de contrôle adéquates

Il s'agira à ce niveau d'identifier et d'évaluer les dispositifs de contrôle pertinents, surtout de prévention, mis en place par le management, visant à contrer les risques inhérents. Le niveau d'efficacité aidera à fixer les priorités sur les mesures à prendre. Une cote sera alors attribuée à chaque dispositif, en fonction de sa fiabilité et de son efficacité (Belluz, 2002 : 6). Le tableau 10 ci-dessous proposé par Fontugne, donne un aperçu sur les différents niveaux d'appréciation que nous pouvons avoir du contrôle interne.

Tableau 10 : Mesure de l'efficacité du contrôle interne

Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	Inexistante	Pas de traitements

Source : Fontugne (2001 : 12)

Selon Desroches & al (2003 : 58), la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle, mis en œuvre. Le tableau 11 qui suit, illustre bien cette relation.

Tableau 11 : Relation entre niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance

Niveau du contrôle interne	Probabilité de survenance du risque
Fort	Faible
Moyen	Moyenne
Faible	Elevée

Source : Desroches & al, 2003 : 58

Une fois que la probabilité et l'impact sont déterminés, les risques seront hiérarchisés, en fonction des couples probabilité/impact. La hiérarchisation sera beaucoup plus perceptible à travers la cartographie des risques, en fonction de leurs probabilités d'occurrence et de leurs impacts (Mareschal, 2003 : 15). Elle aidera dans la détermination des priorités de traitement des risques, afin d'améliorer le dispositif, par la définition et la mise en œuvre des plans d'actions (Jiménez & al, 2008, 68-69).

#### **2.2.2.4 Identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques**

A ce niveau, le Management décidera du type de traitement à appliquer à chaque risque, en fonction de son impact. Rappelons qu'il ressort des travaux de Bâle II, qu'une attention doit être portée aux risques de faible probabilité, mais ayant un impact élevé. Selon Pricewaterhousecoopers (2007 : 84), il existe quatre possibilités de traitements des risques à savoir : éviter, transférer, limiter ou accepter le risque.

##### **2.2.2.4.1 L'évitement**

Il s'agit du cas où le risque est jugé comme trop élevé et, qu'aucune mesure identifiée ne permet, de réduire son impact et/ou sa probabilité d'occurrence, à un niveau résiduel acceptable. Le Management prendra alors la décision de la cessation de l'activité à l'origine du risque. Il peut aussi décider de transférer le risque.

##### **2.2.2.4.2 Le transfert**

Lorsque le Management tient à la réalisation de l'activité, il peut diminuer l'impact du risque, en le transférant sur un tiers. Ce choix est fait, lorsque le coût de gestion du risque est jugé élevé. Le transfert de risque peut se faire par la souscription à une police

d'assurance ou par l'externalisation de l'activité, moyennant une prime ou une rémunération périodique.

#### **2.2.2.4.3 La réduction**

Le Management décidera de réaliser l'activité à l'origine du risque, mais tout en mettant en place des mesures et contrôles spécifiques, afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, à un niveau acceptable. Les dispositifs peuvent concerner la probabilité et l'impact à la fois.

#### **2.2.2.4.4 L'acceptation**

L'organisation décide de réaliser l'activité sans entreprendre une action face à un risque jugé acceptable. Toutefois, elle œuvre pour son suivi.

#### **2.2.2.5 Le plan d'action de maîtrise des risques**

La préoccupation à ce niveau sera de réduire le niveau de vulnérabilité de la banque, aux risques ainsi identifiés. L'organisation identifiera et évaluera les bonnes pratiques en matière de contrôle à mettre en œuvre, pour ramener les risques élevés, à un niveau plus acceptable (risque résiduel), en termes d'impact et de probabilité.

Le benchmarking est d'un grand apport, dans la mesure où elle consiste à rechercher les bonnes pratiques des organisations de référence et, à les adapter à sa propre entité. Selon Mc Arthur (2008 : 1), il sert donc avant tout à améliorer l'efficacité opérationnelle, d'une activité ou d'un processus, en recherchant les meilleures pratiques d'exécution.

Le plan d'action comprend certains éléments qui font sa quintessence, à savoir la ou les actions à mener, la personne en charge, le délai d'exécution et le niveau d'exécution.

**Tableau 12** : Modèle type de plan d'action

<b>PLAN D'ACTION</b>						
Processus majeur :				Processus		
N°	Action à mener		Responsabilité	Date butoir	Avancement	
	Objectif	Moyens mis en œuvre			Indicateur de suivi	Etat

Source : Guide méthodologique AMARIS de définition des plans d'action

Dans le cadre du plan d'action, les dispositifs de prévention doivent être beaucoup plus privilégiés aux dispositifs de protection, car la pro-activité de l'auditeur interne est de plus en plus recherchée pour éviter que le risque ne survienne. Il convient toutefois de surligner, qu'aucun dispositif ne peut éliminer totalement le risque même résiduel. Un plan d'action doit comporter entre autres les actions à mener, la personne en charge, le délai et le niveau d'avancement.

### Conclusion

Le chapitre nous a permis de comprendre qu'il existe une démarche bien précise dans le processus d'évaluation de risque liés au crédit. La démarche comporte plusieurs étapes bien ordonnées pour évaluer les risques opérationnels. Aussi, existe-t-il deux grandes approches dont la combinaison présente un avantage pour réaliser le travail. Par ailleurs les banques disposent des techniques et outils qu'elles peuvent utiliser pour atteindre cet objectif.

Enfin, il est important qu'une évaluation des dispositifs mis en place sur le processus d'octroi de crédit soit faite périodiquement par l'Audit Interne, pour s'assurer de leur bon fonctionnement. Au-delà de cette « pré-validation », Jiménez (2008 : 111) suggère que le Risk Manager et les opérationnels doivent faire un point, sur la qualité et l'évolution du dispositif de gestion de risque opérationnel. Ce point revêt une importance capitale, dans la mesure où il contribuera au renforcement du dispositif du contrôle interne, à travers le rôle de veille qu'il jouera au sein de l'organisation.

Le chapitre qui va suivre présentera le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche pour réaliser ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre III : Modèle d'analyse et méthodologie de recherche**

Au terme de cette revue de littérature, il s'agit dans ce chapitre de l'approche méthodologique que nous avons mise en œuvre, pour atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés dans le cadre de ce mémoire. Elle sera déclinée en deux parties, à savoir l'approche et le modèle d'analyse d'une part, et d'autre part les techniques et outils que nous avons utilisés.

### **3.1 Le modèle d'analyse et les différents tests du contrôle interne**

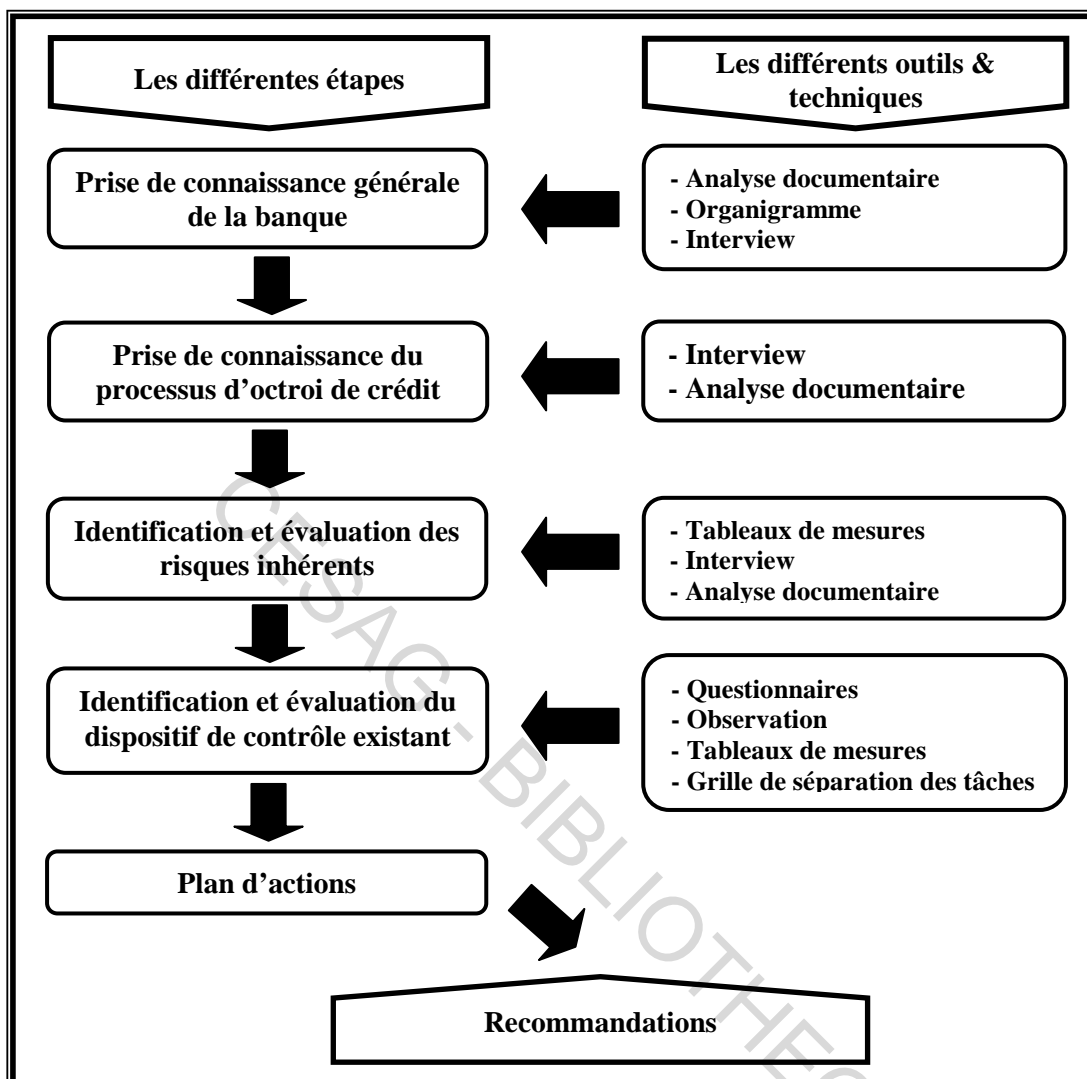
Nous présenterons dans cette partie le modèle d'analyse du processus et, les différentes tâches que nous avons effectuées, pour réaliser ce travail.

#### **3.1.1 Modèle d'analyse du contrôle interne**

Rappelons ici que l'approche que nous avons retenue, et qui transparaît dans le libellé du sujet du mémoire, est celle par les processus. Il s'agit pour nous, de prendre connaissance générale de la banque, du processus d'octroi de crédit et de répertorier les différentes activités, nécessaires pour la réalisation du processus. Enfin, nous avons fait ressortir les risques opérationnels génériques comme spécifiques, inhérent à leur réalisation.

En outre, nous avons apprécié les dispositifs de contrôle mis en place pour leur maîtrise. Nous avons procédé à l'analyse des différentes méthodes d'identification, d'évaluation et de gestion des risques opérationnels liés au crédit. De façon schématique, le modèle se présente comme suit (figure 4) :

Figure 4 : Modèle d'analyse du processus d'octroi de crédit



Source : nous-mêmes

### 3.1.2 L'évaluation du contrôle interne

Pour réaliser ce travail, nous avons procédé à l'évaluation des mesures de contrôle mises en place, tout au long du processus d'octroi de crédit, au sein de la banque. Pour ce faire, nous avons effectué deux tests à savoir, le test d'existence et celui d'efficacité. Nous avons voulu faire le test de permanence aussi, mais n'avons pas eu accès aux dossiers de crédits.

#### 3.1.2.1 Le test d'existence

Comme son nom l'indique, il nous a permis de voir comment se déroulent les différentes activités qui concourent à l'octroi de crédit. Aussi, avons-nous répertorié les contrôles qui sont mis en place tout au long du processus, pour assurer l'atteinte des objectifs.

### **3.1.2.2 Le test d'efficacité**

C'est le test que nous avons fait, pour vérifier le niveau d'efficacité des contrôles ou dispositifs, que nous avons identifiés lors du test d'existence. Il s'est agi pour nous, de voir s'ils sont pertinents d'une part, et d'autre part s'ils sont correctement effectués, pour assurer la maîtrise des risques, du moins pour les réduire. Nous avons fait une présentation synthétique dans un tableau inspiré à partir de celui proposé par Jacques Renard. Là où les dispositifs ne nous paraissent pas suffisamment forts, nous avons fait des suggestions pour leur renforcement. Enfin, nous avons formulé des recommandations.

## **3.2 Les techniques et outils de collectes d'analyse des données**

Pour faire ce travail, nous avons analysé les données collectées sur le terrain pendant nos travaux. Dans cette partie du mémoire, il sera question des différentes techniques et outils, que nous avons utilisés pour collecter les informations et ceux que nous avons utilisés pour leur analyse.

### **3.2.1 L'interview**

Nous avons eu des entretiens avec des acteurs, lors de la prise de connaissance générale de banque. Aussi nous avons rencontré et nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs du processus de financement de stock. Il s'agit de l'agent du Service courrier, du gestionnaire de compte, de l'agent en charge de la prise de la garantie et de celui en charge de l'enregistrement. Il nous a permis de mieux connaître le fonctionnement de la banque en matière d'octroi de crédit d'une part, et d'autre part d'apprécier les moyens mis en œuvre sur le processus de financement de stock à Ecobank Bénin.

### **3.2.2 L'observation**

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé cette technique pour voir les acteurs dans l'exécution de leurs tâches. Elle a couvert toutes les différentes étapes du processus d'octroi de crédit. Elle nous a permis de vérifier les informations obtenues lors des entretiens. Ainsi, nous certains parcouru plusieurs départements des acteurs qui participent au processus de crédit.



### **3.2.3 Le questionnaire du contrôle interne**

Nous avons utilisé le questionnaire pour identifier les différentes mesures de contrôle mises en place sur le processus. Il est composé en grande partie de questions fermées où le questionné doit répondre par « OUI », « NON » ou « N/A » et, de quelques questions ouvertes. Il nous a permis d'évaluer le dispositif de contrôle, et nous a édifié sur les risques inhérents à l'octroi de crédit dans la banque. Compte tenu de la disponibilité de certains acteurs, nous avons pu administrer directement le questionnaire et, pour d'autres nous leur avons laissé le questionnaire pour remplissage. Dans le premier cas, les tête-à-tête avec ces acteurs nous ont permis de poser des questions d'éclaircissement, pour comprendre davantage les réponses données et leurs activités. Le résultat de l'utilisation du questionnaire se trouve en annexe 2.

### **3.2.4 L'analyse documentaire**

Elle nous a servi dans la prise de connaissance générale de la banque, pour comprendre son secteur, son environnement, les lois et règlements en vigueur dans le secteur, notamment les différentes instructions de la BCEAO. Nous avons également consulté des rapports d'activités pour connaître ses activités, et autres documents sur les différents types de crédits offerts à sa clientèle et celui du financement de stock en particulier. Nous l'avons enfin utilisé pour connaissance des instructions et directives données aussi bien par la maison mère de ECOBANK que la Direction de la banque. Elle nous servira pour une meilleure compréhension des diligences que doivent faire tous les différents acteurs du processus de financement de stock et, pour une identification des mesures de contrôle prévues.

### **3.2.5 Le tableau d'identification et d'analyse des risques**

Pour réaliser cette étude de recherche, nous avons conçu un tableau pour l'identification des risques. Il s'agit d'un tableau qui est inspiré, à partir de celui proposé par Jacques Renard. Il comprend neuf colonnes à savoir : les tâches, les objectifs poursuivis, les risques opérationnels inhérents, le ou les impacts opérationnels en cas de survenance, les dispositifs mis en place pour leur maîtrise enfin l'appréciation sur le ou les dispositifs.

Le tableau nous a permis de partir de la décomposition du processus d'octroi de crédit, et d'avoir une vue synoptique sur le degré d'efficacité des dispositifs de contrôle, tout au long du processus. Le résultat de l'utilisation de ce tableau se trouve dans première section du sixième chapitre.

### **3.2.6 La grille de séparation des tâches**

Elle nous a permis de voir comment la répartition du travail est faite dans tout le processus. Sa lecture nous a aidé à analyser le processus, pour vérifier le respect du principe de séparation des fonctions clés. La mise en œuvre de cet outil nous a permis de mettre en exergue des manquements à ce principe ou cumuls de fonctions clés, qui s'y trouvent. Le non respect du principe étant source de risques opérationnels, cette analyse a débouché sur des suggestions, pour son amélioration. Le résultat de l'utilisation de cet outil se trouve en annexe 1.

### **Conclusion**

La réalisation de cette étude a nécessité, l'élaboration d'une démarche que nous avons suivie. Le chapitre sur le modèle d'analyse nous a permis de tracer le canevas à suivre d'une part, et d'autre de définir les techniques et outils que nous avons mis en œuvre part pour collecter les informations, analyser nos résultats et faire des recommandations dans la deuxième partie de notre mémoire.

## **Conclusion de la première partie**

La première partie de ce mémoire nous a servi à planter le décor à partir de la revue de la littérature existante. Il s'est agi pour nous de rechercher les éléments pour évaluer le niveau de maîtrise des risques opérationnels liés au crédit à Ecobank Bénin. Elle nous a permis de comprendre que les banques proposent plusieurs types de produits pour répondre aux besoins de sa clientèle, soit par un déboursement ou un engagement en faveur de celle-ci. La production de ces prestations est soumise à des risques opérationnels qu'elles doivent maîtriser pour assurer l'atteinte des objectifs.

La maîtrise des risques opérationnels liés au crédit doit passer par leur évaluation. Plusieurs ont proposé des démarches qui peuvent être mises en œuvre pour cette évaluation. Elle passe par une approche avec l'utilisation de techniques et outils appropriés pour atteindre cet objectif. Aussi, les dispositifs de maîtrise existants doivent être évalués pour s'assurer de leur bon fonctionnement.

Enfin avons-nous exposé dans cette première partie la démarche que nous avons suivie, pour faire cette étude. Elle a donné lieu au recours de techniques et outils que nous avons mis en œuvre, pour la collecte et le traitement des informations.

La deuxième partie qui va suivre, sera consacrée à la phase pratique de l'évaluation du niveau de maîtrise des risques opérationnels liés au crédit au sein de la banque ECOBANK Bénin

**Partie II :**  
**Cadre pratique d'analyse de la maîtrise  
des risques opérationnels liés au crédit à  
ECOBANK Bénin**

A l'instar de toutes les organisations, Ecobank Bénin est confrontée à des risques opérationnels qui peuvent porter atteinte à la réalisation de sa mission. Il convient donc de les identifier en vue de leur maîtrise, par la mise en place de dispositifs de contrôle, tout en tenant compte des spécificités bancaires. Cela nécessite des compétences non seulement pour leur mise en place mais également pour leur évaluation, afin de donner une assurance raisonnable quant à leur bon fonctionnement et leur efficacité.

Après avoir planté le décor pour la compréhension des fondamentaux sur le crédit et le risque opérationnel afférent dans la première partie, la deuxième partie présente la pratique des risques opérationnels liés au crédit à Ecobank Bénin. La préoccupation dans cette partie est d'apprécier le niveau de maîtrise de ces risques et, de formuler des recommandations pour son amélioration.

Cette deuxième partie qui constitue la phase pratique du sujet, abordera :

- la présentation générale de la banque Ecobank Bénin ;
- le mécanisme d'octroi de crédit à Ecobank Bénin ;
- l'évaluation des risques opérationnels liés au crédit et recommandations.

## Chapitre IV Présentation générale de la banque Ecobank Bénin

Ecobank Bénin est une banque commerciale comme la plupart des banques opérant sur le marché béninois. Elle est une filiale de la Holding Ecobank Transnational Incorporated dont le siège se trouve à Lomé (Togo). La filiale a démarré ses activités en mars 1990 en droite ligne avec la politique d'expansion du groupe Ecobank qui a la vocation d'être une banque panafricaine de classe internationale.

A l'instar des autres banques de la place, Ecobank Bénin offre à sa clientèle une gamme élargie de produits et de service de qualité irréprochable, répondant aux besoins de celle-ci. Le fonctionnement de la banque est rendu possible grâce à la mise en place d'une organisation donnée.

Nous allons aborder dans ce présent l'historique, les objectifs, la mission, les activités de la banque d'une part, et d'autre part la structure organisationnelle de la banque.

### 4.1 Bref aperçu sur Ecobank Bénin

Dans cette section, nous évoquerons l'historique de la banque, son objectif, sa mission et l'activité de crédits.

#### 4.1.1 L'historique, les objectifs et la mission de la banque

Dans la mise en œuvre de sa politique, Ecobank Bénin s'est donné une mission avec des objectifs. Avant de les décliner dans ce paragraphe, nous présenterons d'abord l'historique de la banque. Elle permettra d'avoir une bonne connaissance de l'institution, depuis sa création jusqu'aux récents événements significatifs qui, ont marqué son évolution.

##### 4.1.1.1 L'historique de Ecobank Bénin

Société anonyme de droit béninois, Ecobank Bénin est une filiale du groupe Ecobank Transnational Incorporated (ETI). Basée à Lomé au Togo, ETI est une institution financière internationale. Avec la libéralisation du secteur banque au Bénin, Ecobank Bénin a ouvert ses guichets au public le 28 mars 1990 avec un capital de 1,5 milliards et s'est très vite développée, pour devenir une banque de détail de référence au Bénin. Elle a connu une expansion très remarquable, surtout ces dernières années, comme le montrent les chiffres présentés ci-dessous et les multiples distinctions reçues. En 2009, la banque a

été récompensée pour la 3<sup>e</sup> fois consécutive, par le Prix « Banker » de la revue internationale Financial Times, en qualité de « **Banque de l'année 2009 au Bénin** ».

Ouverte en 1990 avec deux (2) agences, l'agence principale à Cotonou dans le sud du pays et à Parakou dans le nord, Ecobank Bénin est passée à trois (3) agences en 1998, et à sept (7) en 2001. Avec sa politique d'expansion, elle a clôturé l'année 2009 avec un total de vingt-neuf (29), à travers tout le Bénin. Par ailleurs, pour accompagner cette politique et répondre aux besoins de plus en plus croissants de sa clientèle, elle a procédé successivement à l'augmentation de son capital. Ainsi, il est passé de 1,5 milliards à la création à 3,5 milliards francs CFA en 2001 et, à 5 milliards francs CFA en 2009.

Sur le marché Béninois à fin 2009, Ecobank Bénin est classée comme :

- la 1<sup>ère</sup> banque de la place par son réseau ;
- la 2<sup>ème</sup> banque en termes de rentabilité de ses actifs ;
- la 2<sup>ème</sup> banque en termes de rentabilité de ses fonds propres ;
- la 2<sup>ème</sup> par la taille du bilan.

En vingt (20) ans d'activité, Ecobank Bénin a donc connu une profonde transformation, avec une forte croissance et une taille de bilan qui est passé de 160 milliards en 2006 à 303 milliards en 2009, soit une augmentation de 89%. Sur la même période, les ressources clientèle sont passées de 125 milliards à 210 milliards, soit une augmentation de 68%. Quant aux emplois à la clientèle, ils sont passés de 110 milliards à 189 milliards, soit une augmentation de 72%. Le tableau 13 suivant présente certains chiffres clés des performances réalisées par la banque.

**Tableau 13** : Tableau des performances de Ecobank Bénin

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Nombre d'agences	24	29	29
Ressources clientèle*	157	213	210
Emploi clientèle*	122	150	189
Bilan*	216	282	303
Fonds Propres*	13,5	13,9	16,2
Produit Net Bancaire	14	20,1	20,6
Résultat Net*	2,5	5,1	5,6
Effectif	252	266	262

(\*) Montant en milliards de FCFA

**Source** : rapports annuels d'activités 2008 & 2009

Le dynamisme de la banque s'est traduit par une expansion notable sur tout le pays. Aussi le Groupe a adopté un nouveau logo, une identité plus conforme à ses ambitions, orientées vers le service à la clientèle, l'efficacité et la productivité. Ce qui cadre bien avec son objectif de « La Banque Panafricaine ».

#### **4.1.1.2 Les objectifs de Ecobank Bénin**

Les objectifs de toute entreprise est de parvenir à un niveau de développement appréciable, soutenu par une croissance de ses activités. Les objectifs de Ecobank Bénin s'inscrivent également dans cet ordre d'idée. Il s'agit pour la banque de se positionner comme le leader dans le secteur bancaire au Bénin, à travers les différentes prestations, qu'elle offre aux autres acteurs économiques de la place. Ce faisant, elle participe pleinement au développement du pays, dans sa recherche d'accompagner les opérateurs économiques à réaliser leurs visions.

#### **4.1.1.3 La mission de Ecobank Bénin**

La mission de Ecobank Bénin est une déclinaison de celle du groupe ETI. Elle consiste à servir et à accompagner toute la population du Bénin, où qu'elle se trouve.



## **4.1.2 L'activité de crédits à Ecobank Bénin**

Les ressources collectées par la banque sont mises à la disposition de sa clientèle sous plusieurs formes de crédit. Parmi ces crédits, nous présenterons ici le financement de stock qui nous a servi dans la phase pratique de cette étude.

### **4.1.2.1 Le financement de stock**

Le crédit « Financement de stocks » est l'un des produits que la banque offre à sa clientèle et qui est destiné à accompagner ceux qui évoluent dans le commerce général, l'importation et l'exportation de marchandises. Il vise essentiellement à financer leur besoin de fonds de roulement et donc à les aider à sécuriser leurs relations avec leurs partenaires commerciaux, notamment leurs fournisseurs. Ce type de crédit sert à couvrir surtout les opérations d'achat de produits manufacturés et de denrées de première nécessité non périssables. Il s'agit des factures fournisseurs, des frais de douanes, de transit, de magasinage et autres frais

Le « Financement de stocks » peut donner lieu soit à un déboursement (crédit direct) soit à un engagement de paiement pour le compte de son client (crédit indirect).

#### **4.1.2.1.1 Les crédits directs**

Il s'agit des crédits donnant lieu à un déboursement de fonds par la banque au profit de la clientèle. Ils sont accordés pour des segments d'activités bien précis, où les critères d'éligibilité sont bien définis et établis à l'avance. Les engagements directs sont des crédits à court terme qui peuvent intervenir pour régler les factures fournisseurs, les frais de douanes, de transit, de magasinage et autres frais. Enfin il peut s'agir également d'escomptes de traites auprès de la banque.

#### **4.1.2.1.2 Les crédits indirects**

Les crédits indirects regroupent les facilités que la banque accorde aux clients sous forme d'engagement, pour rassurer leurs créanciers quant au règlement de leurs factures de livraison de marchandises ou autres factures entrant dans le cadre de financement de stocks. Les engagements indirects peuvent prendre la forme de lettre de crédit, de caution en douane ou d'aval de traites.

A Ecobank Bénin, les « lettres de crédit » qui interviennent dans les relations de la banques et ses clients peuvent être de type payable à vue ou payable à terme avec une possibilité de mise en place crédit relais. Le processus est enclenché suite à l'expression de la demande par le client.

La « caution en douane » est une garantie que Ecobank Bénin donne aux Services de la Douane que le client paiera la facture de dédouane de ses marchandises. Il peut s'agir aussi de factures d'entreposage en douane. Pour ce faire, le client introduit une demande de caution avec un formulaire retiré aux Services de la douane.

Enfin l'« aval de traites » est une garantie que la banque produit à son client, dans le cadre du financement de son stock. Elle consiste pour la banque à avaliser la traite présentée, accompagnée d'une demande formulée par ce dernier.

## **4.2 L'organisation de la banque**

A partir de son organigramme, il s'agira dans cette section, de faire une brève présentation des différentes directions de la banque.

### **4.2.1 L'organigramme de la banque**

L'organigramme de Ecobank Bénin présenté en annexe décrit la manière dont la banque est structurée et permet d'avoir une vue synoptique sur la circulation de l'information entre les fonctionnels et les opérationnels.

Avec l'organisation de la banque, la gestion de la banque est assurée par plusieurs Directions placées sous la responsabilité de la Direction Générale, elle-même subordonnée à un Conseil d'Administration

Rappelons que l'Assemblée Générale des actionnaires est l'instance suprême de la banque et, elle délègue ses pouvoirs au Conseil d'Administration qui confie la gestion quotidienne au Directeur Général de la banque.

#### **4.2.1.1 Le Conseil d'Administration (CA)**

Les membres du Conseil sont les représentants des actionnaires au sein de la banque. Ils sont chargés de définir les grandes orientations de la banque. Le Conseil est composé de

sept (7) membres, dont un Administrateur représentant permanent de ETI. Il existe en son sein un Comité d'Audit qui, est aussi destinataire des rapports de l'Audit Interne, comme les normes le recommandent aujourd'hui. Ce dernier tient des réunions avec l'Auditeur Interne, compte tenu de sa responsabilité dans la mise en place d'un système de contrôle interne. Le Conseil est l'organe compétent qui arrête les comptes annuels de la banque, qu'il présente dans son rapport de gestion, et autres documents adressés aux actionnaires.

#### **4.2.1.2 La Direction Générale**

Elle est assurée par le Directeur Général de la banque, qui est en même temps Administrateur, comme dans les autres filiales du Groupe. Il est le premier responsable de la banque et, engage l'avenir de l'institution. Son accord est requis pour l'approbation des dépenses exceptionnelles, non prévues au budget et qui s'avèrent pertinentes. Dans l'accomplissement de ses tâches, il est aidé par une Assistante de Direction. En cas d'absence, ses attributions sont assurées par un intérimaire, nommément désigné dans un mémo, pour la période de l'absence.

#### **4.2.1.3 La Direction Juridique et Secrétariat du CA**

Il assure le Secrétariat Général du Conseil d'Administration de la banque, prépare ses réunions périodiques et, joue un rôle important dans l'organisation des réunions des Administrateurs, des Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Il conseille la banque sur les questions liées au droit. Le département s'occupe de tous les aspects relatifs aux garanties y compris leurs conservations, et les contentieux touchant la banque. Il gère les différents contrats de la banque.

#### **4.2.1.4 La Direction du Contrôle Financier**

Il est chargé de la politique financière de la banque, et est le garant des chiffres, donc des états financiers de la banque. Il produit la plupart des reportings financiers à la BCEAO et au siège du groupe. Il est chargé de l'élaboration et de la présentation du budget de la banque. A cet effet, il centralise et procède à la consolidation des budgets des différents départements que compte la banque. Il joue un grand rôle dans la session budgétaire de la banque. Aussi, il assure le suivi et le contrôle budgétaire, et produit les différents tableaux de bord de la banque.

#### **4.2.1.5 La Direction de la Trésorerie et des Institutions financières**

Elle est en charge de la gestion actif-passif de la banque. A cet effet, elle gère les avoirs et les engagements de la banque, dans les livres des autres filiales du Groupe et, autres banques et correspondants. Le département est chargé de la mise en place et de la gestion des dépôts à terme, intervient sur les marchés monétaires et interbancaires. Il est aussi en charge des transactions d'achat et de vente de devises, aussi bien pour le compte des clients que dans le cadre des activités de la banque,. Sur les marchés interbancaires, le département contracte des prêts et emprunts auprès des banques ci-dessus. Les transactions sur ce type de marché sont généralement sur de courtes durées et, sont pour le compte de la banque.

La Trésorerie est également en charge des affaires avec les institutions. Elle intervient sur le marché financier, à travers les opérations sur les titres de placement et les actions. Enfin, elle détermine et publie tous les jours, les taux de change de devises, pour favoriser les transactions en devises de la banque.

#### **4.2.1.6 La Direction de la Banque de Détail**

Il s'agit de la Direction des commerciaux qui s'occupent des relations d'affaires avec les petites entreprises et les particuliers. Il s'agit des PME & PMI, des Etablissements et des personnes physiques. La Banque de Détail coiffe également toutes les agences de la banque et, gère ainsi toutes les activités courantes de banque. Les commerciaux sont des apporteurs d'affaires pour la banque et ont en charge la gestion des comptes des clients. Des objectifs clairs lui sont fixés, en termes de ressources à mobiliser, et de chiffre d'affaires à réaliser. Ainsi, des ressources lui sont allouées, pour atteindre ces objectifs.

#### **4.2.1.7 La Direction des Grandes Entreprises**

A l'instar de la Direction Banque de Détail, il s'agit de la Direction en charges de la gestion des relations des grandes entreprises avec qui, la banque est en relation d'affaires. Elle comprend en son sein des gestionnaires de comptes qui, sont des apporteurs d'affaires. Aussi, des objectifs clairs lui sont assignés, en termes de ressources à mobiliser, de chiffre d'affaires à réaliser.

#### **4.2.1.8 La Direction de la Gestion des Risques**

Le Département est responsable de la gestion de tous les risques de la banque, y compris le risque opérationnel de toute la banque. Il comprend le Service gestion des risques, le Service Contrôle et Administration de Crédit et le Service Recouvrement.

##### **4.2.1.8.1 Le Service Gestion des Risques**

Dans le Service, il se déroule des activités de gestion de risques de crédit et risques opérationnels. Pour les premiers, il s'agit d'apprécier les risques que court la banque, au regard des dispositions prévues dans la procédure de la banque en matière d'octroi de crédit et, sur la base des analyses classiques à partir des états financiers. Il s'agit de la situation financière du client demandeur du crédit. Sur la base de ses états financiers, ils procèdent au calcul de différents ratios et à l'analyse de cette situation. Aussi, ils apprécient les relations d'affaires qui existent entre la banque et le client.

Pour y parvenir, ils disposent d'un logiciel de traitement conçu à cet effet. Le résultat de leur travail éclaire davantage les membres du comité de crédit, dans l'appréciation que court la banque dans cette transaction et, dans la décision d'octroi ou non du crédit. On y retrouve un gestionnaire de risques pour les dossiers de crédits des grandes Entreprises et un gestionnaire pour les dossiers de Banque de Détail.

Pour les risques opérationnels, la banque dispose d'un OpRisk Manager et, a adoptée la définition et la typologie du risque opérationnel, telles qu'elles sont retenues par le Comité de Bâle II. Celui-ci est en charge de la gestion de tous les risques opérationnels à Ecobank Bénin. Pour ce faire, la banque s'est dotée d'un logiciel de gestion de risque opérationnel. Le Responsable est aussi en charge de la formation des utilisateurs du logiciel et, les assiste dans l'appropriation de ce dernier. En tant que administrateur, il crée les nouveaux utilisateurs dans le logiciel et, traite leurs réponses aux questionnaires qui leur sont assignés. Il produit périodiquement des rapports au Siège du Groupe, pour l'identification et l'analyse des risques opérationnels.

##### **4.2.1.8.2 Le Service Contrôle et Administration de Crédit**

Le Service Contrôle et Administration de Crédit est garant des engagements de crédits de la banque vis-à-vis des clients et du personnel de la banque. Il étudie les dossiers de crédit,

vérifie la documentation fournie par le client et, s'assure de l'obtention des niveaux d'approbations, en fonction des limites des membres du Comité en charge d'approbation de crédit. Il vérifie la prise de la garantie fournie par le client, initie le ticket de décaissement du crédit. La garde et la gestion des dossiers de crédit, sont placées sous sa responsabilité.

#### **4.2.1.8.3 Le Service Recouvrement**

C'est le Service chargée de mener des démarches pour le recouvrement des créances impayées sur les clients. Ses actions commencent après que l'échéance passe un (1) mois sans paiement. Dans le souci de recouvrer ces créances, le Service engage une procédure de règlement à l'amiable. Ainsi avec le concours des gestionnaires de compte, les agents de ce Service entrent en relation avec le client en vu du remboursement de la créance.

Cette procédure consiste donc à rechercher avec le client, des plans d'apurement des créances impayées. Le client est ainsi amené à prendre un engagement pour le remboursement du montant dû. Si au bout de six mois, le client n'honore pas son engagement, la créance est déclassée avec constitution de provision. Le montant à provisionner est en fonction de la nature de la garantie. Après quoi, le Service envoie le dossier à la Direction Juridique et Secrétariat du CA, pour le contentieux.

#### **4.2.1.9 Le Département de l'Audit Interne**

En tant que fonction clé, dans le système de contrôle de la banque, nous présenterons de son organisation, de son fonctionnement, de ses moyens et rattachement.

##### **4.2.1.9.1 L'organisation du Département**

Le Département d'Audit Interne est centralisé, à la Direction Générale de la banque. Il est composé de deux Unités à savoir : la Division Audit Informatique et la Division Audit & Investigations.

##### **4.2.1.9.2 Le fonctionnement du Département**

Pour chaque exercice, le Direction de l'Audit Interne élabore un planning annuel d'audit. Le planning est établi à partir des zones à risques identifiées et des requêtes du siège du Groupe. En plus des missions planifiées, Elle réalise des contrôles inopinés. Enfin, la

Direction effectue des investigations qui sont déclenchées, dès qu'il y a un cas avéré de fraude ou une tentative de fraude.

Par ailleurs, la Direction produit des rapports périodiques sur la mise en œuvre du contrôle interne au siège du Groupe, au Comité d'Audit et à la Commission bancaire. Au premier, Elle produit rapport mensuel sur le contrôle interne, les pertes et profits et sur les zones à risques. Au second, elle produit des rapports trimestriel et annuel sur le contrôle interne, les missions d'audit réalisées, les pertes opérationnelles, les zones à risques et sur les actions correctives des audits externes et du Groupe. Enfin elle adresse un rapport semestriel à la Commission Bancaire, sur la revue du portefeuille.

#### **4.2.1.9.3 Les moyens et rattachement du Département**

Pour accomplir sa mission la Direction s'est doté des moyens d'audit. Elle dispose d'un manuel de procédures, d'une charte d'audit et d'un planning annuel d'audit approuvés par le Conseil d'Administration. La Direction est directement rattachée à la Direction Générale à qui il rend compte. Elle lui adresse les rapports des missions d'audit et des investigations, sous la forme d'un mémo. Aussi l'Auditeur Interne tient des réunions périodiques avec le Comité d'Audit de la banque.

#### **4.2.1.10 Le Direction des Opérations et de la Technologies**

La Direction des Opérations et de la Technologies est chargée de l'exécution de toutes les autres transactions de la banque. Elles comprennent celles effectuées aussi bien pour le compte des clients que pour la banque elle-même. Elle est également en charge de l'informatique et de la technologie de la banque. C'est dans cette Direction que se trouve l'agent en charge du déblocage dans le système du crédit, sur le compte du demandeur.

### **Conclusion**

La banque Ecobank Bénin a connu un développement très remarquable sur le marché béninois. Cela est dû en grande partie à son appartenance à un holding qui, se veut une banque panafricaine. Ainsi avec la vision de ETI de servir les populations africaines où qu'elles se trouvent, la banque est présente sur tout le territoire Béninois, avec l'implantation de plusieurs agences, offrant des produits de plus en plus adaptés aux populations, notamment le crédit.

Elle fonctionne avec une organisation composée de directions autonomes qui assistent la Direction Générale, suivant un organigramme qui définit la place de chaque direction dans la banque. Elle dispose d'un Conseil d'administration qui définit les grandes orientations et arrête les comptes annuels de la banque.

Le chapitre qui va suivre, abordera l'activité de crédit telle qu'elle se déroule dans la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Chapitre V Mécanisme d'octroi de crédit à Ecobank Bénin

Dans le cadre de l'exécution de l'activité de crédit, il existe au sein de la banque un ensemble de dispositions avec des acteurs bien précis. Les interactions de ces acteurs doivent aboutir à la satisfaction du client demandeur de crédit. La réalisation de ce travail mérite que nous passons en revue ces dispositions mises en place et examinons les acteurs dans l'accomplissement de leur responsabilité. Ainsi nous aurons une bonne compréhension du mécanisme d'octroi de crédit, étape importante pour identifier et évaluer les risques opérationnels.

Par conséquent, nous présenterons dans ce chapitre, les objectifs poursuivis par le système de contrôle interne dans le processus d'une part, et d'autre part la description détaillée de l'existant en matière de crédit à Ecobank Bénin.

### 5.1 Les objectifs du contrôle interne sur le processus d'octroi de crédit

Les objectifs du dispositif du contrôle interne, mis en place sur le processus d'octroi de crédit est de s'assurer :

- que tout crédit a fait l'objet d'une demande d'un client
- que le secteur d'activité est pris en compte par le marché cible de la banque ;
- de la rentabilité de la transaction ;
- de l'existence de ressources adéquates pour la transaction ;
- de la fiabilité de la documentation, produite par le client demandeur ;
- de l'obtention des approbations requises pour la transaction ;
- que la garantie reçue répond aux conditions d'approbation ;
- du déblocage effectif du crédit demandé.

### 5.2 L'activité de crédit de Ecobank Bénin

Dans cette section, il s'agira de la description des activités entrant dans le processus d'octroi de crédit à la clientèle.

#### 5.2.1 La typologie des crédits à Ecobank Bénin

Pour répondre aux besoins de sa clientèle, la banque offre plusieurs types de crédit, à l'instar des autres banques qui, interviennent sur le marché Béninois. La particularité à

Ecobank, réside dans la catégorisation des crédits, qui a été faite avec la mise en place de différentes formes d'approbation des crédits. L'objectif poursuivi est de répondre au mieux, aux demandes de la clientèle, tout en allégeant les formalités et en supprimant les goulots d'étranglement.

Chaque gamme de crédit, préparé annuellement tient compte surtout des spécificités du marché local cible. Il vise des segments d'activités bien précis, où les critères d'éligibilité sont bien définis. Pour réaliser cette étude, nous avons choisi le financement de stock.

## **5.2.2 Le processus de financement de stock à Ecobank Bénin**

Le financement de stock prend en compte toutes les étapes du processus, telles qu'énumérées plus haut, dans la partie théorique. Nous rappelons que pour des raisons d'efficacité, nous nous sommes arrêtés à l'étape du déblocage du crédit.

### **5.2.2.1 La réception de la demande**

Toutes les demandes sont déposées au Service Courriers qui, est la porte d'entrée de tout courrier, entre la banque et l'extérieur. La procédure de réception de la demande de crédits se présente comme suit :

L'agent du Service Courriers :

- reçoit la demande déposée par le client ;
- décharge le registre du client, s'il y a lieu ;
- estampille la demande ;
- inscrit la demande dans un registre ;
- affecte un numéro d'ordre à la demande ;
- transmet la demande à l'Assistante du DG.

L'Assistante du DG :

- reçoit la demande ;
- prend connaissance de l'objet et du contenu ;
- affecte la demande, en y inscrivant le nom Chef de Département du gestionnaire du compte du client ;
- transmet la demande à l'Assistante du Chef de Département du gestionnaire du compte du client.

L'Assistante du Chef de Département du gestionnaire du compte du client :

- reçoit la demande ;
- décharge le registre de transmission ;
- prend connaissance de l'objet et du contenu de la demande ;
- inscrit la demande dans un registre ;
- envoie au Chef de Département qui l'affecte au gestionnaire du compte, en y inscrivant son nom, après avoir pris connaissance du contenu.

### 5.2.2.2 Le montage du dossier

Avant tout montage de dossier, quelques préliminaires sont requis. Il s'agit de certaines diligences faites par le gestionnaire de compte.

Le gestionnaire de compte :

- vérifie la signature portée sur la demande;
- appelle le client ;
- réclame la documentation nécessaire (états financiers et autres) ;
- reçoit du client les documents demandés ;
- vérifie la validité des documents reçus ;
- contrôle l'exhaustivité de ces documents par rapport au checklist ;
- produit un compte rendu de visite;
- produit un mémorandum qui retrace l'historique du client, pour motiver ou non la transaction ;
- transmet le dossier au pool des analystes, pour une analyse financière.

Le montage proprement dit, se fait en trois étapes.

#### 5.2.2.2.1 L'analyse financière du dossier

Elle consiste à exploiter les données financières du client, dans un logiciel dédié, pour évaluer la situation financière du client.

L'analyste financier :

- renseigne dans le logiciel les informations contenues dans les états financiers des trois derniers exercices ;
- fait ressortir les différents ratios ;
- les compare aux normes réglementaires ;

- justifie les écarts, avec l'aide du chargé de compte ;
- insère ces informations (chiffres et commentaire) ;
- table sur les données prévisionnelles du client, pour une analyse prospective des données financières.

#### **5.2.2.2.2 L'analyse du secteur d'activité**

Elle consiste pour l'analyste financier, à apprécier les perspectives du secteur dans lequel évolue le client.

L'analyste financier :

- recherche toutes les informations nécessaires sur le secteur, à travers les publications, l'internet (prix du marché, perspectives etc.)
- tient compte de la présentation sommaire faite par le gestionnaire de compte, sur le secteur d'activité du client ;
- fait une synthèse dans le dossier.

#### **5.2.2.2.3 L'analyse du risque**

Elle consiste pour l'analyste financier, à apprécier les risques que court la banque en acceptant de financer la transaction.

L'analyste financier :

- fait ressortir les risques de crédit, de marché et environnemental.
- interprète les risques dans le dossier ;
- rappelle les perspectives annoncées par le chargé de compte, pour mitiger les risques inhérents à la transaction.

#### **5.2.2.2.4 L'analyse de l'emprunteur/garant**

Il s'agit de l'analyse portée sur le management de l'emprunteur ou du garant. L'analyste financier :

- relève les noms de l'équipe dirigeante, le DG et le DAF ;
- fait ressortir les expériences de chacun d'eux ;
- retourne le dossier au gestionnaire de compte.

Le gestionnaire de compte :

- prend connaissance du document ;
- s'assure que toutes les informations ont été prises en compte ;
- valide ou amende le dossier.
- introduit tout le dossier au Comité de crédit en charge, pour approbation.

### 5.2.2.3 L'approbation de la demande

Les dossiers sont envoyés à chaque membre du comité et la décision de crédit est prise de manière collégiale.

Chaque membre du Comité de crédit :

- prend connaissance du dossier ;
- analyse la transaction ;
- apprécie les argumentaires présentés ;
- approuve le dossier ou fait ses observations ;
- retourne le dossier au gestionnaire de compte.

Le gestionnaire de compte fait les diligences nécessaires, en cas d'observations et, retourne le dossier au membre du Comité de crédit. En l'absence d'observations, il transmet le dossier l'agent du Service Crédit.

L'agent du Service Crédit :

- prend connaissance du dossier ;
- analyse le dossier ;
- vérifie si les conditions d'approbation sont réunies ou si le dossier nécessite une approbation supplémentaire au niveau du siège.

Le gestionnaire de compte :

- fait les diligences nécessaires en cas d'observations et,
- retourne le dossier à l'agent du Service Crédit.

L'agent du Service Crédit :

- joint le support d'approbation au dossier ;
- envoie tout le dossier à l'agent du légal, en charge des garanties, pour la suite du processus.

#### 5.2.2.4 La réception de la garantie

Il existe plusieurs formes de garantie que la banque peut accepter, dans le cadre de l'octroi de crédit. Nous avons les hypothèques sur titre foncier, le nantissement de matériel ou de dépôt à terme, la caution personnelle et solidaire, la domiciliation des marchés, la lettre de confort de la société mère. La formalisation de la garantie obtenue peut porter sur l'une ou plusieurs de ces formes, mais à hauteur de l'engagement accordé au client.

L'agent du Légal, en charge des garanties :

- vérifie la conformité de la garantie avec celle inscrite dans le dossier de crédit ;
- inscrit la garantie dans un registre ;
- fait la visite de site ;
- rédige le courrier pour transmission de la garantie au notaire ;
- envoie à son supérieur hiérarchique, pour signature ;
- reçoit le retour du courrier ;
- transmet la garantie au Notaire, pour formalisation ;
- reçoit la « Minute », rédigé par le Notaire et déjà signé par le client ;
- vérifie sa conformité avec le courrier et la garantie ;
- transmet la Minute au DG pour signature, en l'absence d'observation ;
- retourne la Minute signée au Notaire, pour enregistrement aux Domaines, pour l'obtention de la « Grosse » et puis du Certificat d'Inscription ;
- vérifie la preuve que le client a payé tous les frais de notaire ;
- initie le mémo de prélèvement des frais, au cas où le client donne l'ordre de les prélever sur son compte ;
- obtient toutes les signatures/visas nécessaires ;
- inscrit le mémo dans un registre ;
- envoie le mémo à l'agent des opérations, pour prélèvement des frais.

L'agent des opérations :

- réceptionne le mémo de prélèvement des frais ;
- décharge le registre de transmission ;
- débite le compte du client ;
- soumet l'écriture pour autorisation.

Il est à souligner que, la Minute est une convention tripartite entre la banque, le client et le notaire, et qui est établie par le notaire sur la base des termes du crédit. Dès réception de la « Grosse », elle est transmise à la Division Administration du Crédit, pour saisie et classement.

#### 5.2.2.5 Le déblocage du crédit

Elle part de l'initiation d'un mémo de notification du retard de l'acte notarié, matérialisant la garantie, au décaissement proprement dit.

Le gestionnaire de compte :

- initie un billet à ordre ;
- fait signer le client, pour accord ;
- initie un document de différé de garantie, pour déblocage du crédit, en attendant l'obtention de la « Grosse » ;
- obtient les approbations nécessaires sur le document de différé de garantie ;
- transmet le document approuvé à l'agent de l'Administration de Crédit.

L'agent de l'Administration de Crédit :

- réceptionne le document approuvé ;
- décharge le registre de transmission ;
- reçoit la quittance de paiement des frais du notaire ;
- prépare le ticket de mise en place en reportant tous les éléments du dossier : nom du client, montant, taux d'intérêts, les commissions ;
- obtient les approbations nécessaires ;
- transmet le ticket à l'agent des opérations ;

L'agent des opérations :

- réceptionne le ticket de mise en place ;
- décharge le registre de transmission ;
- enregistre les écritures sur les différents comptes y compris celui du client ;
- soumet l'écriture pour autorisation.
- appose le cachet « **POSITIONNE** » sur le ticket ;
- Classe l'écriture dans sa journée comptable.
- envoie sa journée comptable, pour archivage.

## **Conclusion**

Les acteurs qui animent le processus d'octroi de crédit ont des rôles bien définis basés sur un principe de séparation de tâches. Cette séparation et la mise en place de différents niveaux d'approbation des crédits à Ecobank Bénin, constituent des atouts importants dans la maîtrise de son activité de crédit. Par ailleurs, l'existence de procédures participe à la maîtrise du risque opérationnel, sur le processus d'octroi de crédit. Pour élever le niveau de maîtrise, il importe de procéder à l'évaluation périodique du processus.

Après avoir présenté les sous-processus existants, de l'octroi de crédit, nous exposerons dans le chapitre qui va suivre, les résultats de l'évaluation des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre VI Evaluation des risques opérationnels liés au crédit et recommandations**

La maîtrise du risque opérationnel devient de plus en plus une préoccupation majeure, pour le management des organisations. Elle passe par l'évaluation des risques inhérents à leurs activités et les dispositifs mis en place pour leur faire face, pour renforcer leur efficacité. Les dirigeants prennent conscience, de son interdépendance avec l'atteinte des objectifs.

Nous analyserons de façon transversale, les différentes tâches exécutées tout au long du processus d'octroi de crédit. L'analyse s'appuiera sur la décomposition en activités, que nous avons présentée dans le chapitre précédent. Ensuite, nous apprécierons les dispositifs de maîtrise existants, pour voir s'ils permettront à la banque de maîtriser ces risques. Enfin à partir des insuffisances relevées, nous formulerons des recommandations pour contribuer à l'amélioration du niveau de la banque quant à la maîtrise de ces risques.

### **6.1 Identification et analyse des événements à risques du processus de crédit**

Cette partie consacrée à l'identification des événements à risques à travers, l'analyse des différentes activités du processus d'octroi de crédit, et leur analyse. Il s'agit des risques inhérents l'activité et, qui apparaissent lorsque la tâche ne s'est pas déroulée, selon les bonnes pratiques ou en cas de dysfonctionnements du système. Le travail a été réalisé à l'aide d'un tableau inspiré, de celui proposé par Jacques Renard, comme nous l'avons présenté au chapitre II.

#### **6.1.1 Identification des risques liés au processus de crédit**

L'identification, point de départ de la maîtrise des risques, consistera à recenser les risques inhérents, susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

##### **6.1.1.1 Identification des risques liés à la réception de la demande**

La réception de la demande, premier maillon dans l'octroi de crédit, est un sous processus important, dès lors que c'est elle qui déclenche le processus. De par les tâches qui y sont réalisées, elle permet de s'assurer que tout crédit, a fait l'objet d'une demande en bonne et

due forme d'un client de la banque et, reconnu comme tel. Les risques inhérents liés à ce sous processus sont présentés dans le tableau 14 suivant :

Tableau 14 : Identification des risques liés à la réception de la demande

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception de la demande	Maîtriser l'introduction de demande de crédit	Introduction de demande frauduleuse	Pertes opérationnelles	Toute demande de crédit est reçue et estampillé au Service Courriers ;	Oui
	S'assurer de la traçabilité de toute demande de crédit	Perte de demande	Contentieux avec les clients	Enregistrement systématique avec affectation de numéro chronologique	Oui
Affectation de demande de crédit	S'assurer que tout crédit fait l'objet d'une demande ;	Exécution d'une demande fictive ou frauduleuse	Perte opérationnelle ;	Transmission de demande par la hiérarchie ;	Oui
	S'assurer que l'activité à financer fait partie du « marché cible » de la banque	Financement de secteur non retenu par la banque	Portefeuille non sain ;	Contrôles hiérarchiques et du Comité de crédit	Oui

Source : nous-mêmes

### 6.1.1.2 Identification des risques liés au montage de dossier de crédit

Elle concerne les risques liés à la création de dossier, à l'analyse financière, du secteur d'activité, et de l'emprunteur/garant. Ils sont présentés dans le tableau 15 ci-après :

Tableau 15 : Identification des risques liés au montage de dossier de crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Ouverture du dossier de crédit	S'assurer de l'authenticité de la demande	Exécution de transaction frauduleuse ;	Pertes opérationnelles	La vérification de la signature avant exécution	Oui
	Financer des transactions rentables ;	Financement des transactions non rentables ;	Portefeuille non sain ;	Contrôles hiérarchiques et du Comité de crédit	Oui
	S'assurer de l'exhaustivité de la documentation requises ;	Omission de pièces ; Documentation non probante ;	Portefeuille non sain ; Pertes opérationnelles	Existence d'un checklist ; Réclamation des états financiers certifiés ;	Oui Oui
	Estimer la vraie valeur de l'actif du client	Collusion avec les clients et compte-rendu de visite truqué ;	Pertes opérationnelles	Compte rendu de visite par le gestionnaire	Non

Tableau 15 (suite et fin)

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Analyse du secteur d'activité	Apprécier la rentabilité de l'activité du client	Personnel non qualifié ; Insuffisance de diligences ; Manque d'objectivité ;	Pertes d'opportunités ; Perte de la clientèle Portefeuille non sain	Formation du personnel en la matière ; Diversification des sources d'informations ; Contrôle hiérarchique et du Comité de crédit.	Oui  Oui  Oui
Analyse financière	S'assurer de la fiabilité des données ;  S'assurer de la capacité de solvabilité du client.	Données non fiables ou non actualisées ;  Mouvements fictifs ;  Mauvaise appréciation de la situation financière du client ;  Erreur de saisie et sur les ratios.	Non fiabilité de l'information financière ;  Pertes opérationnelle;  Portefeuille non sain ;  Portefeuille non sain	Utilisation de logiciel de traitement ;  Appréciation des relations d'affaires avec le client ;  Formation des compétences en la matière ;  Contrôle de cohérence et calcul des ratios avec le logiciel.	Oui  Oui  Oui  Oui
Analyse du risque	Identifiés les risques encourus par la banque ;  Apprécier les dispositifs pris pour la maîtrise des risques	Omission des risques cruciaux;  Dispositifs de maîtrise non adéquats ;	Portefeuille non sain ; Perte de clients ;  Pertes opérationnelle ;	Contrôle hiérarchique ;  Définition de limites d'approbation avec appréciation d'au moins membres du Comité de crédit	Oui  Oui
Analyse portée sur le management	Apprécier la qualité du management de l'entité	Erreur sur les noms des dirigeants ;  Erreur d'appréciation des expériences des dirigeants ;	Procès contre la banque ;  Atteinte à l'image de marque ;	Contrôle hiérarchique ;  Appréciation de trois membres du Comité de crédit ;	Oui  Oui

Source : nous-mêmes

### 6.1.1.3 Identification des risques liés à l'approbation de dossier

Nous présenterons dans le tableau 16 suivant, les risques opérationnels liés à l'approbation de dossier.

Tableau 16 : Identification des risques liés à l’approbation de dossier de crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Approbation de dossier	S’assure que le risque encouru est sous contrôle ;	Approbation par des personnes non compétentes ;	Pertes d’opportunités ;	Accord de trois membres du Comité dans leur limite et selon leurs expériences ;	Oui
	Autoriser le déblocage du crédit	Signature ou visa non autorisé ;	Pertes d’opportunités ;	Existence de limite d’approbation ;	Oui
		Retard dans l’approbation	Paiement de dommage et intérêts ;	Existence de délai d’approbation pour chaque acteur	Oui

Source : nous-mêmes

#### 6.1.1.4 Identification des risques liés à la prise de garantie

Les risques identifiés pour la prise de garantie proposée par le client sont présentés dans le tableau 17 ci-après :

Tableau 17 : Identification des risques liés à la prise de garantie

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Prise de Garantie	S’assurer de l’accord du client avant la mise en place du crédit	Erreur ou contestation des termes du crédit/ Plan d’amortissement erroné ;	Atteinte à l’image de marque ;	Signature du contrat chez le notaire ;	Oui
		Litige avec les clients	Paiement de dommage et intérêts	Signature du client chez le notaire ;	Oui
	S’assurer du paiement des frais de notaire par le client	Omission de paiement des frais de notaires	Pertes opérationnelles	Quittance de paiement avant déblocage	Oui
	S’assurer de l’existence de garantie conforme aux normes de la banque.	Omission de prise de garantie ou non adaptée ;	Pertes opérationnelles	Hypothèque comme garantie;	Oui
Acceptation de garantie irréalisable.		Pertes opérationnelles	Garantie formalisé par chez un notaire et enregistrée au domaine	Oui	
S’assure du bon enregistrement de la garantie	Omission / erreur sur enregistrement garantie ;	Impossibilité d’enregistrement de la garantie ;	Enregistrement des garanties dans le logiciel ;	Oui	
	Omission / erreur sur le billet à ordre	Pertes opérationnelles	Contrôle hiérarchique et vérification systématique de signature	Oui	

Source : nous-mêmes

### 6.1.1.5 Identification des risques liés à la mise en place du crédit

Le tableau 18 ci-après présente les risques opérationnels identifiés, sur la phase du déblocage.

Tableau 18 : Identification des risques liés à la mise en place du crédit

Tâches	Objectifs	Risques	Impact opérationnel	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Déblocage du crédit	S'assurer de la bonne reprise des termes du contrat	Non respect des termes du contrat sur le ticket de déblocage ;	Procès avec les clients ;	Contrôle hiérarchique et du Comité ;	Oui ;
	S'assurer du déblocage effectivement du crédit.	Erreur sur le compte bénéficiaire	Pertes opérationnelles	Contrôle hiérarchique et du Comité ;	Oui
		Perte du ticket de ou retard de déblocage du crédit ;	Pertes opérationnelles	Transmission avec un registre et existence de délai pour déblocage	Oui
		Fraude sur le déblocage	Pertes opérationnelles	Autorisation de l'enregistrement dans le système par un supérieur	Non

Source : nous-mêmes

Une fois les risques identifiés, nous procéderons à leur analyse, et à l'appréciation des dispositifs de maîtrise mis en place.

### 6.1.2 Analyse des risques liés au processus de crédit

L'analyse que nous avons faite, a consisté à déterminer la probabilité de survenance et l'impact, de chaque risque opérationnel identifié.

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

Nous avons déterminé la probabilité à travers le test d'existence et d'efficacité, des dispositifs mis en place tout au long du processus, et les questionnaires de contrôle interne. Rappelons que la probabilité de survenance est inversement proportionnelle, à la qualité du dispositif de contrôle mis en place, pour la maîtrise les risques identifiés.

L'échelle que nous avons choisie, pour cette évaluation est de cinq (5) niveaux, avec une cote qui varie de 1 à 5. L'échelle nous a servi à quantifier les scores des risques

précédemment identifiés. Le tableau 19 ci-après présente le modèle de mesure de la probabilité, où « p » désigne la probabilité de survenance.

Tableau 19 : Modèle de mesure de la probabilité d'occurrence

Qualité du dispositif de contrôle			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Commentaires	Probabilité (p)	Cote	Commentaires
1	Inexistante	Il n'existe pas de mesure de contrôle	$p > 95\%$	5	Presque certain
2	Insuffisante	Il existe de mesure de contrôle mais insuffisantes	$60\% \leq p \leq 94\%$	4	Probable
3	Passable	Il existe de mesure de contrôle mais dont l'application est passable	$21\% \leq p < 60\%$	3	Possible
4	Acceptable	Il existe de contrôle avec des insuffisances mineures	$5\% \leq p < 21\%$	2	Peu probable
5	Approprié	Il existe des mesures de contrôle bien conçues et bien appliquées	$p < 5\%$	1	Rare

Source : nous-mêmes, à partir de Pêches et Océans Canada (2005)

La probabilité de survenance des risques, fonction de la qualité du dispositif de maîtrise, mis en place sur le processus, est présentée dans le tableau 20 suivant :

Tableau 20 : Evaluation de la probabilité à partir de la qualité des dispositifs de maîtrise

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Probabilité	Cote
1. Introduction de demande frauduleuse	5	Approprié	Rare	1
2. Perte de demande	5	Approprié	Rare	1
3. Exécution d'une demande fictive ou frauduleuse	5	Approprié	Rare	1
4. Financement de secteur non retenu par la banque	5	Approprié	Rare	1
5. Exécution de transaction frauduleuse	5	Approprié	Rare	1
6. Financement des transactions non rentables	4	Acceptable	Peu probable	2
7. Omission de pièces	5	Approprié	Rare	1
8. Documentation non probante	5	Approprié	Rare	1
9. Collusion avec les clients et compte-rendu de visite truqué	2	Insuffisante	Probable	4
10. Personnel non qualifié	5	Approprié	Rare	1
11. Insuffisance de diligences	5	Approprié	Rare	1
12. Manque d'objectivité	5	Approprié	Rare	1

Tableau 20 (suite)

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Probabilité	Cote
13. Données non fiables ou non actualisées	5	Approprié	Rare	1
14. Mouvements fictifs	4	Acceptable	Peu probable	2
15. Mauvaise appréciation de la situation financière du client	5	Approprié	Rare	1
16. Erreur de saisie et sur les ratios.	5	Approprié	Rare	1
17. Omission des risques cruciaux	4	Acceptable	Peu probable	2
18. Dispositifs de maîtrise non adéquats	5	Approprié	Rare	1
19. Erreur sur les noms des dirigeants	5	Approprié	Rare	1
20. Erreur d'appréciation des expériences des dirigeants	5	Approprié	Rare	1
21. Approbation par des personnes non compétentes	5	Approprié	Rare	1
22. Signature ou visa non autorisé	5	Approprié	Rare	1
23. Retard dans l'approbation	4	Acceptable	Peu probable	2
24. Erreur ou contestation des termes du crédit	5	Approprié	Rare	1
25. Plan d'amortissement erroné	5	Approprié	Rare	1
26. Litige avec les clients	5	Approprié	Rare	1
27. Omission de paiement des frais de notaires	5	Approprié	Rare	1
28. Omission de prise de garantie ou non adaptée	5	Approprié	Rare	1
29. Acceptation de garantie irréalisable.	5	Approprié	Rare	1
30. Omission / erreur sur enregistrement garantie	5	Approprié	Rare	1
31. Omission / erreur sur le billet à ordre	5	Approprié	Rare	1
32. Non respect des termes du contrat sur le ticket de déblocage	5	Approprié	Rare	1
33. Perte du ticket de ou retard de déblocage du crédit	5	Approprié	Rare	1
34. Fraude sur le déblocage	3	Passable	Possible	3

Source : nous-mêmes

Après la détermination de la probabilité d'occurrence des risques, nous procéderons à l'évaluation de leur impact.

### 6.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques

Comme annoncé dans la première partie, nous allons évaluer qualitativement l'impact des risques identifiés. Il s'agira de la détermination des conséquences maximales, en cas leur survenance, et du niveau de la conséquence.

Pour cette évaluation, nous avons choisi une échelle de cinq (5) niveaux, avec une cote qui varie de 1 à 5. Comme dans le cas de la probabilité, l'échelle nous a permis de quantifier

les scores des risques. Le modèle de mesure de l'impact des risques utilisé est présenté dans le tableau 21.

Tableau 21 : Modèle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact
5	Catastrophique
4	Majeur
3	Modéré
2	Mineur
1	Insignifiant

Source : nous-mêmes

Les différents impacts des risques identifiés sur le processus d'octroi de crédit sont récapitulés dans le tableau 22 ci-après :

Tableau 22 : Impact des risques opérationnels identifiés

Risques	Impact	
	Cote	Catégorie
1. Introduction de demande frauduleuse	2	Mineur
2. Perte de demande	4	Majeur
3. Exécution d'une demande fictive ou frauduleuse	4	Majeur
4. Financement de secteur non retenu par la banque	4	Majeur
5. Exécution de transaction frauduleuse	5	Catastrophique
6. Financement des transactions non rentables	3	Modéré
7. Omission de pièces	2	Mineur
8. Documentation non probante	3	Modéré
9. Collusion avec les clients et compte-rendu de visite truqué	4	Majeur
10. Personnel non qualifié	4	Majeur
11. Insuffisance de diligences	4	Majeur
12. Manque d'objectivité	4	Majeur
13. Données non fiables ou non actualisées	3	Modéré
14. Mouvements fictifs	3	Modéré
15. Mauvaise appréciation de la situation financière du client	4	Majeur
16. Erreur de saisie et sur les ratios.	3	Modéré
17. Omission des risques cruciaux	4	Majeur
18. Dispositifs de maîtrise non adéquats	4	Majeur
19. Erreur sur les noms des dirigeants	3	Modéré
20. Erreur d'appréciation des expériences des dirigeants	3	Modéré
21. Approbation par des personnes non compétentes	4	Majeur



Tableau 22 (suite)

Risques	Impact	
	Cote	Catégorie
22. Signature ou visa non autorisé	4	Majeur
23. Retard dans l'approbation	2	Mineur
24. Erreur ou contestation des termes du crédit	3	Modéré
25. Plan d'amortissement erroné	3	Modéré
26. Litige avec les clients	4	Majeur
27. Omission de paiement des frais de notaires	2	Mineur
28. Omission de prise de garantie ou non adaptée	4	Majeur
29. Acceptation de garantie irréalisable.	4	Majeur
30. Omission / erreur sur enregistrement garantie	4	Majeur
31. Omission / erreur sur le billet à ordre	4	Majeur
32. Non respect des termes du contrat sur le ticket de déblocage	3	Modéré
33. Perte du ticket de ou retard de déblocage du crédit	3	Modéré
34. Fraude sur le déblocage	4	Majeur

Source : Nous-mêmes

Une fois les risques évalués, la phase suivante sera consacrée à leur hiérarchisation.

### 6.1.3 Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés

Elle consistera à classer les risques, en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact. Pour ce faire, nous allons calculer le score de chaque risque, qui sera obtenu par le produit des cotes de la probabilité et de l'impact. Ensuite, nous allons procéder à la classification des risques, selon leur score. L'objectif poursuivi à ce niveau, est d'établir une discrimination entre les risques, en faisant ressortir les risques les plus critiques par rapport aux moindres.

**Score du risque = Probabilité x Impact**

Le tableau 23 suivant présente le résultat obtenu, pour la hiérarchisation des risques opérationnels identifiés, en fonction de leurs scores.

**Tableau 23** : Hiérarchisation des risques opérationnels identifiés

Risques	Probabilité	Impact	Score	Hiérarchisation
	(1)	(2)	(1) x (2)	
9. Collusion avec les clients et compte-rendu de visite truqué	4	4	16	1
33. Erreur sur le compte bénéficiaire	3	4	12	2
35. Fraude sur le déblocage	3	4	12	3
17. Omission des risques cruciaux	2	4	8	4
6. Financement des transactions non rentables	2	3	6	5
14. Mouvements fictifs	2	3	6	6
5. Exécution de transaction frauduleuse	1	5	5	7
2. Perte de demande	1	4	4	8
3. Exécution d'une demande fictive ou frauduleuse	1	4	4	9
4. Financement de secteur non retenu par la banque	1	4	4	10
10. Personnel non qualifié	1	4	4	11
11. Insuffisance de diligences	1	4	4	12
12. Manque d'objectivité	1	4	4	13
15. Mauvaise appréciation de la situation financière du client	1	4	4	14
18. Dispositifs de maîtrise non adéquats	1	4	4	15
21. Approbation par des personnes non compétentes	1	4	4	16
22. Signature ou visa non autorisé	1	4	4	17
26. Litige avec les clients	1	4	4	18
28. Omission de prise de garantie ou non adaptée	1	4	4	19
29. Acceptation de garantie irréalisable.	1	4	4	20
30. Omission / erreur sur enregistrement garantie	1	4	4	21
31. Omission / erreur sur le billet à ordre	1	4	4	22
23. Retard dans l'approbation	2	2	4	23
19. Erreur sur les noms des dirigeants	1	3	3	24
8. Documentation non probante	1	3	3	25
13. Données non fiables ou non actualisées	1	3	3	26
16. Erreur de saisie et sur les ratios.	1	3	3	27
20. Erreur d'appréciation des expériences des dirigeants	1	3	3	28
24. Erreur ou contestation des termes du crédit	1	3	3	29
25. Plan d'amortissement erroné	1	3	3	30
32. Non respect des termes du contrat sur le ticket de déblocage	1	3	3	31
34. Perte du ticket de ou retard de déblocage du crédit	1	3	3	32
1. Introduction de demande frauduleuse	1	2	2	33
7. Omission de pièces	1	2	2	34
27. Omission de paiement des frais de notaires	1	2	2	35

Source : Nous-mêmes

## **6.1.4 Identification et évaluation des dispositifs de maîtrise existants**

Cette section sera consacrée à l'analyse des dispositifs qui, contribuent à la maîtrise de l'activité, et qui participent à la maîtrise du risque opérationnel sur le processus. Elle portera sur : le principe de séparation des tâches, les procédures, le système approbations, la validation des pièces, le système de sauvegarde, la conservation des dossiers de crédits et des garanties, le système de reporting, la formation et le plan de continuité.

### **6.1.4.1 Le principe de séparation des tâches**

Au sein de la banque, un accent particulier a été mis sur ce principe de façon générale et, sur le processus d'octroi de crédit en particulier. Le service Administration de Crédit est désigné comme le garant des crédits. Il veille sur le respect des procédures, le respect de la séparation des tâches matérialisée par l'obtention des différents visas d'approbations et surtout, le respect des limites fixées, avant tout déblocage des fonds. Le respect de ce principe est surtout perceptible au niveau du système d'approbation.

### **6.1.4.2 Le système d'approbation**

Le fonctionnement de la banque est basé sur un système d'approbation, calqué sur le principe de séparation des fonctions. L'observation des différentes activités du processus, nous a permis de constater le fonctionnement des approbations, les contrôles du supérieur hiérarchique et des membres du Comité de Crédit, pour l'octroi de crédit. Les approbations sont matérialisées sur les documents, par des visas suivis de la date. Aussi, il existe dans la banque, un spécimen des signatures et visas, qui est périodiquement mis à jour. Son existence dans la banque est d'un grand renfort, pour le système de contrôle interne en place.

La désignation des membres de Comité en charge d'approbation de crédit, en fonction de leur expérience et de leur compétence en la matière, rehausse le niveau de maîtrise du risque opérationnel. Aussi, leur affectation à chaque direction marketing et le fait que les membres ne se réunissent pas, avant d'approuver les dossiers de crédit, participent aussi bien à la fluidité du système d'approbation, qu'à l'élévation du niveau de maîtrise. Chaque membre donne son appréciation de manière indépendante depuis son poste, limitant aussi les influences. Aussi, la vérification de l'effectivité des contrôles prévus par un service

dédié, avant le déblocage du crédit, renforce davantage le niveau de maîtrise de risque opérationnel.

#### **6.1.4.3 Les procédures**

Il existe un manuel de procédures pour les activités de la banque en générale. Il donne les grandes orientations pour la réalisation des activités de la banque. Il sert de source d'inspiration, pour l'élaboration des procédures. Pour l'octroi de crédit, il existe de documents régulièrement mis à jour, qui donnent les détails sur les pièces requises pour bénéficier de crédits à la banque. Ils ne sont pas des procédures dès lors qu'ils ne renseignent pas sur les différentes tâches à exécuter et, les contrôles à effectuer par tous les acteurs du processus.

L'absence de procédure est une source de risques opérationnels et, ne permet pas donc d'apprécier la réalisation des différentes tâches. Ainsi, il est difficile d'identifier l'existence d'écart entre les tâches réalisées et ce qui doit être fait et, de s'assurer non seulement que cette activité est sous contrôle, mais aussi que le processus ne sera pas interrompu, en cas d'indisponibilité d'un des acteurs.

#### **6.1.4.4 Le système de vérification et de validation**

La plateforme comptable utilisée par la banque, est conçu de façon à ce que, tout enregistrement exige une autorisation d'un supérieur hiérarchique ou par toute personne habilitée, ayant le profil, avant son impact sur les comptes. Le contrôle effectué par un supérieur (autorisateur) limite les risques d'erreur, d'omission et de fraude, ce qui contribue au renforcement du dispositif.

Toutefois, le risque d'une permutation des chiffres composant le numéro de compte (échappant également au contrôle de l'autorisateur), existe et peut conduire à des pertes opérationnelles ou des litiges avec la clientèle.

#### **6.1.4.5 Le système de sauvegarde des données**

Il existe dans la banque un système de sauvegarde des données. La sauvegarde est effectuée quotidiennement, et gardée en sécurité. Ainsi, en cas de défaillance du système d'information, la banque pourra disposer de ses données, grâce aux sauvegardes, dans un temps relativement court. Le dispositif assure à la banque, la continuité de son activité

d'octroi de crédit, en cas de catastrophe naturelle ou tout autre événement, susceptible d'interrompre la poursuite de l'exploitation.

#### **6.1.4.6 La conservation des valeurs**

Les dossiers de crédits sont gardés dans une salle sécurisée et, les garanties reçues sont bien conservés et bien rangés dans des armoires ignifuges et des coffres-forts, répondant aux normes en la matière. Le dispositif de sécurité met bien la banque à l'abri, de toute disparition ou de tout incendie. En outre, le principe de dualité est instauré et respecté, les mouvements de ces documents sont bien retracés dans de registres, prévus à cet effet.

La clé et la combinaison du coffre sont détenues, par deux départements différents et, il est mis en place un registre qui retrace tous les mouvements des garanties détenues par la banque. Ainsi, l'accès au coffre est subordonné à la présence de représentant des deux départements, détenant l'un la clé et l'autre le code de combinaison. L'instauration et le respect de la dualité participent à l'élévation de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

#### **6.1.4.7 Le reporting**

Le système de reporting est bien développé, au sein de la banque. Pour le risque opérationnel, le Responsable fait des reporting mensuels, au siège du groupe. Il est présenté sous forme de tableau, accompagné d'un mémo, et qui en fournit plus de détails. Nous pouvons citer le tableau des risques opérationnels (KRI Summary) et, les tableaux de suivi des actions correctives pour les audits du groupe Ecobank, de la Commission Bancaire et de la Banque Centrale. Ajoutons qu'une analyse des réponses relevant des insuffisances, est faite périodiquement.

Le KRI Summary est un tableau récapitulatif des indicateurs clés de risques opérationnel, et est utilisé par le Responsable du Risque Opérationnel, pour faire leur suivi. Toutes ces bases de données et suivis des indicateurs du risque opérationnel, contribuent à la gestion de ce type de risque.

#### **6.1.4.8 La formation**

Elle est l'un des éléments dans lesquels la banque investit beaucoup. La formation continue en interne comme en externe, est l'une des forces qui lui sont reconnues. Elle occupe une place de choix, dans son dispositif, et participe efficacement au renforcement du niveau de professionnalisme de l'ensemble de son personnel. Les différents logiciels et systèmes d'exploitation utilisés sur le processus d'octroi de crédit, donnent lieu à des formations régulières des utilisateurs. Elle réunit les différents intervenants du processus, et leur permet d'avoir un niveau élevé de la maîtrise des tâches relevant de leur fiche de poste.

Aussi, le Responsable du risque opérationnel, prépare et organise en interne des formations périodiques à l'endroit du personnel cible, sur ce risque. Elles permettent à ce dernier de :

- être informé de l'importance du risque opérationnel ;
- prendre conscience de son existence, dans l'exécution de leurs tâches ;
- être suffisamment informé sur les événements susceptibles de l'engendrer ;
- prendre connaissance du logiciel et son utilisation ;
- être motivé pour son appropriation, à travers la réponse aux questionnaires ;
- comprendre l'importance du strict respect des procédures de la banque.

La formation continue a joué un très important, dans le dispositif de la maîtrise de risque opérationnel à Ecobank Bénin. Elle a favorisé le développement d'une bonne culture du risque opérationnel chez les acteurs, du processus d'octroi de crédit.

#### **6.1.5 Le plan d'action**

Le processus de maîtrise des risques ne doit pas être limité à leur identification et leur analyse, mais doit être accompagné de la mise en œuvre d'actions concrètes en vue de réduire leur criticité. Ainsi, le plan d'action permet vise à ramener les risques ayant une criticité élevée, à un niveau résiduel acceptable. Il part de la définition des objectifs clairement établis, et recommande les moyens à mettre en œuvre ainsi que les responsables en charge, avec des échéances bien précises.

Tableau 24 : Plan d'action de maîtrise

PLAN D'ACTION						
Processus majeur :				Processus		
N°	Action à mener		Responsabilité	Date butoir	Avancement	
	Objectif	Moyens requis			Indicateur de suivi	Etat
1	Optimiser la gestion des dossiers de crédits	Logiciel de suivi des dossiers	La Direction Informatique	Immédiat	Nombre de dossiers traités hors délais	
2	Diminuer le risque de collusion avec le client	Visite de site à deux	La Direction Générale	Immédiat	Nombre de comptes rendus de ces visites	
3	Apprécier la réelle potentialité du client	Recours à l'expertise externe	La Direction Commerciale	Immédiat	Nombre de rapports d'expert	
4	Formaliser les procédures	Manuel de procédures	Les Directeurs de chaque acteur	Immédiat	Nombre de procédures formalisées	
5	Optimiser la gestion des risques opérationnels de la banque	Cartographie des risques opérationnels	La Direction des Risques	Immédiat	Nombre de cartographies établies pour les processus principaux	
7	S'assurer du déblocage du crédit au vrai bénéficiaire	Contrôle journalier des déblocages ordonnés	Le Chef Service CAC	Immédiat	Nombre de comptes crédités à tort	

Source : nous-mêmes

## 6.2 Recommandations pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels

Au regard des analyses ci-dessus faites, la mise en œuvre des recommandations ci-après, peuvent contribuer au renforcement de la maîtrise du risque opérationnel. Elles concernent risque opérationnel lié au crédit en particulier et la gestion du risque opérationnel en général.

### 6.2.1 Recommandations sur le processus d'octroi de crédit

Les recommandations que nous formulerons portent sur la visite et la production de compte-rendu de visite, sur le calcul de la commission et sur le suivi des dossiers.

#### 6.2.1.1 Recommandations sur la visite de site et compte-rendu de visite

**R1** : La Direction Générale devrait dans les meilleurs délais, définir un seuil à partir duquel, la visite de site doit être effectuée, par deux agents de la banque ;

**R2** : La Direction Générale devrait exiger deux comptes-rendus de visite contradictoires, pour tout crédit dépassant ce seuil.

#### **6.2.1.2 Recommandations sur le suivi des dossiers**

**R3** : La Direction Générale devrait, instruire le Service en charge de l'informatique, pour la conception d'un logiciel de gestion des dossiers de crédit ; il permettra le suivi des dossiers en temps réel et, de situer les responsabilités, en cas de perte ou de retard dans le traitement des dossiers ;

**R4** : Le commercial devrait inscrire toute demande reçue, dans le logiciel de gestion de dossier de crédit, dès leur réception ;

**R5** : Les acteurs du processus doivent au jour le jour, faire leurs observations ou commentaires, dans le logiciel, lorsque le temps de traitement d'un dossier, doit dépasser son délai ;

**R6** : Sur la base d'une extraction du système, l'agent du CAC en charge de la mise en place des tickets doit vérifier chaque matin, les déblocages instruits sont effectués. Il permettra de détecter et donc de corriger les erreurs sur les comptes bénéficiaires.

#### **6.2.1.3 Recommandations sur la formalisation des procédures**

**R7** : L'auditeur interne devrait évaluer périodiquement le processus d'octroi de crédit et, faire des propositions pour son amélioration.

#### **6.2.2 Recommandations sur gestion des risques opérationnels**

**R8** : La Direction Générale devrait demander dans l'immédiat, l'évaluation de la contribution du logiciel, dans la maîtrise du risque opérationnel, vu son coût élevé ;

**R9** : Le Directeur du Risque devrait prendre les dispositions nécessaires, pour une intense exploitation du logiciel, dans la maîtrise du risque opérationnel ;

**R10** : La Direction Générale devrait se doter la cartographie des risques opérationnels, dans les meilleurs délais, au regard de son rôle dans la gestion du risque opérationnel ;

**R11** : L'auditeur interne devrait périodiquement mettre à jour la cartographie des risques opérationnels, surtout après chaque mission.



## **Conclusion**

L'analyse des différentes tâches exécutées nous a permis d'identifier les risques susceptibles opérationnels de porter atteinte à l'atteinte des objectifs en matière de crédit. Aussi les avons-nous évalués et hiérarchisés suivant leur criticité. Par ailleurs, le fonctionnement des dispositifs mis en place tout au long du processus, permet à la banque d'avoir un niveau élevé de maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité de crédit. Toutefois la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées dans la deuxième section contribuera à renforcer son efficacité, au regard de certains risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion de la deuxième partie

Le professionnalisme de Ecobank Bénin n'est plus à démontrer. La distinction du magazine « **The Banker** » reçue en 2007, une édition spéciale du Financial Times, en est une reconnaissance, et une récompense de sa créativité, de ses performances et de son expertise dans le cadre des financements structurés. Cette deuxième partie du mémoire consacré à la présentation de la banque et l'analyse de maîtrise de risque opérationnel du processus d'octroi de crédit, nous a permis de mieux comprendre l'organisation de la banque et d'apprécier le fonctionnement du financement de stock.

Elle nous a servi de cadre pour identifier, analyser et hiérarchiser les risques opérationnels, susceptibles d'entraver le bon déroulement de l'activité de crédit. Au terme de cette analyse, nous pouvons dire qu'Ecobank Bénin a fait un effort important en matière de la maîtrise du risque opérationnel liés crédit. Enfin, la prise de conscience du risque opérationnel est effective, avec une fonction à part de OpsRisk Manager doté d'un logiciel de gestion du risque opérationnel, au sein de la banque.

Cette étude a apporté sa contribution aussi modeste soit-elle, à travers les recommandations formulées. Il est du ressort des dirigeants d'en apprécier leur pertinence, en vue de leur mise en œuvre ou non.

## **CONCLUSION GENERALE**

Depuis son installation au lendemain de la libération du secteur bancaire, Ecobank Bénin a fait montre d'un professionnalisme élevé en matière de crédit. Elle a joué un rôle très important dans le développement du marché béninois l'une des toute première banque se sont installées. Toutefois, Ecobank Bénin, tout comme les autres filiales du groupe, a compris le danger du risque opérationnel sur l'atteinte des objectifs. Même si la banque a fait un grand pas dans la prise de conscience du risque opérationnel et dans son identification, des progrès peuvent être faits pour la maîtrise de ce risque. Cella doit passer par la mise en place de dispositifs adéquats et leur évaluation périodique pour s'assurer de leur efficacité et de leur bon fonctionnement.

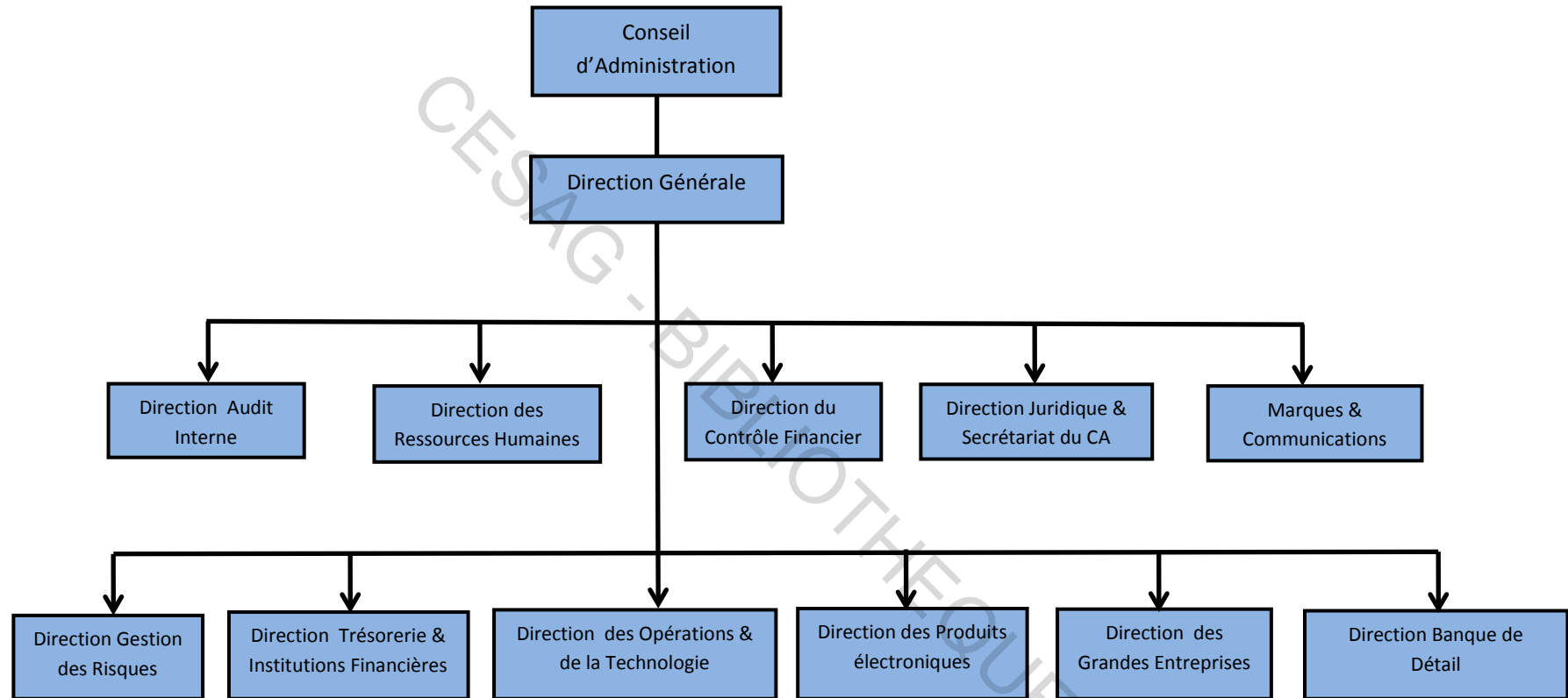
Ainsi le travail de recherche que nous avons effectué, n'est certainement pas parfait. Toutefois, la mise en œuvre des recommandations que nous avons formulées, peut être d'un grand apport pour la banque, dans sa recherche de la maîtrise du risque opérationnel.

Aussi il est important de souligner qu'il n'existe pas de dispositif parfait pour la maîtrise des risques en général et des risques opérationnels en particulier. Son efficacité dépend en grande partie de la qualité du facteur humain, car ce sont les hommes qui mettent en œuvre les procédures et autres instructions au sein de toute organisation.

Enfin, au regard des pertes énormes enregistrées du fait des risques opérationnels, le respect des recommandations de Bâle II est devenue une obligation pour les banques des pays développés. Dans la zone UEMOA où c'est le ratio Cooke de Bâle I qui est en vigueur, la stabilité du secteur bancaire et le développement économique tant recherchés ne seraient-ils atteints, si les autorités de régulation et de supervision incitent les banques à mettre en application de certaines recommandations de Bâle II. La mise en place des mesures d'accompagnement adéquates serait un grand apport, pour une adhésion rapide des banques.

## **Annexes**

Annexe I : Organigramme de Ecobank Bénin



Source : Ressources Humaines de Ecobank Bénin

**Annexe II : Grille de séparation des tâches**

Tâches	Nature des tâches	Personnes concernées							
		Agent du SC	DG	Chef Dépt du GC	GC	Agent du Secr crédit	Membre du Comité de crédit	Agent de Legal	Agent de DO
Réception de la demande	En	X							
Affectation de la demande	En		X	X					
Visite de site, Etude et montage du dossier	Ex				X				
Analyse financière	Ex				X				
Approbation du dossier	Au						X		
Vérification des approbations	C						X		
Etablissement de la convention	Ex							X	
Signature de la convention	En				X				
Prise de garantie	En							X	
Enregistrement de la garantie	En							X	
Elaboration ticket de mise en place de crédit	En					X			
Signature du ticket de décaissement	Au				X	X	X	X	
Vérification des signatures	C					X			
Mise en place de limites approuvées dans le système	En					X			
Décaissement des fonds	Ex								X
Autorisation du décaissement	Au								X
Vérification du décaissement	C					X			
Classement du dossier	En					X			

**Nature des tâches**

Au : Autorisation

Ex : Exécution

En : Enregistrement

C : Contrôle

**Tableau des légendes**

Sigles	Signification
SC	Service Courriers
DG	Direction Générale
GC	Gestionnaire de Comptes
DO	Direction des Opérations

Annexe III : Questionnaire de contrôle interne

Objectif : S'assurer de la disponibilité d'un budget

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Existe-t-il un budget pour les opérations de crédit ?	X		
2- Le budget est-il établi sur la base des critères précis ?	X		
3- Le budget est-il approuvé avant son exécution ?	X		
4- Les gestionnaires de comptes ont-ils connaissance du budget ?	X		
5- Existe-t-il une lettre d'orientation de la Direction Générale ?	X		
6- Si oui, est-elle connue des centres de revenus ?			
7- Le budget est-il élaboré de façon réaliste ?	X		
8- Le suivi budgétaire est-il effectué entre les réalisations et les prévisions?	X		
9- Les écarts dégagés sont-ils analysés ?	X		
10- Faites-vous de reporting budgétaire périodique ?	X		



Objectif : s'assurer de la fiabilité des dossiers de crédit et de leur bonne gestion

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Un crédit peut-il accordé sans une demande formulée ?	X		
2- Existe-t-il une catégorisation des crédits ?	X		
3- Existe-t-il une procédure formalisée pour le processus d'octroi de crédit ?	X		
4- Existe-t-il des critères de sélection de dossiers de crédits ?	X		
5- Cette procédure est-elle toujours respectée ?	X		
6- Existe-t-il un check-list des éléments du fond de dossier ?	X		
7- Si oui, le check-list est toujours joint au dossier de demande de crédit ?	X		
8- L'analyse économique du dossier du client est-elle faite ?	X		
9- Un dossier incomplet peut-il être introduit pour un crédit ?	X		
10- Si non, le retour du dossier est-il déchargé par le client ?	X		
11- Existe-t-il de délai de traitement pour chaque type de crédit ?	X		
12- Existe-t-il un registre qui retrace les demandes de crédits ?	X		
13- Existe-t-il des délais de traitement à tous les niveaux du processus d'octroi de crédits ?	X		
14- Ces délais sont-ils toujours respectés à tous les niveaux du processus ?		X	
15- Si non, quelles les causes du non respect des délais ?	Volume de travail, réunions imprévues, dossier incomplet		
16- Existe-t-il un registre de transmission des demandes de crédits ?	X		
17- Tout retour de dossier est-il retracé dans un registre ?	X		
18- Comment les dossiers en attentes sont-ils conservés ?	Armoire de rangement		
19- Vérifiez-vous la fiabilité de toutes les informations fournies par le client ?	X		
20- Faites-vous de visite de site du client ?	X		
21- Si oui, est-elle systématiquement ?	X		
22- Acceptez-vous des états financiers non certifiés pour les cas où ils doivent l'être ?	X		Pour des raisons de célérité dans le traitement
23- Leur régularisation est-elle toujours faite par les clients, après octroi de crédit ?	X		Toujours avant déblocage
24- Rencontrez-vous souvent des fausses déclarations ou truquées ?	X		
25- Faites-vous des formations périodiques pour votre poste ?	X		
26- Etes-vous satisfait des formations dont vous avez bénéficié pour ce poste ?	X		

Objectif : s'assurer que les garanties sont fiables, suffisantes et réalisables

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Existe-t-il une procédure formalisée pour le traitement des garanties ?	X		
2- Faites-vous une évaluation interne ?		X	
3- Faites-vous une évaluation par le biais d'un notaire ?	X		
4- Faites-vous systématiquement un contrôle sur les évaluations des garanties de retour de chez le notaire ?	X		
5- Si non, comment est-elle appréciée ?	X		
6- Si oui, existe-il une procédure ?	X		
7- Existe-t-il de structure compétente externe qui gère les garanties reçues ?		X	
8- Les garanties reçues sont-elles systématiquement enregistrées auprès d'une structure compétente ?	X		
9- La vérification de la réalisation des garanties est-elle systématique ?	X		
10- La valeur de la garantie produite doit-elle obligatoirement couvrir le crédit ?	X		
11- Si non, dans quelle proportion ?	X		
12- Le support de son évaluation est-il joint au dossier ?	X		Avec l'état de droit réel
13- Comment les garanties reçues sont-elles conservées ?			
Armoire ignifuge	X	Armoire métallique ?	Autre à préciser :
14- Faites-vous des réévaluations des garanties ?			X
15- Si oui, comment sont-elles faites ?			
En interne :		par un notaire :	Autre à préciser : En cours de projet

Objectif : s'assurer que le risque opérationnel est bien identifié et bien géré

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- Existe-il une politique de gestion du risque opérationnel ?	X		
2- L'organe délibérant de la banque a-t-il approuvé la mise en place d'un dispositif de surveillance ?	X		
3- Ce dispositif couvre-t-il :			
l'ensemble des activités ?	Oui	et l'octroi de crédit ?	Oui
4- La Direction Générale a-t-elle établi des lignes claires de responsabilité en matière de risque opérationnel ?	X		
5- L'institution a-t-il défini clairement les types de risques opérationnels auxquels il est exposé ?	X		
6- Cette typologie est-elle conforme aux 7 facteurs de risques définis par le Comité de Bâle ?	X		
7- Faites-vous des reportings sur les risques opérationnels ?	X		
8- La fonction de gestion de risque opérationnel est elle séparée de la fonction de Audit Interne ?	X		
9- La Direction générale transfère-t-elle effectivement à l'encadrement les moyens et ressources nécessaires en matière de gestion du risque opérationnel ?	X		
10- La banque dispose-t-elle d'outil d'identification des risques opérationnels ?	X		
11- Dispose-t-elle d'une base de données historique contenant les pertes et incidents survenus ?	X		
12- Existe-il un outil d'évaluation des risques opérationnels ?		X	
13- Existe-t-il une politique de couverture par une police d'assurance ?	X		

**Objectif :** s'assurer que seuls les crédits autorisés sont décaissés et au bon bénéficiaire

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1- L'ordre de décaissement est-il émis avant l'approbation du crédit ?		X	
2- L'ordre de décaissement est-il initié par le gestionnaire de compte ?		X	
3- Existe-il un formulaire pour les ordres de décaissements ?	X		
4- Le formulaire est-il approuvé ?	X		
5- Si oui, est-il approuvé par au moins deux départements ?	X		
6- Le Service en charge d'effectuer le décaissement est-il différent de celui de l'émetteur ?	X		
7- La transmission de l'ordre de décaissement est-elle enregistrée et déchargée ?	X		
8- Un contrôle est – il effectué par un supérieur hiérarchique avant validation des enregistrements ?	X		
9- Un contrôle sur les comptes impactés est – il effectué, après les enregistrements ?	X		
10- Si oui, par quel Service ?	Le Service CAD, en charge de la gestion des crédits		
11- quelle est la périodicité ?			
	le lendemain	X	48 h après
			Autre, à préciser
12- Ce contrôle est-il matérialisé sur l'ordre de décaissement ?	X		
13- Si oui, comment est-il matérialisé ?	Par visa et date		



**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages et Articles

1. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n°161 : 10-12.
2. **Bapst, Pierre Alexandre ; Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, N°162 : 31-33.
3. **Barry, Mamadou (2009)**, *Audit, Contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 2<sup>e</sup> édition, 196 p.
4. **Barthelemy, Bernard ; Courreges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>ième</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 467p.
5. **Bapst, Pierre Alexandre ; Bergeret, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *revue française de l'audit interne*, N°161 : 10-12.
6. **Becour, Jean Charles; Bouquin, Henry (1996)**, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 418 p.
7. **Bernard & al. (2006)**, *Contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Maxima, Paris, 303 p.
8. **Bertin, Elisabeth; (2007)**, *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation 320 p.
9. **Bustamante, Pierre ; Rivière, Olivier, (2004)**, Synergies possibles entre le contrôle interne et les risques opérationnels, *Banque Magazine* N° 657 : 56.
10. **Cangemi, Michael; (1996)**, *Managing the audit function: Department procedures Guide*, 2e edition.
11. **Chaplain, Jean- Michel (2003)**, Vers un management durable des risqué, *Revue française d'audit interne*, N°165 : 15.
12. **CNCC (1992)**, *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 80 p.
13. **Colins, Lionel; Valin, Gérard; (1992)**, *Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Dalloz, 373 p.
14. **Coopers & Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 p.

15. **Dean Jovic, Jean-Marc Piaz, (2004)**, *Operational Risk Management*, La gestion des risques opérationnels, un facteur de succès crucial pour les banques, 1011 p.
16. **Delafosse, François (2007)**, Le positionnement des auditeurs internes et le nouveau rôle du contrôle interne, *Revue Française de l'audit interne*, N° 184 : 96.
17. **Desroches, Alain ; Leroy, Alain ; Vallée, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286p.
18. **Hamzaoui, Mohamed & Pige, Benoît (2005)**, *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Village Mondial, Orléans, 243p.
19. **Husson, Julien (2007)**, Le Contrôle global des risques au service du management public : cas de l'hôpital français, *Revue Française de l'audit interne*, N°184 : 67.
20. **IFACI COSO II (2005)** « LE MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE », P338
21. **IFACI (2001)**, Vers un système intégré de contrôle interne, *revue française d'audit interne*, N°154 : 10-11.
22. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, 53 p.
23. **Jimenez, Christian ; Merlier, Patrick ; Chelly, Dan (2008)**, *Risques opérationnels De la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Editions, 273p.
24. **Lemant, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 p.
25. **De Mareschal, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Amrae, 235p.
26. **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222 p.
27. **Pickett, Spencer (2005)**, *The internal auditing handbook*, 4è édition, Editions John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, 636 p.
28. **Pige, Benoît (2001)**, *Audit et contrôle interne*, Editions EMS, France, 207p.
29. **Pricewaterhousecoopers, IFACI, (2004)**, *La pratique du Contrôle Interne*, Paris, édition d'organisation, 337 p.
30. **Pricewaterhousecoopers, IFACI, (2007)**, *Le management des risques de l'entreprise*, cadre de référence-Techniques d'application, 3<sup>ème</sup> tirage, Editions d'Organisation, 338p.

31. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 478 p.
32. **Renard, Jacques (2004)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 422 p.
33. **Renard, Jacques (2003)**, *L'audit interne ce qui fait débat*, Editions MAXIMA, Paris, 267 p.
34. **Rouff, Jean-Loup (2001)**, L'audit interne : vers de nouvelles ambitions, *Revue française d'audit interne*, N°154 : 14.
35. **Sardi Antoine (2002)**, *Audit et contrôle interne bancaire*, Paris : Editions Afges , 1093 p.
36. **Sardi Antoine (1993)**, *Audit et inspection bancaire. Tome 2 : l'audit comptable »* Editions Afges , Paris, 464 p.
37. **Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002)**, *Guide de self-audit*, 2<sup>e</sup>ème édition, Editions d'Organisation, paris, 217 p.
38. **Verdel Thierry (2006)**, *Méthodologie d'évaluation globale des risques*, 79 p.
39. **Vernimmen Pierre, Quiry Pascal & Le Fur Yann (2007)**, *Finance d'Entreprise*, 6<sup>e</sup> édition, Editions DALLOZ, Paris, 1112 p.
40. **Yacin Mahieddine et RAMI (2004)** *Quels dispositif de pilotage du risque opérationnel ?* FEGHALI n° 659, article P89

#### Source Internet

1. **Anaes (2003)**, L'évaluation des pratiques professionnelles <http://www.anmsr.asso.fr/CRC/colloque%20anaes%201203.htm>
2. **Bapst, Pierre-Alexandre, (2003)**, Qu'est ce que le risk management ? [www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm#1](http://www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm#1)
3. **Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002)**, Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, [www.lgb-finance.com](http://www.lgb-finance.com).
4. **Colatrella, Thierry (2003)**, Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la Loi sur la Sécurité Financière, [www.crefige.daufine.fr/recherche/risk/precolat.rtf](http://www.crefige.daufine.fr/recherche/risk/precolat.rtf).
5. **Dérouazi, oumar (2009)**, Étude comparée des méthodes de gestion des risques <http://www.cases.lu>



6. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus, [www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf).
7. Liedtke, Peter (2007), La nouvelle méthode de gestion des risques opérationnels, [www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/angers/Fichiers/Liedtke.pdf](http://www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/angers/Fichiers/Liedtke.pdf).
8. **Manivit, Benjamen (2002)**, Approche des risques opérationnels à la banque OBC, [www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf).
9. **McArthur, Jim (2008)**, les principes fondamentaux du benchmarking <http://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/02/benchmarking-entre-bonnes-pratiques-et-alignement-strategique/>
10. **Pêches et Océans Canada (2005)**, Profil de risque de l'organisation, [http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/irm-gir/profile\\_2006-fra.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/irm-gir/profile_2006-fra.htm)
11. **Ravalison, Benalisoa (2003)**, Méthodologie d'identification des risques des projets systèmes d'information : Quelle place pour les acteurs ? <http://strategies4innovation.dmi.ensica.fr/IMG/pdf/1-A-2.pdf>.
12. **Sonigo, Pierre ; Fontugne, Muriel & Bapst, Pierre-Alexandre (2001)**, Rencontre de l'AMARAE, cartographie des risques, [www.amarae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTETOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf](http://www.amarae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTETOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf).