



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

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

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

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**LA REINGENIERIE DE LA GESTION DES RISQUES  
OPERATIONNELS DU PROCESSUS D' « OCTROI DE  
CREDIT » A LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU  
SENEGAL (SGBS)**

**Présenté par :**

**TABEU KOUAM Hervé Gaël**

**Dirigé par :**

**M. NJOKO Aurelien  
Directeur HOPE SERVICES  
International - Services**

**Octobre 2011**

## DEDICACES

- ✓ A mes parents, pour leur témoigner ma gratitude et ma reconnaissance qu'ils n'ont cessé de m'apporter durant ma formation ;
- ✓ A ma famille pour les encouragements et l'appui multidimensionnel. Que chacun trouve dans ce travail une raison d'être fier des sacrifices consentis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce travail n'aurait sans doute été possible sans le soutien inconditionnel d'un certain nombre de personnes à qui je tiens à témoigner ma profonde gratitude.

Il s'agit notamment de :

- ✓ Mme SECK MARAN Camara, Chef du Service Banque de la SGBS, pour son dynamisme, sa disponibilité et son sens du dévouement à la tâche inculqué à l'ensemble des collaborateurs de son service ;
- ✓ M. Stéphane VIARD, pour sa contribution dans notre intégration au sein de la SGBS ;
- ✓ l'ensemble des collaborateurs du service Banque, pour la formation et le soutien reçus pendant mon séjour au sein de la banque ;
- ✓ M. Aurelien NJOKO, mon directeur de mémoire pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✓ l'ensemble du personnel de la SGBS pour son accueil chaleureux et sa disponibilité dans la recherche d'informations du présent mémoire ;
- ✓ ma famille et mes amis (es) pour leur soutien et leurs encouragements renouvelés durant ces deux années de formation.

Je ne saurais terminer sans remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué de quelque façon que ce soit, à la réalisation de cette œuvre académique.

## **SIGLES ET ABBREVIATIONS**

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

**BHFM** : Banque Hors France Métropolitaine

**CBAO** : Commercial Bank Afrique de l'Ouest

**DCE** : Direction Commerciale Entreprise

**DCPP** : Direction de la Clientèle Privée Particulière

**GE** : Marché des Grandes Entreprises

**ISO** : International Standard Organisation

**INST** : Marché des Institutionnels

**LSF** : Loi sur la Sécurité Financière

**OCDE** : Organisation pour le Commerce et le Développement Economique

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PMI** : Petites et Moyennes Industries

**PNB** : Produit Net Bancaire

**PROF** : Marché de la clientèle Professionnelle

**SCCS** : Service Clients et Crédits Services

**SG** : Groupe Société Générale

**SGBS** : Société Générale de Banques au Sénégal

**TI** : Technologie de l'Information

**TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication

## **LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX**

### **FIGURES**

Figure 1 : Modélisation du processus "Octroi de crédit" .....	12
Figure 2 : Schéma du modèle d'analyse .....	37
Figure 3 : Schéma du processus "Octroi de crédit" à la SGBS .....	58
Figure 4 : Schéma de présentation du nouveau processus de gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » .....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLEAUX**

Tableau 1 : Exemples de risques opérationnels d'un processus « octroi de crédit ».....	13
Tableau 1 : Synthèse des points de vue de certains auteurs sur la démarche de réingénierie des processus.....	26
Tableau 3 : Synthèse des différents auteurs sur les conditions de succès de la réingénierie....	31
Tableau 4 : représentation de la population de l'étude.....	38
Tableau 5 : Liste des produits et services offerts à la SGBS.....	44
Tableau 6 : Bilan des activités de la SGBS 2007 – 2009 (en milliers de F CFA).....	49
Tableau 7 : Résultat des activités de la SGBS 2007 – 2009 (en milliers de F CFA).....	50
Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS..	61
Tableau 9 : Les stratégies utilisées pour élaborer le nouveau processus.....	67
Tableau 10 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité "Etude du dossier de crédit" ...	69
Tableau 11 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité "Validation du dossier de crédit" .....	72
Tableau 12 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « notification de crédits ».....	73
Tableau 13 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « mise en place du crédit ».....	74
Tableau 14: Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « suivi du crédit ».....	75
Tableau 15 : Plans d'actions pour les risques liés à l'étude du dossier.....	77
Tableau 16 : Plans d'actions pour les risques liés à l'étude du dossier (suite).....	78
Tableau 17 : Plans d'actions pour les risques liés à la validation du dossier.....	78
Tableau 18 : Plans d'actions pour les risques liés à la mise en place et au suivi.....	79
Tableau 19 : Indicateurs de performance dans la gestion des risques liés au processus « Octroi de crédit ».....	80

## **Table des matières**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS « D'OCTROI DE CREDIT » ET LES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES..	7
1.1    Processus d'octroi de crédit .....	7
1.1.1    Notion de processus et ses différentes articulations. ....	7
1.1.2    Définition du processus « octroi de crédit ».....	8
1.1.3    Rôle du processus « octroi de crédit ».....	8
1.1.4    Les intervenants du processus.....	9
1.1.5    Description du processus « octroi de crédit » .....	9
1.2    Les risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit » .....	12
1.2.1    Concept de risque opérationnel lié au processus « octroi de crédit » .....	13
1.2.2    Typologie de risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit » .....	15
1.3    Gestion des risques opérationnels du processus « octroi de crédit ».....	16
1.3.1    Objectifs de la gestion des risques opérationnels.....	16
1.3.2    Processus de gestion des risques opérationnels .....	17
CHAPITRE 2 : LA REINGENIERIE DES PROCESSUS D'AFFAIRES .....	20
2.1    Concepts et fondements de la réingénierie.....	20
2.1.1    Les définitions de la réingénierie des processus .....	20
2.1.2    Les principes et objectifs de la réingénierie des processus.....	21
2.1.3    Le rôle des SI dans la réingénierie des processus.....	23
2.2    Les caractéristiques et critères d'évaluation des processus.....	23
2.2.1    Les caractéristiques de la réingénierie .....	23
2.2.2.1    La démarche de la réingénierie .....	23
2.2.2.2    La représentation de la cartographie .....	24
2.3    Les outils de la réingénierie .....	24
2.3.1    Le Business Activity Map (BAM) .....	24
2.3.2    Les diagrammes relationnels (DR) .....	25

2.3.3 Les progiciels de gestion intégrés ERP (Entreprise Resource Planning systems) .....	25
2.4 Les étapes de la réingénierie des processus.....	25
2.4.1 La vision et les objectifs stratégiques .....	27
2.4.2 Identifier les processus prioritaires .....	27
2.4.3 La description du processus choisi .....	27
2.4.4 L'identification des dysfonctionnements .....	27
2.4.5 Etude et réflexion sur les possibilités d'amélioration .....	28
2.4.6 Conception du nouveau processus.....	28
2.4.7 Déployer et mettre en œuvre les plans d'actions .....	28
2.5 Les acteurs dans un processus de réingénierie .....	29
2.5.1 Le leader .....	29
2.5.2 Le responsable du processus .....	29
2.5.3 Le comité de pilotage.....	30
2.5.4 Le capitaine .....	30
2.5.5 Les clients du processus.....	30
2.6 Les conditions de succès et les causes d'échec de la réingénierie des processus.....	30
2.6.1 Conditions de succès du reengineering .....	31
2.6.2 Causes d'échec de la réingénierie.....	32
2.7 Les conséquences de la réingénierie des processus.....	32
2.7.1 Avantages de la réingénierie .....	32
2.7.2 Inconvénients d'une démarche de reengineering.....	34
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	36
3.1 MODELE D'ANALYSE .....	36
3.2 LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES .....	38
3.2.1 La collecte de données .....	38
3.2.2 L'analyse des données .....	40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SGBS .....	43
4.1 : Environnement interne de la SGBS.....	43
4.1.1 Historique de la SGBS .....	43
4.1.2 Organisation interne et fonctionnement.....	45
4.2 Activités et environnement externe .....	49
4.2.1 Activités de la SGBS.....	49

4.2.2 Environnement externe .....	51
CHAPITRE 5 : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS « OCTROI DE CREDIT » A LA SGBS .....	53
5.1 L'analyse du processus .....	53
5.1.1 Objectif du processus « Octroi de crédit » .....	53
5.1.2 Intervenants dans le processus « Octroi de crédit » .....	53
5.1.3 Description du processus d' « Octroi de crédit ».....	54
5.2 Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS.....	60
5.3 L'analyse des dysfonctionnements de la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS .....	66
CHAPITRE 6 : REINGENIERIE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS « OCTROI DE CREDIT » .....	67
6.1 La présentation du nouveau processus de gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » .....	68
6.1.1 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Etude du dossier de crédit ».....	69
6.1.2 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Validation du dossier de crédit ».....	72
6.1.3 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Notification de crédits » .....	73
6.1.4 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Mise en place du crédit » .....	74
6.1.5 Maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité « Suivi du crédit » .....	75
6.2 Plan d'actions pour l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques opérationnels .....	77
6.2.1 Plans d'actions de maîtrise des risques liés à l'étude du dossier .....	77
6.2.1 Plans d'actions de risques liés à l'étude du dossier (suite).....	77
6.2.1 Plans d'actions de risques liés à l'étude du dossier (suite).....	78
6.2.2 Plans d'actions de risques liés à la validation du dossier et à la notification de crédits .....	78
6.2.3 Plans d'actions de risques liés à la mise en place et au suivi du crédit .....	79
6.3 Les indicateurs de performance du processus .....	79
CONCLUSION GENERALE.....	83
ANNEXES.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	79

# INTRODUCTION GENERALE

Le processus de libéralisation de l'économie, notamment l'ouverture sur l'extérieur a engendré un environnement concurrent où la toile de fond est constituée par les règles et principes universels de l'économie de marché.

Devant l'accroissement de la concurrence, qui peut réduire à néant toute entreprise quelle qu'en soit la taille, les dirigeants cherchent la manière d'améliorer l'efficacité de celle-ci tant sur un point de vue financier que sur sa capacité à être réactive pour faire face à l'évolution très rapide de son écosystème et des aléas du marché.

Les banques s'inscrivent aujourd'hui dans ces mêmes problématiques, par rapport à leurs activités traditionnelles de collecte de l'épargne et d'octroi de crédit. Elles cherchent à maximiser la valeur actionnariale en se fixant comme moyen la flexibilité et comme objectif la profitabilité. Le management de l'organisation doit donc jouer un rôle essentiel dans la coordination des tâches et le pilotage des interactions. Dès lors, la spécialisation du travail et la décentralisation des décisions imposent la mise en place de mécanismes de coordination afin d'instaurer une cohérence de l'ensemble des actions menées dans l'entreprise pour que les objectifs fixés puissent être atteints.

Autrefois, c'est le banquier qui dictait la conduite à suivre. Après la libéralisation de leur secteur, leur avantage concurrentiel repose désormais sur des stratégies privilégiant une meilleure satisfaction des clients. Ce qui suppose pour elles de se différencier par l'amélioration des relations entre les fonctions (en interne) et leur clientèle (en externe).

De nos jours, Les nouvelles conditions de la compétitivité des entreprises bancaires les conduisent à reconsidérer leur mode de fonctionnement et de gestion. « Aujourd'hui, l'avantage concurrentiel ne réside plus seulement dans le choix d'un positionnement par rapport à un marché ou dans la différenciation des produits ; il est aussi du côté des modes d'organisation et de management mis en place » (Saïdane, 2006 : 77).

La diminution des risques par une sélection sévère des contreparties, est à l'encontre de la stratégie de prise de risque, qui représente l'arme de survie d'une banque.

Pour parvenir à ce double objectif, c'est-à-dire développer son activité tout en minimisant les risques, l'établissement de crédit doit disposer des moyens et techniques qui facilitent et améliorent l'efficacité de la prise des risques. Il s'agit de mettre en place une gestion calculée de ces risques. De nos jours, l'accent est davantage porté sur la maîtrise des risques internes de l'organisation. En effet, BATAC (2009 : 154) révèle que des problèmes d'interface

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

persistent entre canaux de distribution (banque en ligne et agence), entre services administratifs et agences commerciales (transmission de l'information, respect des procédures dans l'offre de produits et services) et enfin entre services administratifs (redondance des tâches, modalités de contrôle, partage des informations).

Au Sénégal, de nombreuses initiatives, visant à rendre plus moderne, plus accessible et plus profond le secteur financier, ont été prises par la Banque Centrale, depuis la restructuration bancaire de la fin des années 80. Cela s'observe notamment grâce à l'accroissement du nombre de banques, qui contribue à améliorer la qualité des services bancaires, à la faveur d'une concurrence accrue et saine, tant du point de vue de l'innovation et la diversification dans les produits offerts, que du coût du crédit et du relèvement de l'offre de crédit.

Compte tenu de cet environnement concurrent, les banquiers sont condamnés à prendre davantage de risques pour pouvoir développer leur activité. Cependant, le développement du crédit a des conséquences néfastes sur la rentabilité des banques : la montée des risques de crédit entraîne une augmentation très forte du volume des provisions qui dégradent le résultat net de l'établissement de crédit et affaiblissent ses défenses immunitaires.

A la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) en particulier, l'heure est désormais à la tâche depuis la fusion entre Attijariwafa-bank et la CBAO. Le leadership dont elle a été longtemps détentrice est désormais contesté par ce mastodonte de la finance au Maroc.

Dans un contexte d'abondance et d'homogénéisation de l'offre bancaire, la concurrence accrue et l'évolution des modes de consommation obligent aujourd'hui la banque à s'interroger sur les modalités de la relation client. Son environnement actuel l'oblige à évoluer vers des modes de fonctionnement plus souples et plus adaptatifs. Une telle performance nécessite forcément une refonte de son système de coordination.

En effet, pour être plus attentif aux sollicitations de la clientèle, il a été mis en place un système de distribution des crédits plus souple, qui devra permettre de rattraper le retard qui lui vaut aujourd'hui d'être la seconde banque du pays. La SGBS voudrait désormais pouvoir accordé davantage de crédits à sa clientèle en réduisant autant que faire se peut le circuit de décision qui a prévalu jusqu'ici. Le système en place permet-il à cette dernière de se mettre à l'abri des risques inhérents à son activité d'octroi de crédits ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait :

- la méconnaissance du processus de production de l'entreprise par ses agents ;
- la mauvaise coordination des tâches inter et intra-services ;
- la non maîtrise des activités de l'entreprise ;
- l'influence notoire de certains partenaires et la priorité aux activités non programmées entachant la définition d'objectifs clairs, précis et réalistes.

Ces causes ont pour conséquence :

- le retard et le dysfonctionnement constatés en amont et en aval dans l'instruction et le suivi des demandes de prêts ;
- une perte de temps dans l'exécution des tâches ;
- une destruction de valeur contraignant l'objectif de qualité de service;
- l'augmentation des créances douteuses faisant suite à l'accroissement des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

Eu égard à ces contraintes et à l'évolution de la concurrence dans le secteur, la SGBS est obligée de redéfinir ses méthodes de gestion du crédit.

Dans le souci d'une connaissance efficace et efficiente de son processus d'octroi de crédit, plusieurs pistes de solutions peuvent être explorées au regard des difficultés énoncées plus haut :

- responsabiliser le personnel quant à l'atteinte des objectifs fixés ;
- repenser le fonctionnement de l'entreprise en optant pour une approche par processus ;
- mettre en place un système de contrôle et de pilotage des risques opérationnels de l'organisation ;
- repenser la gestion des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit.

Aussi, considérant la multiplicité des activités et des acteurs participant à la création de valeur pour le client et la demande sans cesse croissante du financement de leurs projets par la SGBS, la pertinence d'une réorganisation du processus de gestion des risques opérationnels dans le cadre d'un processus d'octroi de crédit sera pour nous la solution retenue.

La question fondamentale de recherche que nous nous posons alors est la suivante :

« Comment est organisée le processus de gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit à la SGBS, et quelles en sont ses limites ? »

Plus précisément :

- Qu'est ce que la réingénierie des processus ?
- Quelles sont les raisons sous-jacentes à une réorganisation des processus ?
- Quelles sont les conditions de sa mise en application ?
- Quelles sont les principales contraintes ?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations que nous avons retenu comme thème d'étude :  
« **La réingénierie de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit à la Société Générale de Banques au Sénégal** ».

L'objectif principal de cette étude est de contribuer à la maîtrise des coûts liés aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédit à la SGBS en utilisant comme instrument la réingénierie du dispositif de gestion de ces risques au sein de la banque.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- décrire, analyser, documenter le processus d'octroi de crédit de la SGBS afin d'en déterminer les composantes et les frontières ;
- concevoir et formaliser un processus d'optimisation ;
- contribuer à la mise en place le nouveau processus ainsi formalisé.

Une telle étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

- d'abord, pour la SGBS : elle pourrait y trouver une vue d'ensemble de son processus de gestion du crédit immobilier d'octroi de crédit, de percevoir les limites et d'en déduire des axes d'amélioration dans un souci de compétitivité ;
- par cette étude, nous espérons pouvoir approfondir notre connaissance de la réingénierie des processus. De plus, elle nous permettra de conforter les connaissances acquises au cours de notre formation en nous familiarisant avec la démarche intellectuelle du chercheur, qui a ses particularités et son efficacité dans sa quête de solutions aux problèmes de gestion.

Après avoir situé l'intérêt de l'étude, le présent travail s'articulera autour de deux parties :

- Première partie : elle sera consacrée à la revue de littérature sur la gestion des risques opérationnels, sur la réingénierie des processus, la présentation de sa démarche ainsi que notre modèle d'analyse.
- Deuxième partie : elle permettra de faire une présentation succincte de la SGBS et d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles du processus d'octroi de crédit et des risques associés, ce qui permettra d'envisager des axes d'amélioration quant à leur prise en charge et enfin de proposer des solutions en vue de l'amélioration de son système de pilotage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# PREMIERE PARTIE

## CADRE THEORIQUE

Dans cette partie, nous verrons que la gestion des risques opérationnels est une gestion d'anticipation, et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement chaque processus de l'entreprise et de connaître avec précision les principaux risques associés. La réingénierie doit identifier les dysfonctionnements relatifs aux processus afin de donner à l'entreprise une assurance sur la maîtrise de ses processus. Cette démarche va nous conduire à déterminer les risques liés au processus « Octroi de crédit » et les conditions de réussite de la réingénierie appliquées dans ce contexte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS « D'OCTROI DE CREDIT » ET LES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES**

Dans le contexte bancaire actuel, toutes les banques sont confrontées à la nécessité de maîtriser les risques liés à leurs processus. Pour permettre au processus « Octroi de crédit » de jouer pleinement son rôle, à savoir mettre à la disposition de la clientèle les fonds sollicités pour leurs besoins de financement, une meilleure gestion des risques liés à ce processus est indispensable.

Ce chapitre vise à comprendre le processus « Octroi de crédit », ses risques opérationnels et leurs dispositifs de maîtrise

### **1.1 Processus d'octroi de crédit**

Cette section sera essentiellement axée sur la définition du processus d'« Octroi de crédit ». A partir de cette définition, nous montrons ensuite les objectifs et les composantes de ce processus.

#### **1.1.1 Notion de processus et ses différentes articulations.**

La définition d'un processus et de ses différentes familles feront l'objet de cette section.

##### **1.1.1.1 Définition d'un processus**

Selon Raquin & al. (2009 :31), un processus est un enchaînement d'activités ordonné, déclenché par un événement externe ayant pour but d'aboutir à un résultat qui est sa raison d'être. Pour la norme ISO 9000, il s'agit d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée (ressources) en éléments de sortie (résultats) par l'utilisation des moyens. Ainsi, une relation de type client-fournisseur caractérise le lien existant entre les processus : les résultats de l'un sont les ressources de l'autre, ainsi de suite.

L'observation de la pratique montre que le mot processus est souvent associé à différents adjectifs ou groupes de mots, permettant de mieux cerner ses différents niveaux de compréhension.

### **1.1.1.2 Les différentes familles de processus**

BAJARD F. (2002) classe les processus en trois familles :

- les processus de réalisation ou processus opérationnels : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit ;
- les processus de support ou processus de soutien : ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires (humaines, financières matériels) ;
- les processus de direction ou processus de management : ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise. Ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support.

### **1.1.2 Définition du processus « octroi de crédit »**

Le processus « octroi de crédit » décrit les différentes étapes que doit suivre un dossier de prêt selon la politique de crédit prévue par la banque. A chaque stade du circuit, il sera question de se prononcer si oui ou non une demande de prêt doit être acceptée compte tenu du respect des conditions d'éligibilité de chaque prétendant à un prêt.

Le processus « octroi de crédit » transforme une demande de prêt d'un client en une remise de fonds à ce dernier. La demande est donc traitée au travers de multiples activités qui enrichissent son dossier de crédit jusqu'à son rejet ou son acceptation finale (BAUDE, 2010).

### **1.1.3 Rôle du processus « octroi de crédit »**

Pour le banquier, le risque est inséparable de son activité, notamment le crédit. Mais tous ses efforts tendent à éviter sa réalisation. Selon KHAN & al. (2002 :37), « l'octroi de crédit est synonyme d'acceptation d'encourir des risques et de réaliser des bénéfices ». Le principal objectif du processus « octroi de crédit » est que toutes les décisions d'approbation de crédits se prennent sur des bases objectives.

Un bon processus de distribution de crédit doit donc permettre de répondre à deux préoccupations majeures :

- permettre à la banque d'assurer sa croissance en répondant aux besoins de ses clients ;
- maîtriser le risque lié à cette distribution dans le but de protéger les ressources à elle remises par les épargnants.

Ainsi, avec la mise en place d'un processus « d'octroi de crédit performant et bien maîtrisé, la banque améliore ses performances financières et renforce la protection et la rentabilité du patrimoine de ses actionnaires et des déposants.

#### **1.1.4 Les intervenants du processus**

Bon nombre de personnes interviennent au cours d'un processus d'octroi de crédit :

- le client qui initie la demande : en s'adressant à la banque pour le financement de son projet, un client réalise une économie de coût que l'intermédiation d'une tierce personne physique est susceptible d'engendrer ;

- le service des crédits : une fois la demande du client reçue, c'est lui qui se charge de monter le dossier et de la mettre dans le circuit de décision. En tant qu'interlocuteur du client dans la banque, il plaide toujours en la faveur de ce dernier ;

- le service risques : il est chargé du contrôle des engagements entre la banque et ses clients. Il protège cette dernière contre la survenance de tous risques pouvant entacher la transaction. Dans cette optique, il plaide en faveur de la banque ;

- le service juridique et contentieux : il assure le recouvrement des créances. Il veille également à la prise des garanties et prépare aussi les défenses judiciaires de la banque en relation avec les avocats conseil de cette dernière ;

- le comité de crédit : il donne un avis favorable ou défavorable sur tout dossier de crédit ;

- la direction générale : elle définit les orientations à donner à la politique de crédit de l'organisation suivant recommandations du conseil d'administration. Selon DE COUSSERGUES, 2007 : 157, elles se formulent en terme de profils des clients, de types de crédits, de critères d'allocations des crédits, de zones géographiques ;

- le conseil d'administration : il définit et valide les orientations stratégiques.

#### **1.1.5 Description du processus « octroi de crédit »**

Un processus d'octroi de crédit s'enclenche avec la demande du client et se termine par le remboursement dudit crédit à l'échéance.

##### **1.1.5.1 La demande du client**

Toute demande de prêt d'un ancien ou nouveau client de la banque déclenche automatiquement le processus. Elle est initiée soit par le client lui-même, soit par les gestionnaires de comptes.

### **1.1.5.2 L'analyse de la demande**

L'octroi de crédit est une prestation de service offerte par la banque en contrepartie des commissions et frais de tenue de comptes dont elle pourra disposer sur la période du prêt. Par prudence, DE COUSSERGUES (2007 :155) indique que cette prestation comporte le risque que le client soit dans l'incapacité de rembourser le principal et les intérêts.

#### **1.1.5.2.1 L'entrevue initiale et la collecte d'information**

Le rôle de l'entrevue initiale est de collecter les informations qui serviront à analyser et à évaluer la demande de prêt. Les principaux objectifs poursuivis à cette étape sont :

- établir une bonne relation d'affaires avec l'emprunteur ;
- identifier les besoins de l'emprunteur ;
- recueillir les renseignements nécessaires à l'étude de la demande ;

La collecte d'informations quant à elle a pour but :

- d'identifier l'emprunteur et le but de sa demande ;
- d'identifier ses sources de revenus actuels et futures.

L'ensemble de ces éléments constituent le dossier de crédit qui peut d'ores et déjà être envoyé à l'étude.

#### **1.1.5.2.2 Montage du dossier de crédit**

C'est sur la base des renseignements fournis dans la section précédente que le dossier de crédit pourra être monté. Ainsi y retrouve-t-on :

- la nature et l'objet de la demande ;
- le fonctionnement du compte et son historique ;
- les états financiers du demandeur ;
- les garanties proposées.

Il est ensuite procédé à l'analyse de la capacité de remboursement et de la capacité financière de l'emprunteur, ainsi que de l'évaluation du besoin et des garanties.

#### **1.1.5.2.3 La réunion du comité de crédit**

Une fois le dossier de crédit monté, il doit être soumis au comité de crédit qui a en charge d'y porter un avis selon les conditions de validité établies au sein de la banque. A défaut de

comité, chaque structure en fonction de ses besoins peut déléguer à un responsable le pouvoir d'accorder un crédit sur la base de ses compétences en la matière. BASU & al. (1996 :36) et FOSTER (2004) sont d'ailleurs de cet avis, lorsqu'ils affirment que les membres choisis par le conseil d'administration pour gérer les opérations d'octroi et de remboursement de prêts sont des spécialistes de la banque dans le domaine des risques et du financement.

### **1.1.5.3 La notification du client**

La décision de crédit accordée doit s'accompagner de la notification du client. Son objectif est de porter à la connaissance de ce dernier les informations relatives à sa demande crédit : le montant accordé, le taux d'intérêt et la durée de remboursement. Il peut être également fait mention à ce moment du montant prélevé sur le compte au titre de frais d'étude du dossier.

### **1.1.5.4 La mise en place du crédit.**

La mise en place du crédit consiste à formaliser l'engagement de la banque à mettre à la disposition du client les fonds sollicités. Après s'être assuré que les conditions de l'autorisation sont respectées, l'agent en charge du client va débloquer le crédit sollicité.

### **1.1.5.5 Le suivi et le remboursement.**

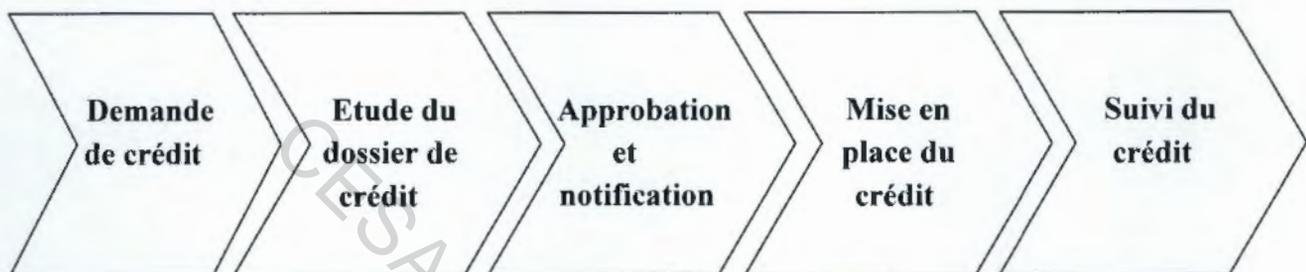
Tout aussi cruciale que l'analyse de la demande, le suivi d'un crédit doit faire l'objet d'une attention particulière. Il est question de pouvoir retrouver les fonds que la banque a pu collecter de ses épargnants. Le suivi permet ainsi :

- de surveiller le caractère licite de l'objet d'investissement ;
- de réduire ou éliminer le risque que les revenus attendus ne se produisent pas et que des remboursements partiels aient lieu aux échéances (DE COUSSERGUES, 2007 :155) ;
- de prévenir toute possibilité de détournement de l'objet d'investissement contenu dans le contrat de prêt ;
- de détecter le plus tôt possible les signes d'insolvabilité et de dégradation de la situation financière de client ;

- garantir un remboursement régulier conforme aux échéances prévues dans les termes du contrat ;
- de disposer d'un portefeuille de crédit sain.

Ainsi que le montre la figure 1 ci-dessous, l'octroi de crédit est un processus qui doit être rigoureux dans la démarche, et assez souple pour pouvoir répondre avec promptitude aux sollicitations du client.

Figure 1 : Modélisation du processus "Octroi de crédit"



Source : Nous même à partir de DE COUSSERGUES (2007 :155-159), DESMICHT (2007 :72-73), KHAN & al ; (2002 :37).

Par définition une opération de crédit est basée essentiellement sur la confiance. Cependant, le banquier ne doit se fier aux capacités potentielles de l'entreprise, qu'après avoir disséqué les documents financiers et réuni un certain nombre de renseignements (sur la stratégie des dirigeants, les partenaires, la concurrence etc...).

A chaque étape du processus d'octroi d'un crédit, il faut donc cerner tous les aléas qui pourraient affecter l'environnement et remettre en cause le remboursement du crédit sollicité.

## 1.2 Les risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit »

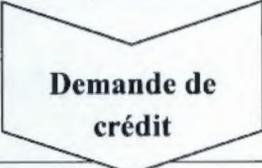
Qu'il s'agisse de problèmes informatiques qui retardent la production d'informations ou d'un incendie qui ravage les locaux de l'entreprise, la prise en compte des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour toutes les entreprises. DOV (2008 :417) et BERTIN, 2007 :107) définissent le risque opérationnel comme « le risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Le Comité de Réglementation Financière Française (CRFF) estime que le risque opérationnel résulte de l'insuffisance, de l'organisation et de la mise en œuvre des procédures.

### 1.2.1 Concept de risque opérationnel lié au processus « octroi de crédit »

Les risques opérationnels issus du processus « octroi de crédit » regroupent tous les risques découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable aux procédures, personnels et systèmes de gestion intervenant dans l'accord de prêt à un client (JIMENEZ et al., 2008 :26). La technologie utilisée, l'administration et les manquements dans la gestion interne peuvent expliquer ces risques.

Des exemples de risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit » sont donnés à la page suivante, dans le tableau 1 :

Tableau 2 : Exemples de risques opérationnels d'un processus « octroi de crédit »

Sous- processus	Risques opérationnels associés
 <p style="text-align: center;"><b>Demande de crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrement incomplet de la demande ;</li> <li>- Demande mal libellée</li> <li>- Pas d'enregistrement de la demande</li> </ul>
 <p style="text-align: center;"><b>Recueil d'informations sur le client</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de la demande de crédit du client ;</li> <li>- Pas de visite du client ;</li> <li>- Absence d'adresse du client/adresse erronée ;</li> <li>- Adresse incomplète du compte du client ;</li> <li>- Absence d'analyse de compte du client (qualité et mouvement) ;</li> <li>- Client insolvable ;</li> <li>- Pas de vérification du caractère licite de l'objet d'investissement ;</li> <li>- Etats financiers erronés ou faux.</li> </ul>

Source : BARRY (1995: 97-99) et MATHIEU (1995 :183-261)

Tableau 1 : Exemples de risques opérationnels d'un processus « octroi de crédit » (suite et fin)

Sous-processus	Risques opérationnels associés
 <p><b>Montage du dossier de crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier incomplet</li> <li>- Inadéquation de la garantie ;</li> <li>- Absence de garantie ;</li> <li>- Fausse garantie ;</li> <li>- Mauvaise analyse du dossier ;</li> <li>- Modalités de remboursement incompatibles avec le prêt.</li> </ul>
 <p><b>Réunion du comité de crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse incomplète de la validité du dossier de crédit ;</li> <li>- Omissions d'émissions de réserves sur les dossiers incomplets ;</li> <li>- Crédit prête-nom/détournement</li> </ul>
 <p><b>Mise en place du crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de levée de réserves du comité de crédit ;</li> <li>- Retard sur le virement du montant du crédit ;</li> <li>- Garantie fictive</li> <li>- Pas de comptabilisation des garanties/Non formalisées ;</li> <li>- Erreur sur le montant à virer ;</li> <li>- Mise en place d'un crédit non autorisé ;</li> <li>- Fraude /Détournement du crédit ;</li> <li>- Hypothèque non inscrite à la conservation des hypothèques ;</li> <li>- Durée imprécise de l'hypothèque</li> </ul>
 <p><b>Suivi du crédit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi irrégulier /absence de suivi du crédit ;</li> <li>- Non détection du détournement de l'objet d'investissement du crédit ;</li> <li>- Non détection de la dégradation de la situation financière du client ;</li> <li>- Garanties périmées ;</li> <li>- Absence de relance du client ;</li> <li>- Perte du dossier/dossier détruit</li> </ul>

Source : BARRY (1995: 97-99) et MATHIEU (1995 :183-261)

### 1.2.2 Typologie de risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit »

En fonction du système de contrôle interne et de management des risques mis en place, les types de risques opérationnels peuvent varier d'une banque à l'autre. Cependant, les risques les plus habituels étant de nature à créer des pertes internes et externes considérables.

Parmi les types d'incidents de nature opérationnelle susceptibles d'occasionner de lourdes pertes opérationnelles, le comité de Bâle II (2011) en distingue 7 :

- ✓ la fraude interne : par exemple, informations inexactes sur les positions, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte ;
- ✓ la fraude externe : par exemple, hold-up, faux en écriture, chèques de cavalerie et dommages dus au piratage informatique ;
- ✓ les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : par exemple, d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général ;
- ✓ les pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes pour le compte de la banque, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés ;
- ✓ les dommages aux biens physiques : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations ;
- ✓ l'interruption d'activité et pannes de systèmes : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité ;
- ✓ l'exécution des opérations, livraisons et processus : par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

Du fait de son activité d'intermédiation, le risque devient pour la banque un facteur avec lequel il faut désormais compter au quotidien. Ne pas en prendre la condamnerais à sa perte, de même qu'une prise de risque incontrôlée. D'où la nécessité d'une gestion maîtrisée des risques.

### **1.3 Gestion des risques opérationnels du processus « octroi de crédit »**

Gérer les risques, c'est à la fois les définir, les identifier, les mesurer, les tarifer, et in fine tantôt les assumer, tantôt les réduire avec des outils adéquats, mais c'est aussi une culture organisationnelle, et un instrument de différenciation stratégique. La gestion du risque est une approche systématique du risque à l'échelle d'une organisation qui consiste à identifier, apprécier, comprendre, traiter et communiquer les risques (UNESCO, 2010 :24).

#### **1.3.1 Objectifs de la gestion des risques opérationnels**

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'organisation.

Selon l'UNESCO (2010 :25), la gestion de risques permet :

- d'accroître l'efficacité : une organisation ne peut être efficace que si elle sait prendre des risques. Gérer les risques permet à d'être en pointe dans ses domaines de compétence et d'obtenir de meilleurs résultats, en particulier dans un environnement compétitif ou incertain. La gestion du risque est une aide à la décision et à la hiérarchisation des objectifs, par où elle contribue à une réalisation plus efficace des objectifs de l'Organisation.
- d'encourager l'innovation : l'innovation suppose le risque. La gestion du risque encourage le personnel à prendre des risques judicieux, ce qui signifie qu'elle encourage l'innovation tout en garantissant la prudence dans la prise de décision et en maintenant la confiance des parties prenantes.
- de promouvoir un environnement de travail favorable à l'autonomie : la gestion du risque est un outil qui permet d'analyser rationnellement et systématiquement les causes et les conséquences de situations complexes. Elle est un outil de réflexion proactive qui sert à tirer les leçons de ses expériences et à améliorer le travail en équipe.
- d'accroître la crédibilité d'une organisation : la gestion du risque rehausse la crédibilité et la réputation de l'organisation en améliorant les résultats et en offrant aux Etats membres et autres parties prenantes l'assurance que les objectifs seront atteints. Une gestion effective des risques nous permet d'éviter les mauvaises surprises en termes de coût et de crédibilité ou de réputation.
- elle est un outil à la disposition de la direction générale : la gestion du risque aide la direction générale à planifier son action de manière plus stratégique, à allouer les ressources

plus judicieusement, et à mener des réformes. Le suivi des résultats de la gestion du risque s'intégrera aux audits de performance et aura pour effet de resserrer le lien entre objectifs, résultats et évaluation. Le recours aux mécanismes existants en matière de gestion et de rapports évitera d'alourdir la charge de travail du personnel.

### **1.3.2 Processus de gestion des risques opérationnels**

D'après PRINCE2 (2010: 53), UNESCO (2010: 27), IBC (2010), THERIAULT (2010), GUILLON (2008: 69), SIA CONSEIL (2008), CLEARY & al. (2006: 69), GENDRON (2004 :247), la mise en œuvre de la gestion des processus au sein d'une organisation se déroule selon un processus standard composé des étapes ci-après :

- l'identification ;
- l'évaluation ;
- la maîtrise ;
- le contrôle et le pilotage.

#### **1.3.2.1 L'identification des risques**

Selon la FERMA (2003: 6), l'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Elle requiert également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et opportunités qui s'y rapportent. Identifier les risques, c'est donc repérer tous les dangers auxquels peuvent être exposés l'entreprise en s'interrogeant sur :

- la nature des dangers ;
  - le nombre de salariés potentiellement exposés ;
  - le lieu, la durée d'exposition ;
  - les circonstances d'exposition.
- ❖ Comment procéder ?
- en s'appuyant sur l'observation des situations de travail ;
  - en demandant aux opérateurs de décrire les situations telles qu'ils les perçoivent.

### **1.3.2.2 L'évaluation des risques**

Après avoir identifié les risques, il est nécessaire de les comparer aux critères de risque que l'organisation a établis. Ces critères de risque peuvent comprendre les coûts et bénéfices associés, les contraintes juridiques, les facteurs socioéconomiques et environnementaux, les préoccupations des parties prenantes. Par conséquent l'évaluation du risque aide à décider de l'importance de chaque risque spécifique pour l'organisation, et à déterminer s'il convient d'accepter ce risque en l'état ou bien de le traiter.

### **1.3.2.3 La maîtrise des risques**

La maîtrise des risques se fonde sur l'identification et l'évaluation des risques. Elle consiste en la conception et la mise en œuvre de mesures appropriées pour circonscrire les risques qui nécessitent une intervention (notamment les risques majeurs). Des plans d'action sont élaborés à cet effet pour les risques individuels ou liés. Selon l'UNESCO (2010 : 43), maintenir l'activité qui donne lieu au risque tout en prenant des mesures pour le contenir passe par :

- des contrôles préventifs : ils limitent la possibilité qu'un événement indésirable ne se produise (par exemple, en instaurant une séparation des pouvoirs ou en autorisant telle catégorie d'action uniquement à une catégorie de personnes déterminé) ;
- des contrôles correctifs : ils corrigent les effets indésirables d'un événement en permettant de se prémunir contre les pertes ou les dommages (par exemple, assurances, plans d'urgence) ;
- des contrôles directifs : ils visent à s'assurer qu'un résultat spécifique sera atteint, particulièrement quand il est essentiel d'éviter un événement indésirable (par exemple, en matière de santé et de sécurité : proposer des formations appropriées ou rendre obligatoire le port de tenues de protection pour les activités dangereuses) ;
- des contrôles de détection : ils permettent de repérer si un événement indésirable s'est produit. Ces contrôles n'étant possibles qu'une fois le risque matérialisé, ils ne sont envisageables que si les pertes sont acceptables.

#### 1.3.2.4 Le contrôle et le pilotage des risques

« *Connaître sans agir n'a aucun intérêt* », souligne Michel Raquin. Aussi les trois étapes précédentes, visant à « connaître », doivent-elles être suivies de quatre étapes « pour agir » :

- engager une démarche participative pour le pilotage.
- définir les indicateurs pertinents.
- analyser périodiquement les processus.
- développer et mettre en œuvre les plans d'action.

Ce chapitre permet de comprendre que même si la décision de distribution de crédit se fait à la suite d'une analyse minutieuse du dossier de crédit, cela ne garantit pas totalement le dénouement normal du contrat. Les garanties proposées par le client ne permettent généralement pas de couvrir entièrement les pertes de la banque lors de la consécration d'un risque quelconque. Il est donc important que la banque puisse déceler les différents types de risques auxquels elle est confrontée, d'apprécier leur niveau et le profil de risque client. Selon DE COUSSERGUES (2007 :108), ce diagnostic préalable à toute décision d'accord de prêt qui est une exigence de la réglementation prudentielle de Bâle II, impose à la banque d'adopter un comportement de prudence en prenant les mesures et dispositif de gestion idoines. Cela passe par une surveillance continue de ces risques au sein de la banque. Cette veille est consolidée par la mise au point d'un système de prévention, de pilotage des risques opérationnels liés au processus « octroi de crédit » : la réingénierie des processus, qui fera l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 2 : LA REINGENIERIE DES PROCESSUS D'AFFAIRES**

Trois raisons principales expliquent l'émergence de la réingénierie des processus d'affaires : il y a d'abord le fait que les clients sont devenus de plus en plus exigeant ; vient ensuite la rude concurrence qui oblige les organisations à aller vers des modes de fonctionnement plus adaptatifs et enfin le changement, surtout dans le domaine technologique, où les entreprises doivent être tous capables d'innover en lançant de produits nouveaux.

Parler de réingénierie nous conduit donc à rappeler l'émergence de ce concept, à définir ses contours et son champ d'analyse privilégié que sont les processus de l'entreprise. Il sera également des conditions de succès, d'échec et des conséquences sur l'organisation de l'entreprise. Mais, qu'est ce qu'un processus ? Nous tenterons de donner au préalable une définition de cette notion.

### **2.1 Concepts et fondements de la réingénierie**

La réingénierie des processus d'affaires (RPA) s'est introduite aux États Unis dans les années 80. Dans un contexte de concurrence exacerbée, les entreprises hésitent encore entre deux grandes orientations soit, la réduction des coûts de production et des effectifs (le downsizing) ou la réorganisation. La réduction des coûts de production et des effectifs se base sur une stratégie à court terme et s'ouvre à une vision limitée des besoins de l'organisation. Quant à la réorganisation, elle offre une stratégie d'adaptation proposant une vision globale de l'ensemble de l'entreprise.

#### **2.1.1 Les définitions de la réingénierie des processus**

Plusieurs définitions foisonnent et des objectifs parfois au contour flou sont mis sur la sellette pour parler de la réingénierie :

La réingénierie des processus doit son origine à Hammer et Champy, dans un article paru dans la revue Harvard Business Review. Pour eux « le reengineering est une remise en cause profonde et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiquent que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (Hammer & al, 1993 : 42)

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

Ritzman & Al. (2010 : 63) reprennent la définition ci-dessus citée, en insistant sur le fait que « la réingénierie est une réorganisation de l'activité qui s'attache à réinventer plutôt qu'à améliorer pas à pas un processus donné ».

Selon Alet (1997 : 198), la réingénierie « est une réforme d'ensemble de l'entreprise qui remet en cause son fonctionnement et les procédures devenues obsolètes ».

Savoie (1998 : 181) apporte une dimension nouvelle à la réingénierie en intégrant l'idée que « la réingénierie est un réaménagement de l'organisation qui consiste à répondre à la question de savoir : pour quel processus opérerait-on si l'on devait recommencer à zéro, compte tenu des technologies actuellement disponibles et des idées nouvelles en matière d'organisation ? » En définitive, nous retiendrons que la réingénierie des processus est une méthode qui permet d'apporter un changement majeur du processus opérationnel et non une amélioration des performances. Aussi, elle consiste à réaménager l'organisation et le fonctionnement d'un processus, afin d'atteindre un seuil de performance ou d'amélioration des mesures modernes du rendement telles le coût, la qualité, le service et la rapidité, en utilisant comme moyen l'intégration des systèmes d'information.

### **2.1.2 Les principes et objectifs de la réingénierie des processus**

Le monde dans lequel les entreprises évoluent change. Pour affronter la concurrence, il faut que les managers et les dirigeants utilisent des techniques nouvelles et s'engagent dans une réinvention radicale de leur façon de travailler.

#### **2.1.2.1 Les principes de la réingénierie**

La réingénierie repose sur trois principes que sont: le principe de rupture, le principe de la primauté du client (c'est ici qu'intervient la notion de processus) et le principe d'intégration transversale des fonctions.

##### **✓ Le principe de rupture**

C'est l'obligation de réinventer, comme si l'entreprise venait d'être créée, qui appuie l'un des principes de base de la réingénierie des processus. Selon Dhénin & al. (2004 : 16), il s'agit d'une émancipation de l'entreprise à l'égard de ses routines et des modes de fonctionnement hérités de son histoire.

C'est la mise à l'abandon d'un fonctionnement de l'organisation qui ne répond plus aux attentes des clients et de la rentabilité de celle-ci. La dynamique d'hier est remplacée par une toute nouvelle approche de management.

✓ Le principe de primauté du client

Ce principe repose essentiellement sur la notion de client par l'entremise de la reconfiguration des processus. Le client est la personne la plus importante de l'entreprise et tout ce qui doit être repensé ou reconfiguré doit l'être en fonction de la satisfaction de celui-ci. En d'autres mots, le « reengineering » part du client pour remonter vers l'organisation et il faut alors s'assurer que l'entreprise opère en fonction de ses attentes. Ce principe exige, par conséquent, que toutes les étapes d'une ou des activités allant du fournisseur aux clients soient repensées et remodelées en vue de répondre sans délai aux besoins du consommateur.

✓ Le principe d'intégration transversale des fonctions

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004 : 135), l'intégration des fonctions d'entreprise (logistique, production, chaîne d'approvisionnement) est l'un des grands défis pour les entreprises qui cherchent à tirer parti des technologies de l'information pour réaliser des gains de temps et réduire leurs coûts.

En effet, lorsque l'entreprise fonctionne en termes de processus, plusieurs activités sont alors regroupées. La mise en commun de ces activités fait intervenir plusieurs départements ou unités d'une organisation. Au lieu de travailler par fonctions, l'entreprise se gère maintenant par organisation matricielle favorisant ainsi la responsabilisation entre les différentes unités et l'accès moins restrictif à l'information.

### **2.1.2.2 Les objectifs de la réingénierie des processus**

Selon Moisset & al. (2003 : 143), la réingénierie est un processus qui vise à :

- repenser les fondements du travail ;
- modifier radicalement les processus organisationnels ;
- améliorer considérablement les mesures de performance ;
- axer les affaires sur les processus et non sur les postes, les personnes ou les structures.

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

Pour Chaput & al. (2007 : 98), l'objectif principal de la réingénierie est la réalisation de performances telles que la réduction des délais, l'obtention d'une qualité supérieure et une prestation mieux adaptée aux besoins des clients.

### **2.1.3 Le rôle des SI dans la réingénierie des processus**

Si le fonctionnement quotidien de toute entreprise, privée ou publique, est supporté par des technologies et systèmes d'information, leur adéquation aux besoins et attentes de chaque organisation reste un défi permanent. La réingénierie des processus qui vise une vision transversale des processus utilise donc comme moyen le système d'information pour parvenir à son objectif d'efficacité. La mise en place des nouvelles technologies dans les bureaux et plus largement dans les organisations a pour objectif la recherche d'efficacité. Cette notion développe l'idée d'atteindre des résultats et de réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la diminution des délais, de la baisse des coûts et de l'amélioration de la qualité (Silva, 2008 : 111)

## **2.2 Les caractéristiques et critères d'évaluation des processus**

De nombreuses situations peuvent conduire les organisations à envisager une réingénierie des processus.

### **2.2.1 Les caractéristiques de la réingénierie**

De plus en plus, la reconfiguration des processus devient une composante essentielle de la démarche qualité dans les entreprises. Selon la norme ISO, la qualité est la conformité aux attentes réelles (exprimées et implicites) du client. Pour Hubérac (2001 : 22), il est regrettable que cette définition ne fasse pas expressément référence aux coûts et aux délais. Cependant, le reengineering permet de répondre à ces préoccupations. En effet, la réorganisation, quand elle a pour objectif d'améliorer le service au client, peut être une composante majeure de la démarche qualité totale en ce sens qu'au bout du compte, le niveau de qualité de l'entreprise perçu par le client, sera le résultat de la performance de ses processus.

#### **2.2.2.1 La démarche de la réingénierie**

La réingénierie conduit à une simplification de l'organigramme visant à établir une structure plus plate, à réduire les niveaux hiérarchiques, à encourager la prise de responsabilités et à

renforcer les démarches transversales ainsi que l'interactivité entre les différents membres de l'organisation (Dhénin, 2004 :16).

Pour Free-logistics (2012), elle obéit à une démarche qui tient compte de :

- l'identification et la description des processus existants à améliorer ou optimiser ;
- l'analyse de ces processus : c'est-à-dire la recherche des dysfonctionnements et des solutions d'optimisation ;
- l'établissement, la standardisation et la validation des processus cibles ;
- l'implémentation des processus cibles.

### **2.2.2.2 La représentation de la cartographie**

La cartographie des processus conduit à une représentation schématique des interactions animant la vie de l'entreprise, c'est-à-dire l'association du travail des hommes avec du matériel, des matières premières, de l'énergie (Mougin, 2004 :18). Elle s'accompagne d'une nouvelle organisation du travail et d'une structure organisationnelle différente (Savoie, 1998 : 184-185). Ainsi, il conviendra de distinguer :

- les processus opérationnels (directement liés à la réalisation du produit ou du service) des processus de management (qui conduisent l'entreprise vers les objectifs donnés et contrôlent l'adéquation des décisions avec ces derniers) ;
- les processus de mesure (qui mesurent les résultats pour identifier les actions correctives) des processus support (qui contribuent au bon fonctionnement des autres processus).

## **2.3 Les outils de la réingénierie**

La réingénierie utilise comme outils le BAM, les DR et l'ERP.

### **2.3.1 Le Business Activity Map (BAM)**

Le BAM, est la technique préliminaire pour créer les modèles compréhensibles de flux de travail. L'appel à l'action (case for action) doit être un argumentaire irrésistible en faveur du changement. Il proclamera que la réingénierie est indispensable pour la survie de l'entreprise. Il dit pourquoi l'entreprise exige une réingénierie. Il doit être concis, compréhensible, impérieux et susciter l'adhésion des salariés.

### **2.3.2 Les diagrammes relationnels (DR)**

Le DR permet de planifier et d'exécuter les changements avec précision, de définir le plus exactement possible le soutien nécessaire de la part du département, des services d'information et des sources externes. Il définit la vision, exprime ce que l'entreprise doit devenir, donne aux salariés un but tangible.

### **2.3.3 Les progiciels de gestion intégrés ERP (Entreprise Resource Planning systems)**

La réingénierie s'appuie sur l'utilisation massive des technologies de l'information (TI), lesquelles contribuent à la réorganisation des processus et appuient la logique de transversalité en permettant l'accès illimité à l'information.

Les progiciels de gestion intégrés jouent donc un rôle de levier essentiel dans la reconfiguration des modes de fonctionnement. L'importance accordée aux TIC découle de l'impératif du partage des données dans l'entreprise de même que d'un besoin de communication et de coordination accru du personnel responsabilisé travaillant en équipe.

## **2.4 Les étapes de la réingénierie des processus**

Les principales étapes de la réingénierie des processus ont fait l'objet de beaucoup de démarches par différents auteurs. Les conclusions des démarches de certains d'entre eux sont résumées dans le tableau 2 (page suivante).

Tableau 3 : Synthèse des points de vue de certains auteurs sur la démarche de réingénierie des processus

AUTEURS ETAPES	S. Rivard & J. Talbot (2001 :57)	Gillot (2007 :188)	Protis consulting (2011)	Ritzman & al. (2010 : 58-59)	Mouvement québécois de la qualité (2011)	Briol (2008 :102)	Brilman (2001 : 258)	Dessmrh (2011)	12Manage (2011)	Raquin & al. (2009 :103- 105)
Avoir une vision et préciser les objectifs			X	X	X	X			X	
Identifier les processus prioritaires	X	X	X	X		X		X	X	X
Décrire le processus			X	X		X	X	X	X	X
Cerner les limites du processus			X	X	X	X	X	X	X	
Etudier et réfléchir sur les possibilités d'amélioration		X	X	X	X	X	X	X		
Concevoir le nouveau processus	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Analyser la performance du processus reconfiguré	X	X	X	X	X				X	X
Développer et mettre en œuvre les plans d'actions	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Engager une démarche participative					X					X
Identifier les leviers technologiques					X				X	

Source : Nous-mêmes

### **2.4.1 La vision et les objectifs stratégiques**

Selon Ritzman (2010 : 58), il s'agit d'adapter le processus à reconfigurer aux priorités concurrentielles et à la stratégie opérationnelle de l'organisation. Elles se déclinent objectifs spécifiques tels que la réduction des coûts, la réduction des délais et l'amélioration de la qualité des produits ou du service.

### **2.4.2 Identifier les processus prioritaires**

Le choix du processus à reconfigurer doit se faire en fonction d'un certain nombre de paramètres : sa finalité, ses contraintes et les ressources afférentes, ses liens avec les autres processus et leurs interactions. Selon Cattan & al. (2008 : 85), il est important que les processus choisis soient en rapport avec des critères jugés stratégiques pour l'entreprise. La mise en œuvre d'une matrice de décision en fonction de ces critères permettra alors de faire un choix, en distinguant les processus de réalisation, de ceux du management ou de support.

### **2.4.3 La description du processus choisi**

Il s'agit d'une description du processus dans le but de pouvoir le présenter tel qu'il existe, et son aptitude à produire ou non de la valeur ajoutée. Selon Sogestal (2011), peuvent être utilisés à cet effet :

- des fiches de présentation du processus ;
- des logigrammes ;
- des schémas de flux physiques et d'information ;
- des indicateurs de performance.

### **2.4.4 L'identification des dysfonctionnements**

Les dysfonctionnements sont identifiés en :

- interviewant les opérationnels de la fonction :
- comparant les performances actuelles avec les performances cibles ou de benchmark.

Ils sont ensuite analysés pour en trouver la cause et hiérarchisés selon leur impact sur les gains obtenus. Puis, on procède à la phase de recherche de solutions (séances de brainstorming, interviews...) avec tous les acteurs du processus.

#### **2.4.5 Etude et réflexion sur les possibilités d'amélioration**

La recherche de solutions est réalisée lors de séances de brainstorming, de questionnaire ou d'enquête de satisfaction. Il est nécessaire d'intégrer les acteurs du processus dans l'élaboration des solutions pour qu'ils contribuent efficacement à la mise en œuvre des solutions. Le choix de la solution à adopter est issu de la comparaison des solutions sur des critères tels que la performance du processus, les objectifs stratégiques, la complexité de la solution, les coûts et risques de mise en œuvre de la solution (Ritzman, 2010 :58). Par comparaison avec des processus comparables, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, il est possible de mettre en évidence les aspects pour lesquels les performances sont en dessous des normes.

#### **2.4.6 Conception du nouveau processus**

Reconcevoir ou affiner le processus qui permettra d'améliorer la performance consiste à se poser six questions essentielles (QQQOCP) :

- que fait-on ?
- quand le fait-on ?
- qui le fait ?
- où le fait-on ?
- comment le fait-on ?
- quel est le niveau de performance ? (Ritzman, 2010 :59)

Ce type de questionnement est souvent le déclencheur de réponses créatives et de progrès, génératrices d'idées nouvelles et d'améliorations considérables.

#### **2.4.7 Déployer et mettre en œuvre les plans d'actions:**

Une fois que le processus a été modifié, il faut vérifier si les changements ont porté leurs fruits. Pour déployer pérenniser le processus d'après (Protis, 2011), il faut, en plus des documents nécessaires à la maîtrise du processus, définir les modalités du déploiement du processus (formation, sensibilisation, action de communication auprès de toutes les parties intéressées).

Le pilotage en continu est indispensable,

- ✓ de façon opérationnelle : suivi des indicateurs de processus et de résultat, traitement des dysfonctionnements, relevé de fonctionnement, bouclages, traitement des

suggestions des acteurs du processus, suivi des moyens mis en œuvre, suivi des compétences;

- ✓ de façon stratégique : réorientations du processus selon les évolutions du contexte, de l'environnement, des attentes, maintien de la cohérence entre le processus piloté et le système global.

## **2.5 Les acteurs dans un processus de réingénierie**

La composition de l'équipe de réingénierie est très importante car c'est elle qui détermine le succès de l'opération. Rouillard & al. (2004 : 57) identifient cinq rôles à attribuer aux divers acteurs soit: le leader, le responsable du processus, le comité de pilotage, le capitaine et les clients du processus.

### **2.5.1 Le leader**

Il doit susciter et obtenir la participation collective de tous les acteurs. Il doit être assez énergique pour secouer au besoin l'organisation et pour faire accepter les perturbations que la réingénierie implique. Selon Rouillard & al. (2004 : 57), c'est en général un cadre dirigeant possédant l'autorité nécessaire pour motiver le personnel, Proulx (2008 : 242) trouve en lui l'intérêt de faire comprendre aux acteurs de l'organisation le bien fondé de la réingénierie, tout en y associant leurs propres intérêts. Il appartient au leader de couronner de succès l'effort de réingénierie dans son ensemble.

### **2.5.2 Le responsable du processus**

Le responsable du processus a le mandat de la réingénierie d'un processus en particulier. Il est imputable de la réussite d'un processus dans ses moindres détails. Le responsable ne fait pas la réingénierie lui-même mais organise l'équipe de réingénierie et s'assure que celle-ci effectuera le travail. Rouillard & al. (2004 : 57) estiment qu'il doit être le gestionnaire du processus à reconfigurer. A ce titre, il lui incombe d'obtenir les ressources nécessaires, de gérer les problèmes administratifs et d'avoir la coopération des autres responsables de groupes fonctionnels touchés par le processus.

### **2.5.3 Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage dirigé par un leader regroupe des cadres de l'organisation qui définissent la stratégie globale et s'assurent de la coordination et du contrôle de l'ensemble du processus.

### **2.5.4 Le capitaine**

Le capitaine est la personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise, et garante des synergies à assurer entre ces différents projets (Rouillard & al, 2004 : 57). Il gère au jour le jour l'effort de réingénierie.

### **2.5.5 Les clients du processus**

Selon Briol (2008 : 92), le but de la réingénierie est de réduire les déchets tout en améliorant la valeur apportée au client. En interne, il s'agira des collaborateurs dans le cadre d'une relation client/fournisseur qui seront sollicités afin de :

- recenser les dysfonctionnements actuels du processus ;
- émettre des suggestions d'amélioration.

En externe, il s'agira des consommateurs des produits et services de l'entreprise qui doivent être associés au projet à travers l'analyse des réclamations mais aussi par le biais d'enquêtes ou d'interviews sur des groupes spécifiques.

Pour cela, il est indispensable que les caractéristiques du processus incluent le coût, le temps et la qualité qui seront destinés à la satisfaction du client.

## **2.6 Les conditions de succès et les causes d'échec de la réingénierie des processus**

Bien que les prétentions d'accroissement des trois E (économie, efficacité et efficience) soient centrales dans le discours sur la réingénierie et que les TIC y demeurent le moyen universellement privilégié pour reconfigurer l'organisation du travail, la mise en œuvre de ces dernières et la recherche continue des trois E s'articulent de manière différente d'une organisation à l'autre (Rouillard & al, 2004 : 63). La réingénierie des processus, même si elle peut être couronnée de succès, n'en est pas moins une démarche facile.

### 2.6.1 Conditions de succès du reengineering

Comme le montre la synthèse des auteurs ci-dessous (tableau n°3), plusieurs raisons expliquent le succès du déploiement d'une démarche de réengineering.

Tableau 3 : Synthèse des différents auteurs sur les conditions de succès de la réingénierie

	<b>Boisvert (2000 : 64)</b>	<b>Brilman (2001 :261)</b>	<b>Rochet (2007 :366)</b>	<b>Briol (2008 :121)</b>	<b>Mouvement Québécois de la qualité (2011)</b>
Définition d'une vision stratégique	x	x	x	x	x
conception des processus pour les différents scénarios		x	x		
Qualités personnelles du leader	x		x		
Forte implication des hauts dirigeants et des opérateurs	x	x	x	x	x
Satisfaction des clients		x			x
Conduite du changement organisationnel	x	x		x	x
Communiquer	x			x	x

Source : Nous même

En résumé, la littérature récente quatre facteurs de succès de la réingénierie. Il s'agit de :

- ✓ la définition d'une vision stratégique claire : elle permet d'identifier les enjeux futurs qui vont venir challenger les pratiques actuelles. Autrement dit, il est important de partir du futur pour se dégager des contingences actuelles et de pouvoir raisonner en base zéro pour forcer les standards dominants et créer la connaissance nouvelle qui va permettre la mutation.
- ✓ la forte implication des dirigeants et des opérateurs de terrain devraient permettre de construire une vision stratégique partagée et opérationnelle.
- ✓ la conduite du changement vise à montrer aux opérateurs le bien fondé de l'opération qui est mise en place. Si les personnes voient les bénéfices du changement, elles consentiront les sacrifices nécessaires (Boisvert, 2000 : 65).
- ✓ la communication : elle est fondamentale dans un processus de changement, car elle amoindrit les incertitudes et l'ambiguïté. Selon Boisvert (2000 : 65), des objectifs

précis et mesurables permettent aux membres de l'organisation de savoir où ils vont. Une communication constante et claire permet de canaliser les contributions de chacun.

Comme les facteurs de succès garantissent, dans une certaine mesure, la réussite et qu'ils doivent être respectés, il convient aussi d'énoncer les facteurs de risque dans un projet de réingénierie.

### **2.6.2 Causes d'échec de la réingénierie**

Les causes d'échec de la réingénierie peuvent provenir de l'absence d'appropriation du projet par l'ensemble du personnel concerné. Cette appropriation semble se réaliser par une communication fréquente et détaillée sur les raisons économiques pour l'unité concernée des choix effectués, justifiant ainsi, selon le cas, sa survie, son maintien au niveau compétitif, son développement rapide (Brilman, 2001 :262). L'auteur évoque également le défaut de cohérence entre les nouveaux processus, les nouveaux objectifs, les indicateurs, les nouveaux modes de travail, les nouvelles attitudes du management et les nouveaux systèmes de rémunérations. Pour Schmauch (2005 :73), le reengineering est une machine à perdre son emploi car toute la communication autour de cette réorganisation s'est fondée sur la réduction du nombre d'emplois. En plus, pendant les périodes de réorganisation, l'entreprise doit continuer à se développer tout en finançant sa réorganisation, et comme le changement est intrinsèquement porteur d'angoisse, cette angoisse redouble si l'on reste non productif, c'est-à-dire inactif.

### **2.7 Les conséquences de la réingénierie des processus**

Les conséquences de la réingénierie doivent s'apprécier en tenant compte des avantages et des inconvénients que la réorganisation des processus apporte au sein à l'entreprise.

#### **2.7.1 Avantages de la réingénierie**

Selon Raquin & al. (2009 :49-61), plusieurs acteurs sont susceptibles de tirer avantages de la réingénierie des processus : les clients, l'entreprise et ses actionnaires, les acteurs de l'entreprise.

### **2.7.1.1 Les apports pour le client**

Les éléments qui entrent en jeu sont nombreux :

- amélioration de la qualité ;
- réponses aux besoins et attentes des clients ;
- la prise en compte des évolutions de l'environnement ;
- l'accroissement de la réactivité ;
- la connaissance et la comparaison des processus.

### **2.7.1.2 Apports pour l'entreprise et ses actionnaires**

Les différents apports à ce niveau sont ceux de nature économique et financière. Dans une économie mondialisée à la recherche d'améliorations de productivité, de compétitivité pour faire face à la concurrence, ils constituent un atout de premier ordre. Il s'agit de :

- la connaissance et la maîtrise du coût des produits et des services ;
- la réduction du coût de fonctionnement ;
- l'accroissement de l'activité et du chiffre d'affaires ;
- l'amélioration et l'optimisation des processus ;
- la fluidification des interfaces ;
- la maîtrise des risques ;
- la mise en adéquation des ressources par rapport aux objectifs.

### **2.7.1.3 Apports pour les acteurs de l'entreprise**

Il s'agit des différents avantages de nature humaine et sociale qu'une démarche de réingénierie de processus peut suggérer. On peut citer :

- l'association et l'implication des acteurs d'un même processus ;
- le développement d'une culture commune et solidaire ;
- la connaissance des activités d'un poste de travail ;

- la fourniture des outils adaptés aux acteurs opérationnels ;
- la fourniture d'une documentation associée aux processus et aux acteurs opérationnels ;
- la pérennisation des savoirs.

### **2.7.2 Inconvénients d'une démarche de reengineering**

Selon Sergheeraert (2010), la réingénierie des processus présente quelques difficultés non négligeables qu'il faut avoir à l'esprit lors de sa mise en œuvre. On peut noter le fait que :

repartir de zéro, c'est oublier que les acteurs ont travaillé pour arriver où ils sont, c'est renier la culture de l'entreprise, ses acquis, c'est renoncer à l'expérience acquise ;

- les progrès instantanés produits par la méthode ne sont pas garantis dans le temps, et les capacités de progrès le sont encore moins ;
- rapidement on se trouve dans une logique de progrès en « dents de scie » où les améliorations succèdent aux stagnations. La qualité n'est pas une destination, c'est un voyage ;
- les traumatismes engendrés sur les personnels par les modifications drastiques sont souvent difficiles à surmonter eu égard à la perte de motivation générée.

En outre, la méthode de réingénierie n'a pas entièrement tenu ses promesses pour les raisons suivantes :

- le Business Process Reengineering (BPR) suppose que le facteur limitant la performance de l'organisation est l'inefficacité de ses processus. Ceci peut ne pas être toujours vrai car le BPR n'offre aucun moyen de valider cette supposition ;
- le BPR part de la nécessité de commencer le processus d'amélioration des performances avec une « ardoise propre », c'est-à-dire négligeant totalement le status quo ;
- le BPR ne fournit pas une manière efficace de concentrer les efforts d'amélioration sur les contraintes de l'organisation (12manage, 2011).

La réingénierie des processus d'affaires est une approche qui offre beaucoup de promesses, notamment dans sa capacité à accroître de manière spectaculaire la performance des organisations et de tirer pleinement avantage des nouvelles technologies de l'information.

Lorsqu'on a déterminé le ou les processus à reconfigurer, le succès de la démarche tient essentiellement à trois facteurs :

- la rigueur de la méthode : il n'ya aucune chance de parvenir au résultat escompté sans une méthodologie bien définie. Toutes les étapes devront être bien suivies et adaptées au contexte de l'entreprise ;
- le choix des hommes : le succès est tributaire des compétences des hommes qui mèneront le projet à la hauteur des enjeux d'une part, mais aussi et surtout de la détermination et de l'implication véritable du « top » management d'autre part.
- la pertinence et l'analyse de la créativité : il est indispensable de comprendre ce qui se passe dans l'entreprise, de cerner ce qui ne fonctionne pas bien en interne comme en externe. Enfin, il faut apporter des solutions pour améliorer la performance de l'entreprise.

Les précédents chapitres nous ont outillé à la définition de notre méthodologie. Elle constituera la base de notre démarche de reengineering au niveau de l'analyse du processus « d'octroi de crédit » à la SGBS, prochaine étape de notre étude.

## CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Les définitions des concepts de gestion des risques opérationnels et de réingénierie des processus nous ont permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique, ainsi dressé servira de levier pour élaborer un modèle d'analyse tenant lieu de guide.

Le présent chapitre permettra de définir les différentes variables et indicateurs qui soutiendront notre étude, et les mesures appropriées, autour de notre modèle d'analyse. Ensuite, nous décrirons la démarche et les outils de collecte de données ainsi que l'analyse de ces données.

### 3.1 MODELE D'ANALYSE

Le réaménagement d'un processus vise principalement l'optimisation du processus existant. En partant donc de l'hypothèse que cette reconfiguration s'impose à l'entreprise du fait de son environnement, avec comme objectif la qualité de service, la réduction des coûts et des délais, ces objectifs prioritaires deviennent des variables qui dépendront du processus de réingénierie lui-même.

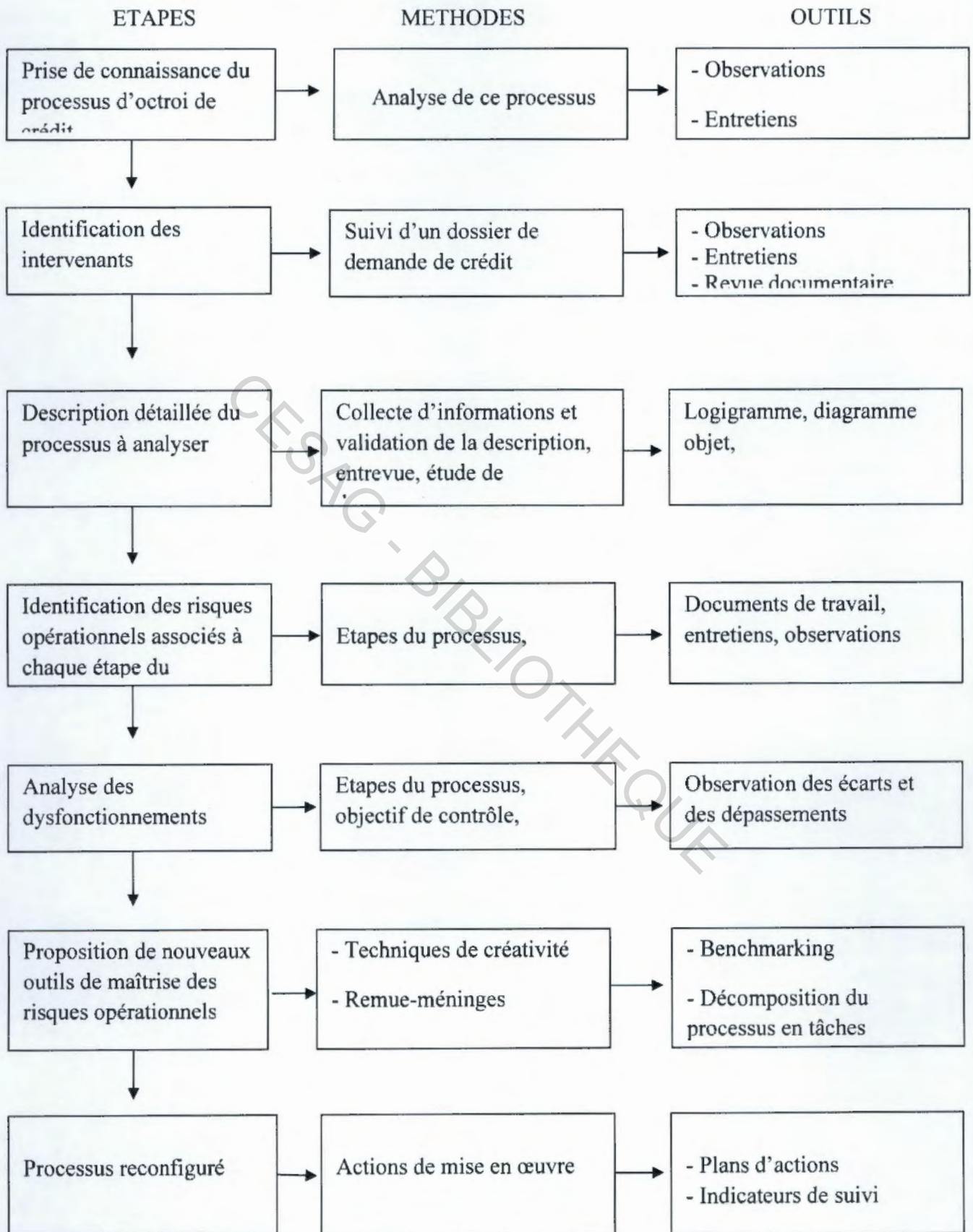
Nous avons délimité notre étude à la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » qui sera reconfiguré avec la méthode de réingénierie.

La démarche présentée comportera plusieurs grandes étapes regroupées en deux phases :

- ✓ la préparation à la reconfiguration pour :
  - la prise de connaissance de l'entreprise et de son processus « Octroi de crédit » ;
  - l'identification du dispositif de maîtrise pour les risques opérationnels associés ;
- ✓ la mise en œuvre pour :
  - la reconfiguration du dit processus ;
  - la formulation des plans d'actions et des indicateurs de performance.

A cet effet, nous avons confectionné un modèle d'analyse sur la base de la revue de littérature que nous avons effectuée. Ce modèle peut se résumer sous le schéma de la figure suivante :

Figure 2 : Schéma du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

## 3.2 LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

Nous allons utiliser plusieurs procédés pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude. Au-delà de cette collecte, une analyse, en vue d'en tirer les informations recherchées, sera également effectuée.

### 3.2.1 La collecte de données

Une fois le processus « Octroi de crédit » identifié, nous procéderons à sa description en utilisant :

- ✓ un logigramme : cet outil permet de décrire l'enchaînement des tâches dans le processus d'octroi de crédit. Il utilise des symboles indiquant les points de départ ou d'arrivée de l'enchaînement décrit, les entités responsables, les tâches effectuées et leurs supports ;
- ✓ un questionnaire : il permettra de recueillir les opinions des personnes enquêtées sur la performance du processus à reconfigurer ;
- ✓ les revues documentaires : elles permettront de prendre connaissance des résultats déjà réalisés par la SGBS dans son domaine d'activité et du dispositif mis en place pour maîtriser les risques opérationnels liés à son processus de distribution de crédit ;
- ✓ l'observation : l'observation des agents de crédits, des analystes de crédits et de tout agent participant au processus nous donnera une idée de ce qu'ils font. Nous passerons au minimum une semaine avec chacun des acteurs pour valider le processus. Nous pourrions ainsi répertorier toutes les activités et les tâches de chaque acteur du processus.

Afin de disposer de données de qualité, nous avons diversifié nos sources d'informations pour la collecte des données au sein de l'entreprise, comme nous le montre le tableau 4.

Tableau 4 : représentation de la population de l'étude

Services	Population	Agents interrogés	Techniques utilisées
Banque Centralisé	14	08	Analyse documentaire Observation Q.C.I
DCE / DCPD	14	09	Q.C.I Entretiens
SCCS	35	07	Q.C.I Entretiens

Source : Nous-mêmes

### 3.2.1.1 Les outils de collecte de données

Selon RENARD (2010 ; 309), il existe plusieurs critères de classement des outils de collecte de données, qui nous aideront à réduire les risques de biais des informations recueillies :

- ✓ Les outils d'interrogation qui aident à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'on se pose. Ce sont :

- **le questionnaire :**

Il sera constitué des questions fermées aux agents concernés et nous permettra de prendre connaissance du circuit de décision d'un dossier de crédit, d'en effectuer une évaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels dans le processus d'« Octroi de crédit » au sein de la banque.

- **l'interview ou l'entretien**

L'interview sera utilisée pour nous imprégner de la description des tâches des opérationnels au sein de la SGBS dans son processus de crédit. Elle sera effectuée auprès du personnel intervenant dans le processus et portera sur :

- L'organisation du processus ;
- Les différents intervenants et la description de leurs tâches ;
- La disponibilité des moyens ;
- etc.

- ✓ les outils de description qui ne supposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief des situations rencontrées. Ce sont :

- **l'analyse documentaire :**

Elle consistera en la prise de connaissance de la SGBS à travers des documents, des faits et des écrits. Nous procéderons à la consultation des documents pertinents et disponibles, notamment : l'organigramme, les rapports annuels des années écoulées, les états financiers.

L'objectif est de collecter des informations visant à confirmer ou infirmer les informations recueillies.

○ **l'observation physique :**

La technique d'observation sera utilisée pour valider les assertions des différents acteurs quant aux propos recueillis dans l'exécution de leurs tâches, afin de s'assurer de l'exactitude des informations recueillies.

**3.2.2 L'analyse des données**

Sur la base des données recueillies, nous pourrions décrire le processus d'« Octroi de crédit ». Ainsi seront utilisés à cet effet :

- la narration pour exposer les différentes phases du processus, les intervenants et les rôles attribués à chacun d'eux ;
- le questionnaire de contrôle interne pour identifier les risques liés à ce processus et l'application du dispositif mis en place pour les enrayer.

Nous avons ainsi présenté notre modèle d'analyse sur lequel va déboucher la proposition des plans d'action et la formulation d'indicateurs de performance permettant de suivre le processus, objet du présent mémoire dans sa démarche de reconfiguration.

De cette première partie, nous retiendrons que l'environnement bancaire est de plus en plus lourd et contraignant. Aux contraintes d'ordre réglementaire et législatif (Bâle II, SOX, LSF) s'ajoutent la Commission Bancaire, les normes, la déontologie, les ratios prudentiels. En s'appuyant sur le référentiel des processus, la banque peut agir sur la performance économique, les performances opérationnelles, la qualité/satisfaction client, et surtout la maîtrise des risques. A cet effet, la réingénierie s'intéresse aux processus et non pas à la structure organisationnelle. Ce n'est ni une mode comme l'affirment certains auteurs, mais une méthode de management qui s'inspire davantage de l'approche qualité.

La réingénierie est une redéfinition des processus opérationnels pour obtenir des gains en termes de coûts, délais et qualité de service en utilisant les technologies de l'information. C'est un outil d'amélioration de la qualité et de l'optimisation des activités. Elle utilise différentes méthodologies selon les auteurs. Pour cela, quelque soit la méthodologie utilisée, il est important de respecter la démarche.

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

L'analyse des écrits de différents auteurs aura ainsi permis de mettre à notre disposition une plus grande source d'informations pour aborder la deuxième partie de notre mémoire sur la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# DEUXIEME PARTIE

## CADRE PRATIQUE

Les changements socio-économiques et l'engouement suscité par l'accroissement du taux de bancarisation au Sénégal rendent le secteur bancaire très compétitif. Pour assurer sa pérennité et sa notoriété, la SGBS doit toujours améliorer sa performance. Cette performance passe par la maîtrise de tous les risques particulièrement ceux liés au processus d'« Octroi de crédit ».

La réponse aux besoins de financements des épargnants est devenue un facteur clé de succès à la SGBS et pour avoir une appréciation raisonnable sur la qualité du dispositif de maîtrise des risques associés à ce processus, nous avons jugé utile de revoir la gestion des risques opérationnels liés à ce processus, qui pour le moment se limite à des questions de contrôle interne.

Pour ce faire, la deuxième partie aura droit à trois chapitres. Le chapitre 4 sera consacré à la présentation de la SGBS. Le chapitre 5, quant à lui, s'intéressera à la description du dispositif de maîtrise des risques au sein de la dite structure, base essentielle de notre travail tandis que le chapitre 6 sera consacré à la formulation des plans d'actions et d'indicateurs de suivi de ces risques.

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SGBS

Implantée dans 14 régions du territoire national, avec pour siège social situé au cœur de la ville de Dakar, plus précisément à l'Avenue du Président Léopold Sédar Senghor, la Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) est une société de droit sénégalais, filiale du groupe Société Générale (SG) en France. Les activités principales sont : la collecte de l'épargne et l'octroi du crédit. Après avoir présenté l'environnement interne de la SGBS dans une première section, la présentation de ses activités et de son environnement externe feront l'objet d'une autre section.

### 4.1 : Environnement interne de la SGBS

L'environnement interne regroupe l'historique, l'organisation et le fonctionnement de la banque.

#### 4.1.1 Historique de la SGBS

Nous présenterons ici les conditions dans lesquelles la SGBS a vu le jour et, nous évoquerons ensuite son évolution.

##### 4.1.1.1 Naissance de la structure

Le groupe Société Générale est présent au Sénégal depuis le 09 Novembre 1962 avec la reprise de la Banque Commerciale Africaine (BCA). A sa création, le capital de la banque s'élevait à 500 000 000 F CFA. Les principaux participants autour de la table furent les privés Sénégalais, mais aussi plusieurs banques internationales de différents pays tels que l'Allemagne, la Côte d'Ivoire et la France.

##### 4.1.1.2 Evolution

La société Générale a, au cours de ces dernières années, procédé au rachat de diverses participations pour être à ce jour l'actionnaire majoritaire avec plus de 63,29%<sup>1</sup> du capital. Le reste du capital est réparti comme suit :

- Soge-finance Côte d'Ivoire : 1,56 % ;
- privés sénégalais : 35,15 %.

<sup>1</sup> Rapport d'activité de la Société Générale de Banques au Sénégal pour l'exercice 2009

Ce capital est aujourd'hui porté à 10 000 000 000 F CFA (1 000 000 actions de 10 000 F CFA). Pour mener à bien son activité, la SGBS bénéficie de l'expertise et de l'assistance technique de la Banque Hors France Métropolitaine (BHFM), filiale du Groupe Société Générale qui coiffe l'ensemble des filiales et agences du groupe implantées en dehors du territoire français.

#### 4.1.1.3 Produits et services offerts à la clientèle

La SGBS, c'est avant tout une banque totalement intégrée dans l'économie sénégalaise. Comme le montre le tableau 5 elle met à la disposition de ses clients de nombreux produits et services répondant à leurs besoins, parmi lesquels :

Tableau 5: Liste des produits et services offerts à la clientèle SGBS

	Espace particulier	Espace professionnel	Espace institutionnel
<b>Services</b>	- Yoban'Tel	- Opération	- Opération
	- Assurance Compte	Internationale	Internationale
	Sécurité	- Sogetel	- Sogetel
	- Cartes bancaires	- Vocalia Entreprise	- Vocalia Entreprise
	- Taxawu	- Sogecom	- Sogecom
	- Quietis	- sogeb@se	- Sogeb@se
	- Sogeb@se	- Messalia	- Cartes VISA
	- Vocalia	- Cartes VISA	- Carte salaire
	- Messalia	- Cartes salaire	
	- Western Union		
	- i-transfert		
	- Tansferts Internationaux		

<b>Placements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépôts à terme</li> <li>- Compte courant</li> <li>- Compte à rente</li> <li>- Plan d'épargne Logement</li> <li>- Educassur</li> <li>- Plan sécurité Retraite</li> <li>- Epargne-Crédit</li> <li>- Compte Epargne</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Epargne xaleyi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte à terme</li> <li>- Bon de caisse</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Marché financier Régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte à terme</li> <li>- Bon de caisse</li> <li>- Carhuit</li> <li>- Marché financier Régional</li> </ul>
<b>Crédits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epargne-Crédit</li> <li>- Epargne Programmée</li> <li>- Expresso</li> <li>Prêt personnel Immobilier</li> <li>- Plan d'Epargne Logement</li> <li>- Prêt personnel Ordinaire</li> <li>- Prêt Véhicule</li> <li>- Prêt Etudiant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement des investissements</li> <li>- Financement du cycle d'exploitation</li> <li>- Financement par crédit Bail mobilier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement des investissements</li> <li>- Financement du cycle d'exploitation</li> <li>- Financement par crédit Bail mobilier</li> </ul>

Source : SGBS (2011)

#### 4.1.2 Organisation interne et fonctionnement

Un ensemble qui se veut cohérent, planifié et bien solide doit automatiquement s'appuyer sur une structure dont les bases permettent d'avoir une homogénéité de l'ensemble. A cet effet, la SGBS a mise sur pied une organisation structurée qui se résume dans son organigramme général (voir annexe 1)

##### 4.1.2.1 Structure et fonctionnement

Etant donné que la SGBS a une structure décentralisée, elle est divisée en trois organes dont l'organe opérationnel définit plusieurs directions avec à la tête de chacune d'elle un directeur.

A cet effet, nous pouvons citer :

### ❖ **L'organe délibérant**

Il s'agit du conseil d'administration. En tant qu'organe suprême de la banque, il définit la politique générale de l'entreprise. Il est dirigé par un président nommé pour une période de trois ans. Désignés par l'Assemblée Générale (AG) sur proposition du conseil d'administration, les administrateurs au nombre de sept (07) représentent les actionnaires et leur mandat est d'une durée de trois (03) ans. Et pendant cette période, la politique de l'entreprise est conduite par l'organe décisionnel.

### ❖ **L'organe décisionnel**

Il s'agit de la Direction Générale. Elle est rattachée au Conseil d'Administration et assure la mise en application de la politique générale ; contrôle l'adhésion aux méthodes et procédures utilisées pour atteindre les objectifs visés.

### ❖ **Les organes opérationnels**

Il s'agit principalement des différentes directions de la banque dont les rôles sont définis comme suit :

#### ✓ Le Secrétariat Général :

Sous la supervision de la Direction Générale, sa fonction principale est de créer les conditions favorables pour le bon déroulement de l'activité commerciale de la banque. Elle assure le contrôle permanent, la supervision juridique et la communication externe de la banque.

#### ✓ L'Inspection Générale :

Elle est chargée de la vérification des procédures de travail, de situation des divers services et éventuellement de leur amélioration. Elle veille aussi à la bonne application des instructions de la Direction Générale et du protocole des opérations bancaires. Elle procède à l'évaluation des valeurs de la banque et certaines réclamations de la clientèle lui sont transmises par la Direction Générale.

#### ✓ Le Contrôle des Risques :

Il est chargé d'analyser toutes les demandes de crédit arbitrées ou supérieures aux limites des responsables de la Direction de la Clientèle Commerciale et de la Direction de la Clientèle de

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

Particuliers. Il participe également à la politique commerciale et budgétaire de la banque et fournit les informations destinées aux organismes de tutelles (BCEAO, BHFM). Rattaché à la Direction Générale, il prend position sur toute demande de crédit dont la validation relève de cette dernière.

✓ Le service Après Vente Qualité :

Il relève de la Direction de l'Exploitation et du Réseau, et a pour fonction d'assurer la qualité du suivi des prestations offertes à la clientèle SGBS.

✓ La Direction Financière :

Sous l'autorité du Secrétariat Général, son rôle est de veiller à la bonne marche financière de la banque. Elle regroupe en son sein le service du contrôle de gestion, de la comptabilité et de la trésorerie.

- Le service du contrôle de gestion est responsable du suivi des investissements et des dépenses de la banque. Il est chargé de l'étude de la rentabilité des capitaux propres et des résultats de la banque. Il est également chargé de la maîtrise des coûts et du pilotage de la performance au sein de la banque.

- Le service de la comptabilité

- Le service de la trésorerie : il gère les disponibilités de la banque au niveau de la BCEAO, ainsi que des avoirs en compensation.

✓ La Direction de l'organisation et de la Logistique :

Elle assure l'adéquation permanente entre les moyens disponibles et les objectifs fixés. Sous l'impulsion du Secrétariat Général, elle s'occupe de la gestion des projets concernant la modification de structures, de systèmes dans le but d'apporter aux différentes directions la solution organisationnelle aux demandes formulées. Elle gère le réseau informatique en l'adaptant aux besoins immédiats et futurs du système informatique qui offre une gestion automatisée des données.

✓ La Direction du personnel :

En accord avec la Direction Générale dont elle dépend, elle prend les décisions concernant le recrutement. Elle est également chargée de la gestion des comptes du personnel, de la paie et

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

de la masse salariale. Elle étudie les demandes de prêts et d'avances au profit du personnel et met en application les décisions relevant du code du travail ou de la convention collective.

Elle a également pour mission de rendre aisé l'intégration des agents nouvellement recrutés et permettre la remise à niveau de ceux exerçant déjà au sein de la banque. Elle a sous sa responsabilité la diffusion des tests de recrutement et du suivi des nouveaux agents recrutés.

✓ La Direction des Traitements Bancaires:

Elle s'occupe de la mise en place des structures, circuits et procédures de travail. En tant que gestionnaire des moyens de paiement de la banque, elle a sous sa responsabilité le service étranger, la monétique et le service du portefeuille.

- Le service étranger : il s'occupe des opérations avec l'étranger telles que les transferts émis ou reçus, les opérations d'exportations, la domiciliation des importations, des remises et crédits documentaires.

- Le service de la monétique : il gère tout ce qui a trait aux cartes bancaires et des services bancaires téléphoniques.

- Le service du portefeuille : il traite toutes les remises de chèque, d'effets et les virements issus de la compensation.

✓ La Direction de l'Exploitation et du Réseau :

En accord avec les directives de la Direction Générale, elle est chargée des relations avec la clientèle des entreprises et des particuliers. Elle assure l'exploitation et le développement du fonds de commerce et coordonne les activités des guichets en liaison avec les autres directions.

Son activité se décline en :

- animation du réseau des 25 agences ;
- stratégie marketing et commerciale de la banque.

#### 4.1.2.2 Localisation des agences

Avec une politique d'investissement soutenue depuis 1998, et ce malgré un net retrait de 31% de 2008 à 2009 marqué par un contexte économique morose, la banque se développe de façon croissante en démultipliant son réseau, mais aussi sa logistique.

Ainsi, dans le souci d'être toujours plus proche de sa clientèle, la SGBS a mis en place un réseau de 25 agences, 19 points banques rattachés à des agences et 31 guichets Western Union couvrant l'intégralité du territoire.

### 4.2 Activités et environnement externe

L'activité présente le bilan de la banque et ses résultats, tandis que l'environnement externe présente celle-ci dans son secteur.

#### 4.2.1 Activités de la SGBS

Pour la présentation des activités de la banque, nous retiendrons la période allant de 2007 à 2009. L'année 2010 n'a pas été retenue compte tenu du fait que les résultats validés par le Conseil d'Administration n'ont pas encore été rendus public.

##### 4.2.1.1 Bilans des activités (en millions de F CFA)

Le tableau 6 ci-dessous donne la synthèse des activités de la banque entre 2007 – 2009

Tableau 6 : Bilan des activités de la SGBS 2007 – 2009 (en milliers de F CFA)

Nature	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
1. Capital	4 528	10 000	10 000
2. Fonds Propres	38 446	45 141	51 010
3. Total Bilan	485 895	501 801	543 351
4. Crédits clientèle	388 521	427 312	411 444
5. Provisions pour Crédits clientèle	46 288	53 972	58 049
6. Dépôts clients	360 260	362 593	425 586
7. Engagements Hors bilan	119 170	110 319	91 952

Source : SGBS (2011)

Malgré un contexte économique et financier difficile, marqué par la crise, et dont les répercussions se font encore ressentir aujourd'hui, la banque a clôturé l'année sur un total bilan en net progression de 8,3 % par rapport à 2008. Cette évolution favorable est due à

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

l'accroissement des dépôts clients de 17,4 %, qui témoigne de la confiance des épargnants malgré la crise. On note également un net repli des crédits accordés à la clientèle de 3,7 %. Cette baisse fait suite à un assèchement des liquidités courant 2009, mais aussi au ralentissement de l'économie, la plupart des promoteurs ayant décidé de reporter pour plus tard leurs projets.

#### 4.2.1.2 Résultat des activités (en millions de F CFA)

Le tableau 7 présente les résultats des activités de la SGBS entre 2007 et 2009. Les résultats pour 2010 non pas encore été rendus public.

Tableau 7 : Résultat des activités de la SGBS 2007 – 2009 (en milliers de F CFA)

Nature	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
1. Produit Net Bancaire	38 506	40 077	40 640
2. Frais généraux	- 17 456	- 18 516	- 20 588
3. Résultat Brut d'Exploitation	21 050	21 561	20 052
4. CNR Commercial	- 2 981	- 8 458	- 10 046
5. RBE - CNR	18 069	13 103	10 006
6. Résultat Net	13 487	8370	15 351

Source : Documentation interne SGBS

Le résultat Brut d'exploitation, en net repli de 7 % par rapport à 2008, s'explique par une hausse du PNB moins proportionnelle que l'augmentation des frais généraux. La modeste progression du PNB trouve son origine dans le déclassement des encours sur certaines entreprises d'une part, et le report de projets des investisseurs d'autre part. Quant aux frais généraux, l'augmentation est consécutive à de nouvelles dispositions réglementaires et collectives, à des surcoûts liés à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation au sein de la banque d'une part ; une hausse du prix de l'énergie en raison de l'utilisation soutenue des groupes électrogènes dans le but de faire face aux nombreux délestages électriques.

Néanmoins, le résultat net affiche une progression significative de 83,4 % par rapport à 2008.

#### **4.2.2 Environnement externe**

L'époque où les clients étaient déjà contents lorsque leurs fournisseurs leur livraient un bon produit est depuis longtemps révolue. La clientèle, aussi diverse que variée, demande aujourd'hui des services et produits toujours plus étendus auxquels il faut apporter des réponses. Ceci renforce davantage l'intensité concurrentielle.

##### **4.2.2.1 Le marché de la SGBS**

A la SGBS, on rencontre 4 segments de marchés dont les principaux critères de segmentation restent le chiffre d'affaires et l'appartenance à l'Etat. Ainsi, on distingue :

- le marché des Grandes Entreprises (GE) dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 Milliards ;
- le marché des PME/PMI dont le chiffre d'affaires est compris entre 500 millions et 10 Milliards ;
- le marché de la clientèle professionnelle et de la clientèle particulière (CLIPRO/CLIPRI) dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 500 millions ;
- le marché des institutionnels (INST) dont les clients appartiennent à l'Etat ou à un organisme international.

##### **4.2.2.2 La dynamique concurrentielle.**

Au 31 décembre 2009, le paysage bancaire sénégalais était constitué de dix-huit (18) banques et trois (03) établissements financiers soit un total vingt et un (21) établissements de crédit contre dix-neuf (19) en 2008. Cette hausse est due aux agréments de deux (02) nouvelles banques, à savoir United Bank for Africa et le Crédit International SA, facilitée par la BCEAO qui souhaite augmenter le taux de bancarisation au Sénégal.

Compte tenu de l'homogénéité des produits et services offerts, la proximité avec la clientèle devient le facteur déterminant de la compétitivité, suivi de la qualité du service offert. Avec l'arrivée du nouveau groupe marocain, né de la fusion d'ATTIJARI et CBAO, qui revendiquait déjà 22,3 % de part de marché (Jeune Afrique, 2010 :62), cet engouement offre de nouvelles perspectives dans la qualité et le coût des nouveaux produits et services pour chaque banque qui voudrait s'attirer les faveurs de la clientèle.

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

Le chapitre suivant va nous édifier sur la maîtrise des risques opérationnels liés au processus « Octroi de crédit » au sein de la SGBS, objet de ce présent travail de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS « OCTROI DE CREDIT » A LA SGBS**

Pour décrire la gestion des risques opérationnels à la SGBS, nous allons au préalable, prendre connaissance de la procédure d'« Octroi de crédit », afin d'identifier par la suite les risques associés les mesures mises en place pour les maîtriser.

Le processus d'octroi de crédit mis en place à la SGBS se doit de permettre à celle-ci de disposer des informations financières de qualité, et disponibles dans des délais acceptables pour des prises de décision correctes.

### **5.1 L'analyse du processus**

Pour comprendre l'analyse du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS, nous verrons tour à tour ses objectifs, les différents intervenants avant de faire la description du processus proprement dit.

#### **5.1.1 Objectif du processus « Octroi de crédit »**

L'objectif du processus « Octroi de crédit » au sein de la banque est de pouvoir assurer aux professionnels, au titre de leur activité commerciale, les besoins de financements nécessaires selon les conditions de la banque, tout en minimisant le temps d'octroi et en maintenant un niveau de sécurité suffisant.

#### **5.1.2 Intervenants dans le processus « Octroi de crédit »**

Au niveau du processus « Octroi de crédit », les intervenants suivants ont été recensés :

- le gestionnaire de compte du département d'exploitation ;
- le rédacteur de la proposition de crédit du service Banque et Etudes : il s'agit de l'analyste de crédit ;
- La Direction de la Clientèle Privé Particulier pour la signature des dossiers de crédit d'un montant inférieur à 50 millions ;

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

- la Direction d'Exploitation pour la signature des dossiers de crédit d'un montant inférieur ou égal à 100 millions ;
- le département Risques et Contrôle des Engagements ;
- la Direction Générale pour la validation des dossiers dont le montant est inférieur à 500 millions ;
- la Société Générale (Paris) pour la validation des dossiers de crédit supérieur à 500 millions.

### **5.1.3 Description du processus d' « Octroi de crédit »**

La description du processus concerne son périmètre et les activités qui composent ce processus.

#### **5.1.3.1 Périmètre du processus**

Pour préciser les limites et les éléments du processus d'« Octroi de crédit », il faut :

- déterminer son début : réception de la demande du client ;
- déterminer sa fin : remboursement du crédit ;
- préciser quel est le produit du processus : Octroi du crédit et son remboursement.

#### **5.1.3.2 Activités du processus « Octroi de crédit »**

Il existe un processus commun à l'ensemble des dossiers de crédit à la SGBS, qui peut être plus ou moins long en fonction du montant de la demande et des garanties proposées.

C'est ainsi que l'on distinguera :

- ✓ les dossiers simplifiés pour les demandes comprises entre 2 et 10 millions de F CFA
- ✓ les dossiers LAD (Limite à Décision) pour les dossiers compris entre 10 millions et 500 millions de F CFA ;
- ✓ les dossiers HLAD (Hors Limite à Décision) pour les dossiers supérieurs à 500 millions de F CFA et dont la validation requiert l'avis du siège à Paris.

Ainsi, le processus « Octroi de crédit » de la SGBS se dissocie en un certain nombre d'activités prédéfinies étudiées ci-après.

### **5.1.3.2.1 Le montage du dossier de prêt**

Il renferme plusieurs tâches que sont la réception de la demande de crédit, la collecte et la validation des données recueillies, le montage du dossier de crédit et la validation du dossier de crédit.

- Le réception de la demande de crédit : c'est la première phase du processus « Octroi de crédit ». Le gestionnaire de compte du client qui reçoit la demande vérifie que toutes les pièces justificatives d'une demande de prêt sont fournies par le client.

- La collecte et la validation des informations recueillies auprès du client et des tiers : en effet, le gestionnaire de compte effectue toutes les démarches préliminaires pour la constitution du dossier de crédit. Suite à la sollicitation du client, il enregistre toutes les informations concernant le client à savoir ses coordonnées, le montant et la nature du crédit demandé. Les données recueillies auprès du client et de son historique de compte peuvent être comparées avec celles obtenues lors des enquêtes sur le terrain pour assurer une plus grande fiabilité de l'information et juger de la bonne moralité du client.

- Le montage du dossier de crédit :

Cela consiste en une étude ou analyse rigoureuse détaillée de la demande de crédit. Pour les clients entreprises, le service Banque dispose de rédacteurs, les analystes qui sont différents du gestionnaire de compte afin d'assurer une plus grande transparence dans le montage des dossiers. Il procède à une étude exhaustive du dossier client à travers l'analyse financière de ses états financiers, de la rentabilité de son activité et de ses engagements antérieurs auprès de la banque et des tiers. Pour les dossiers des clients particuliers, le respect de la quotité cessible et de l'exhaustivité des pièces à fournir vont être étudiées.

### **5.1.3.2.2 La validation du dossier de crédit**

A partir des résultats découlant du traitement du dossier de crédit par le gestionnaire de compte et l'analyste de crédit, des responsables de la banque (en fonction des délégations d'autorisation) doivent formuler une opinion sur la nécessité ou non d'accéder à la demande de crédit. Les délégations de signatures au sein de la SGBS sont fonction des garanties d'une part et de la notation interne d'autre part. Plus la note est mauvaise, plus le montant à autoriser diminue. De même, sera à prendre en compte pour la délégation la nature des garanties : selon qu'elles constituent une garantie réelle ou personnelle.

#### **5.1.3.2.3 La notification de crédit**

A partir de la fiche de décision, les responsables habilités préparent la notification de crédit, en précisant si besoin y est les différentes modalités qui doivent conditionner l'octroi du prêt au client. Cette notification est envoyée au service Banque. A la réception de cette dernière adossée au fond de dossier client, l'ensemble est transmis au Service Clients Crédits Services (SCCS) pour la formalisation des garanties qui vont accompagner le dossier. Dès que l'agent garant, le client et le notaire finalisent l'ensemble des contrats relatifs au prêt, le dossier est renvoyé au service Banque. Le rédacteur en charge du dossier prépare la fiche de notification au client après avoir appelé le gestionnaire de compte pour l'en informer.

#### **5.1.3.2.4 La mise en place du crédit**

La mise en place du crédit est effectuée sur la base de la notification de crédit. Cela consiste à mettre à la disposition du client les fonds accordés, le compte du client est crédité du montant du crédit. Si au besoin des réserves avaient été émises pendant la phase de validation du dossier, la mise en place du crédit ne pourra se faire qu'après la levée des réserves.

#### **5.1.3.2.5 Le suivi du crédit**

Le suivi du crédit est du ressort de la Direction des Risques et du Contrôle des engagements. Il s'agit du suivi des irréguliers pouvant être notées dans le déroulement des remboursements. Cela peut être à l'origine d'échéances impayées, de retard sur les remboursements. Afin de permettre un dénouement heureux du contrat de crédit, une restructuration du crédit peut être envisagée avant le transfert du dossier au service des affaires juridiques et du contentieux pour le recouvrement forcé. Des courriers de relance, de rappel d'engagement ou de mise en demeure sont envoyés au client selon la situation du compte de ce dernier.

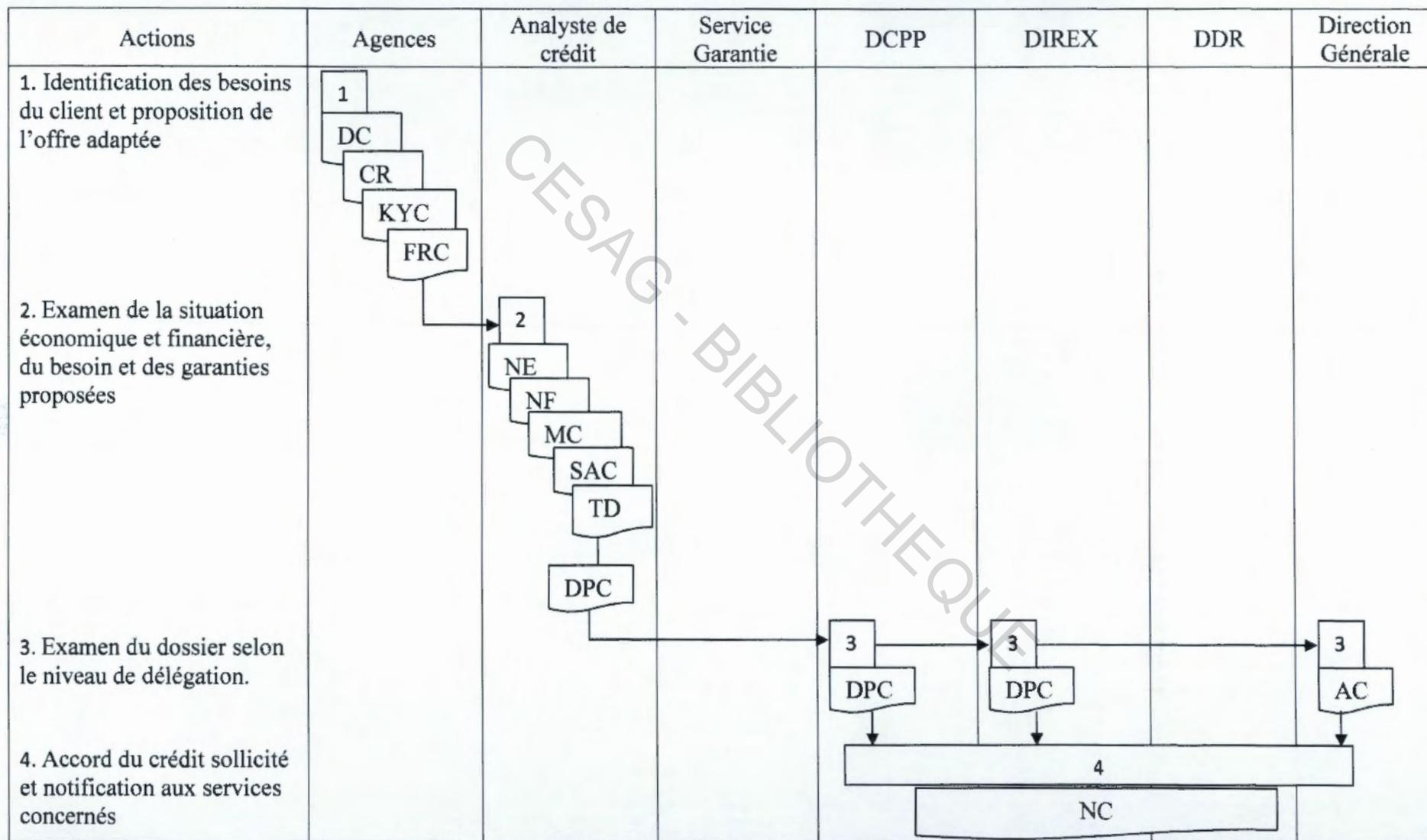
Après avoir expliqué en détail le processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS, les documents résultants de ce processus sont :

- la fiche de connaissance client (KYC) ;
- la fiche de renseignements confidentiels (FRC) ;
- la demande du client (DC) ;

- le compte rendu du gestionnaire (CR) ;
- la notice économique (NE) ;
- la notice financière (NF) ;
- les mouvements confiés (MC) ;
- les statistiques annuelles du compte (SAC) ;
- les tirages DELTA (TD) ;
- le dossier de proposition de crédits (DPC)
- l'acte de cautionnement solidaire (ACS) ;
- la délégation assurance vie (DAV) ;
- l'hypothèque ou le nantissement (H/N) ;
- la dernière notification de crédits (DNC) ;
- la notification de crédits sollicités (NCS) ;
- la fiche de transmission au service des garanties (FTG) ;
- la lettre de notification au client (LNC) .

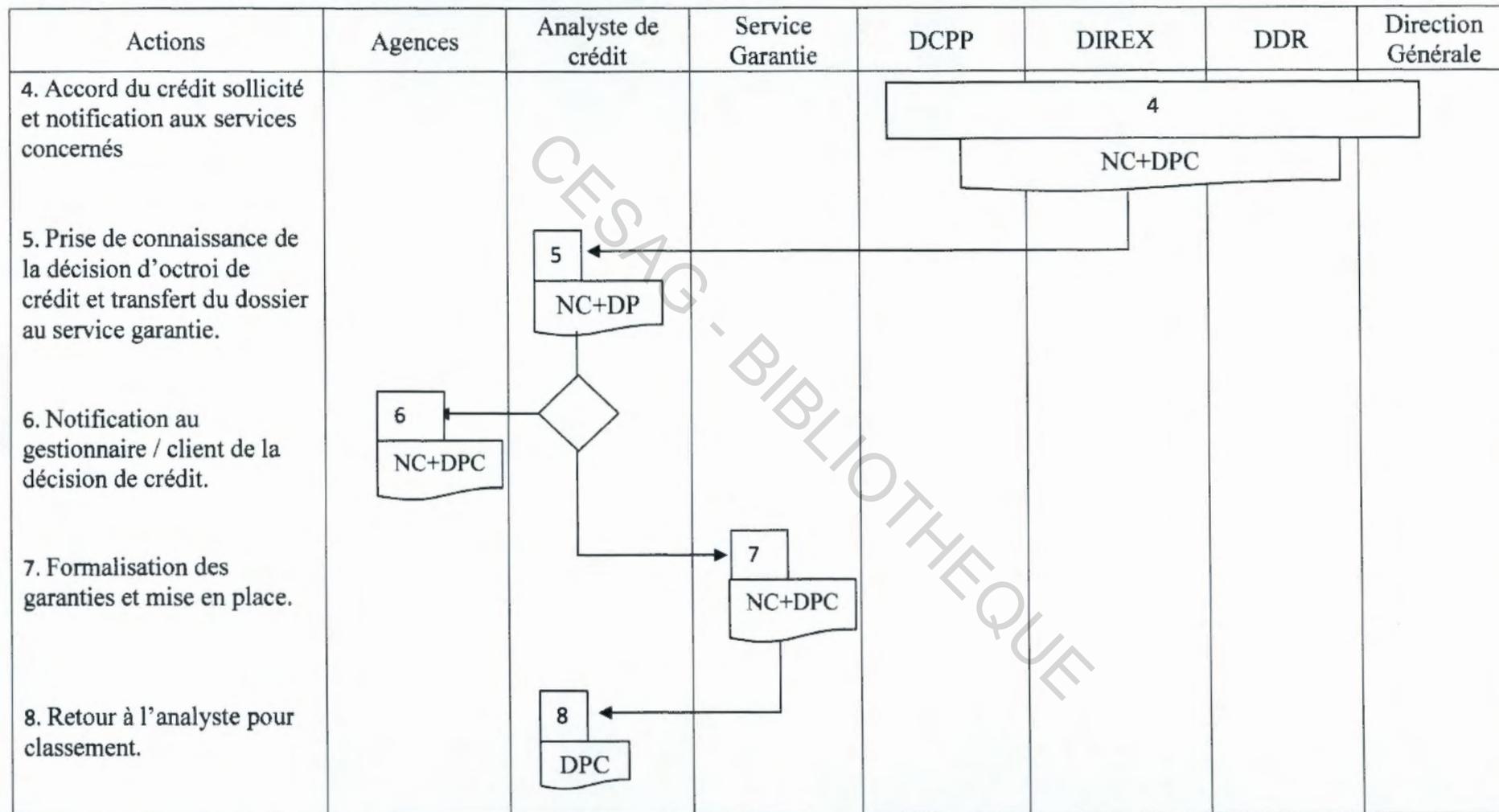
Ainsi décrit, la représentation schématique associée à ce processus d' « Octroi de crédit » est donnée à la page 58.

Figure 3 : Schéma du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS



Source : Nous-mêmes

Figure 3 : Schéma du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS (suite)



Source : Nous-mêmes

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

Le processus d' « Octroi de crédit » ainsi décrit, nous allons ensuite présenter le processus mis en place par la SGBS pour maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus.

## **5.2 Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS**

Cette section aura pour but de décrire comment la SGBS assure la gestion des risques opérationnels liés à son processus d'« Octroi de crédit » en fonction des activités qui le composent. A la suite des entretiens effectués auprès des analystes de crédit et des gestionnaires de compte, le découpage suivant du processus « Octroi de crédit » a été retenu : la demande crédit, l'analyse de la demande, l'octroi de crédit, la gestion des garanties, la notification de crédit au client, le décaissement du crédit, l'archivage des dossiers, le suivi du recouvrement et des engagements.

Ainsi, la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » se résume en un certain nombre de contrôles contenus dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS

Sous-processus	Objectif	Risques	Indicateurs de risques	Documents à contrôler
Demande de crédit	S'assurer que le client est identifié et approuvé selon les procédures bancaires et réglementaires	Fraude/ Risque d'image	- Nombre de dossiers pour lesquels les diligences KYC n'ont pas été satisfaites - Nombre de clients incorrectement enregistrés dans la base de données « clients »	- Liste de contrôles KYC (Know Your Customer) - Base de données tiers - Base de données Fichiers Clients
	Vérifier que le client est identifié et/ou que ses statuts sont conformes aux normes juridiques	Fraude/ Risque d'image	- Nombre de documents manquants (nouveau client) - nombres de dossiers où les statuts du client sont manquants, incorrects ou expirés.	- Spécimen de signatures et de timbres
	S'assurer que les avoirs et les dettes (le patrimoine) d'un client sont analysés afin de permettre une décision de crédit fondée.	Décisions prises sur la base d'une documentation incomplète menant à une perte financière.	- Nombre de documents manquants conformément à la check-list jointe au dossier de crédit ; - Nombre de dossiers dont la check-list n'a pas été correctement remplie.	- Liste des contrôles liés aux dossiers de crédit ; - Procédure de crédit
	Vérifier que la segmentation entre : - Particuliers et non particuliers ; - PME et Corporate est correctement effectuée	Décisions prises sur la base d'une documentation incomplète menant à une perte financière.	Nombre de dossiers pour lesquels la segmentation client n'est pas correcte.	- Liste des contrôles liés aux dossiers de crédit ; - Procédure de crédit
Analyse du de la demande de crédit	S'assurer de la qualité des dossiers de crédit et de l'adéquation des garanties proposées/reçues.	Perte financière due à une décision prise sur la base d'une documentation insuffisante.	- Nombre de dossiers de crédits incomplets - Nombre de dossiers de crédits avec une note mal évaluée.	- Evaluation des garanties - Evaluation et dates des biens immobiliers - Etats financiers

Source : Nous-mêmes

Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS (suite)

Sous-processus	Objectif	Risques	Indicateurs de risques	Documents à contrôler
<b>Analyse de la demande de crédit</b>	S'assurer que tous les documents sont présents dans le dossier, qu'ils sont conformes aux normes locales et internationales	Perte financière due à l'information manquante ou incorrecte	- Nombre de dossiers pour lesquels les informations nécessaires à une lettre de crédit sont incomplètes	- Check-list accompagnant tout dossier de crédit
<b>Octroi du crédit</b>	Vérifier la qualité des dossiers de crédit et la structure du portefeuille	Perte financière due à des contrôles insuffisants, à une mise à jour insuffisante des données liées au statut financier des bénéficiaires et à un suivi insuffisant des engagements	- Nombre de prêts sans contrat de crédit ; - Nombre de prêts autorisés hors limites normales d'approbation ; - Nombre de contrats signés par des contreparties non autorisées.	- Procédures de crédit - Procédure d'approbation et délocalisation des pouvoirs - Contrats
	S'assurer que les conditions particulières sont autorisées et correctement appliquées (taux d'intérêt, commissions)	- Fraude/corruption - Perte financière	- Nombre de dossiers pour lesquels les autorisations ne sont pas conformes aux réglementations de la banque ; - Nombre de dossiers pour lesquels les autorisations ne sont pas conformes avec la notification de crédit.	- Approbation des conditions dérogatoires ; - Notification et description des produits ; - Enregistrement des taux d'intérêt et commissions pour tout crédit octroyé.
	Vérifier que seules des personnes autorisées avec les pouvoirs adéquats peuvent utiliser l'application de scoring	Perte financière et risque de crédit	- Date de revue de la liste des personnes autorisées ; - Date de revue des niveaux de délégation - Nombre d'opérations autorisées par un opérateur non approuvé dans la liste des délégations	- Liste des personnes autorisées ; - Liste des délégations de pouvoirs ; - Rapport sur les dernières opérations avec les noms des agents.

Source : Nous-mêmes

Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS (suite)

Sous-processus	Objectif	Risques	Indicateurs de risques	Documents à contrôler
Octroi du crédit	- S'assurer que les stratégies paramétrées dans l'application sont à jour et conformes aux procédures. - Vérifier la justesse des modèles de rating et de scoring mis en place	- Risque de crédit. - Fraude sur transactions (impliquant ou pas des tiers internes). - Erreurs d'exécution, Gestion insuffisante de l'information.	- Date de mise à jour du paramétrage des stratégies dans l'outil Transact - Nombre de paramètres non conformes dans l'outil suite à la transmission d'informations incorrecte	- Dernière mise à jour du paramétrage de stratégies
	S'assurer que les résultats du score sont analysés avec adaptation éventuelle des paramètres commerciaux et risques	- Erreurs d'exécution ; - Gestion insuffisante de l'information ; - Fraude sur transactions (impliquant ou par des tiers internes).	Nombre de clients pour lesquels l'information saisie dans l'outil de scoring est fautive, à comparer avec les demandes de dossiers de crédit / documentation.	- Dossier de crédit ; - Rapport sur les outils de scoring utilisés
Gestion des garanties	S'assurer que la documentation relative aux garanties a été correctement traitée.	Perte financière due à un suivi insuffisant.	- Nombre de dossiers pour lesquels la garantie reçue est différente de celle autorisée et indiquée dans le dossier de crédit - Nombre de dossiers pour lesquels la garantie est absente - Nombre de dossiers pour lesquels la garantie n'est pas contractuellement valide	- Système de gestion des garanties ; - Contrats des garanties ; - Dossiers de crédit ; - Notifications ; - Evaluation des biens immobiliers.
	S'assurer que la documentation relative aux garanties avec date d'expiration (mise en place d'un échéancier) a été correctement traitée.	Perte financière due à des contrôles insuffisants, à une mise à jour insuffisante des données liées au statut financier des bénéficiaires	- Nombre de garanties expirant sous les 30 jours et non suivies.	- Système de gestion des garanties ; - Contrat de garanties.

Source : Nous-mêmes

Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS (suite)

Sous-processus	Objectif	Risques	Indicateurs de risques	Documents à contrôler
<b>Gestion des garanties</b>	Vérifier l'authenticité des documents et des garanties reçues	Perte financière due à un mauvais traitement des documents ou à leur perte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de dossiers pour lesquels des garanties sont absentes</li> <li>- Nombre de dossiers pour lesquels il manque une analyse juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des points à contrôler pour les garanties ;</li> <li>- Liste des documents manquants ;</li> <li>- Procédure crédit.</li> </ul>
<b>Notification de crédits au client</b>	S'assurer que les conditions requises par les autorités de crédit sont respectées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de non remboursement</li> <li>- Perte financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de dossiers de crédit pour lesquels la notification n'incluse pas les termes et conditions ;</li> <li>- Nombre de dossiers de crédit pour lesquels le statut de la notification n'est pas conforme à la décision ;</li> <li>- Nombre de notifications non conformes aux délégations de pouvoirs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notification et dossiers de crédits ;</li> <li>- Contrats.</li> </ul>
<b>Décaissement du crédit</b>	S'assurer que les décaissements sont autorisés	- Risque de non remboursement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de dossiers non décaissés avec les conditions spécifiques non respectées ;</li> <li>- Nombre de dossiers pour lesquels les conditions d'utilisation ne sont pas suivies ;</li> <li>- Nombre de dossiers non signés par les personnes habilitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents d'octroi de crédit ;</li> <li>- Procédure de crédit</li> <li>- Notification et dossiers de crédits.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

Tableau 8 : Gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS (suite)

Sous-processus	Objectif	Risques	Indicateurs de risques	Documents à contrôler
<b>Archivage des dossiers de crédit</b>	S'assurer que les contrats et l'ensemble de la documentation détenue pour le compte de tiers ainsi que la documentation relative aux garanties de crédit sont conservés dans un endroit sécurisé, sauvegardés et archivés.	Perte financière liée à la perte de la garantie ou/et l'impossibilité de l'activer.	- Nombre de dossiers enregistrés dans le système sans la documentation associée (garantie, demande de crédit, analyse de crédit) - Nombre de dossiers qui ne sont pas correctement archivés conformément à la procédure.	- Dossiers de crédit ; - Dossiers archivés ; - Procédure d'archivage.
<b>Suivi global des opérations de crédit</b>	Vérifier l'existence d'un contrôle de qualité relatif à l'exposition aux risques (suivi de la fréquence et de la qualité de l'évaluation du portefeuille de crédit)	Perte financière due au défaut d'évaluation analytique des différents risques inhérents.	Date de la dernière évaluation du portefeuille de crédits	Dernière évaluation des contrôles
<b>Suivi des engagements</b>	S'assurer que les lignes de crédit sont renouvelées avant la date d'expiration et mises en place conformément aux niveaux d'autorisation et de validation reçues.	Risque de litige Risque de non remboursement	- Nombre de lignes de crédit non autorisées ; - Nombre de lignes de crédits dont les plafonds autorisés sont dépassés ; - Nombre de lignes de crédits expirés.	Rapport du système de gestion des risques.
<b>Suivi de l'efficacité du recouvrement</b>	S'assurer que le processus de recouvrement est efficace	- Non respect des contraintes réglementaires ; - Fraude et blanchiment d'argent - Image et réputation	- Nombre de dossiers assignés à un agent, mais non suivis ; - Nombre de dossiers assurés non assignés/réassignés à un agent après un refus de paiement de la compagnie d'assurance	Dossiers de recouvrement

Source : Nous-mêmes

La réingénierie de la gestion des risques opérationnels du processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS

La présentation du processus « Octroi de crédit » à la SGBS, a été une opportunité de mieux saisir les différentes activités qui s'y déroulent et d'asseoir les bases d'une meilleure compréhension de la gestion des risques inhérents à son processus « Octroi de crédit ».

Ainsi, le processus d'octroi de crédit à la SGBS est constitué de plusieurs filtres de décision dont l'objectif commun est d'éliminer, ou à défaut, de réduire le risque de perte financière de la banque dans son activité traditionnelle de distribution du crédit.

Pour ces raisons, La SGBS doit revoir de façon continue les dysfonctionnements en vue d'une amélioration.

### **5.3 L'analyse des dysfonctionnements de la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS**

Tout crédit étant une anticipation des recettes futures, il comporte le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance, c'est le risque d'insolvabilité.

Le non-remboursement est le problème majeur qui a été relevé par l'ensemble des intervenants du processus. Naturellement d'autres problèmes ont été soulevés à savoir :

- le manque de moyens de déplacement des conseillers de clientèle pour des visites de terrain et la validation des informations ;
- la non prise en compte des risques liés à certaines tâches de travail, pourtant essentielles à l'activité d'« Octroi de crédit » ;
- le déficit de communication entre les différents intervenants du processus. On a par exemple noté que les analystes de crédit ne sont pas souvent informés des décisions prises par les gestionnaires de compte, ou encore par la Direction Générale.
- Le mauvais suivi des dossiers de crédit après leur notification. Nous avons par exemple observé que la plupart des dossiers de crédit n'étaient pas archivés une fois notifiés. Ce qui augmente notamment le risque de perte de ces derniers.

Jusque là, nous nous sommes livrés à une analyse descriptive de la situation actuelle. Il sera maintenant question de présenter la réingénierie dudit processus, objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE 6 : REINGENIERIE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS « OCTROI DE CREDIT »

Comme mentionné dans notre problématique, notre objectif est de revoir la gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit » à la SGBS. La réalisation de cet objectif passe par l'assurance que le dispositif de maîtrise mis en place est bien suivi, et qu'une gestion rigoureuse en fonction des risques prioritaires permettrait davantage de maîtriser ledit processus. C'est au cours de cette phase que seront formulées les propositions qui remettront en cause le fonctionnement du processus actuel. En effet, nous recherchons à améliorer au mieux le processus afin de progresser d'une manière significative.

Une fois le processus bien compris, nous procéderons à la réorganisation du nouveau processus. Pour la conception du nouveau processus, nous allons appliquer certaines stratégies appropriées. Il existe plusieurs stratégies dont voici celle utilisées ici.

Tableau 9 : Les stratégies utilisées pour élaborer le nouveau processus.

Stratégies	Eléments concernés	Commentaires
Décomposer le processus en tâches élémentaires	L'ensemble des activités qui composent le processus et l'identification des risques associés	Lors de nos observations, nous avons constaté qu'il y a des risques liés à certaines tâches non prises en compte dans le processus actuel.
Benchmarking	Politique de crédit	Connaître les meilleures pratiques dans les établissements financiers sur la politique de crédit, de la demande de prêt jusqu'au remboursement.
Solutions des dysfonctionnements	Les principaux dysfonctionnements	Nous tiendrons compte des dysfonctionnements relevés lors de l'analyse des rapports entre les clients internes du processus.

Source : Nous-mêmes

Toutes ces critiques et suggestions formulées à propos du processus actuel seront prises en compte dans l'élaboration du nouveau processus.

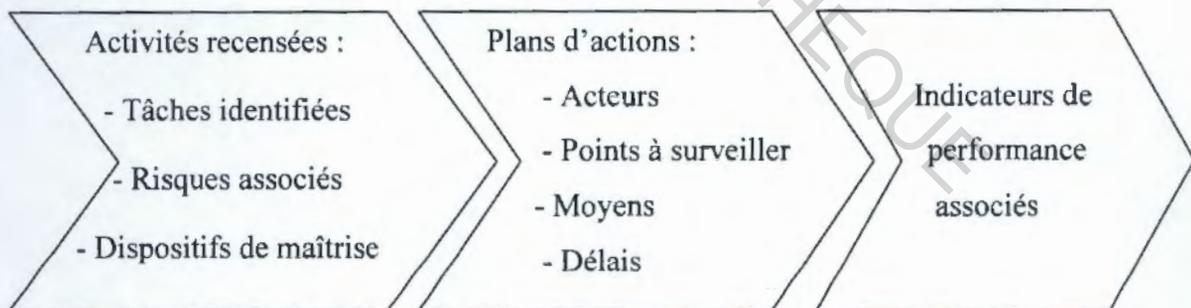
## 6.1 La présentation du nouveau processus de gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit »

La présentation du nouveau processus se fera en trois (03) temps :

- la décomposition des activités en tâches et l'identification des risques associés, ainsi que de leur dispositif de maîtrise fera l'objet d'une première sous-section ;
- une proposition de plans d'actions sera faite à l'issue de cette décomposition pour chaque activité qui compose le processus. Nous prendrons soin de préciser pour cela les acteurs, les points importants à surveiller, les moyens à mettre à leur disposition et les délais d'exécution ;
- nous proposerons enfin des indicateurs de performance que nous associeront à chaque activité. Ces derniers viendront compléter les indicateurs déjà en place au sein de la SGBS, afin de l'aider à améliorer de façon significative la maîtrise des risques liés à son activité de distribution de crédit.

Le schéma du nouveau processus peut ainsi être représenté :

Figure 4 : Schéma de présentation du nouveau processus de gestion des risques opérationnels du processus « Octroi de crédit »



Source : Nous-mêmes

### 6.1.1 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Etude du dossier de crédit »

Tableau10 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité "Etude du dossier de crédit"

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Réception de la demande de prêt	Enregistrer les demandes dans les délais fixés et disposer des pièces requises de façon exhaustive	1. Absence d'enregistrement de la demande	* Non suivi du dossier * Litige avec le client * Perte de la demande	Enregistrement automatique de la demande dans un registre de transmission
		2. Enregistrement incomplet de la demande	* Retard dans le traitement de la demande * Mauvaise étude du dossier	* Enregistrement automatique de la demande * Double contrôle de l'enregistrement * Possibilité de blocage de l'enregistrement
		3. Erreur dans l'enregistrement des données	* Litige avec le client * Mauvaise étude du dossier	* Existence d'une séquence numérique d'enregistrement
		4. Demande non signée par le client	* Détournement du prêt * Litige avec le client	Existence d'une synergie entre gestionnaires de compte  * Autocontrôle * Comparaison avec le spécimen de signature client
Collecte d'informations sur le client	Disposer d'informations fiables sur le client	5. Fausse adresse/adresse fictive	* Non recouvrement du crédit * Perte de ressources	Vérification de l'adresse exacte du client
		6. Analyse incomplète du compte client	* Non recouvrement du crédit * Perte de ressources due aux frais de recouvrement * Impayés sur crédit	Etude de l'historique du compte

Source : Nous-mêmes

Tableau 10 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « étude du dossier de crédit » (suite)

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Collecte d'informations sur le client	Disposer d'informations fiables sur le client	7. Absence d'analyse du compte client	* Impayés sur crédit * Non recouvrement * Restructuration du prêt	Etude de l'historique du compte client
		8. Absence de vérification du caractère licite de l'objet d'investissement	* Détournement de l'objet d'investissement prévu * Litige	Visite du lieu d'exploitation du demandeur de crédit
		9. Absence d'informations sur la capacité d'endettement	* Impayés * Litige * Perte de ressources	Consultation de la centrale des risques
		10. Etats financiers erronés	* Insolvabilité du client * Perte de ressources	Exigence de la certification des Etats financiers présentés
		11. Dossier de crédit incomplet	* Perte de ressources	Existence d'une liste de dossier constitutive d'un fond de dossier selon le type de client
				Vérification du respect et de l'exhaustivité des pièces
		12. Inadéquation de la garantie avec le crédit	* Perte de ressources * Réalisation difficile de la garantie en cas de litiges	* Estimation de la durée de réalisation de la garantie avant acceptation
* Existence d'une liste de garantie en fonction du type de prêt				
13. Absence de garantie	* Non recouvrement du crédit * Absence de couverture au risque d'insolvabilité du client	Existence d'une garantie pour toutes les demandes de crédits		

Source : Nous-mêmes

Tableau 10 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité «étude du dossier de crédit »

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise		
Collecte d'informations sur le client	Disposer d'informations fiables sur le client	14. Fausse garantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perte de ressources</li> <li>* Litige avec le client</li> <li>* Provisions élevées</li> <li>* Absence de couverture au risque d'insolvabilité</li> </ul>	Exigence systématique de l'originale du TF (pour les témoins et immeubles)		
				Présence de la feuille d'évaluation des garanties dans la proposition du client		
				Exigence de l'état de droits réels		
				Vérification de l'inscription des hypothèques à la conservation des hypothèques		
				Vérification de l'origine de la garantie (EDR <sup>2</sup> )		
				Réévaluation automatique de la garantie présentée		
				Recours à des tiers externes pour faire la réévaluation		
		15. Absence de police d'assurance	Pertes de ressources	Assurance Vie pour les particuliers		
				Assurances risques pour les entreprises		
				16. Non respect de la quotité	* Litige avec le client	Simulation du crédit
						17. Modalités de remboursements inadéquats avec le profil client
Montage du dossier de crédit	Disposer de tous les éléments garantissant une bonne analyse du dossier	18. Non-conformité avec les conditions de prêt de la banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Litige avec le client</li> <li>* Perte de ressources</li> <li>* Marge de profit ne couvrant pas les charges supportées</li> </ul>	Vérification de la couverture des charges par la marge de profit proposée		
				19. Retard dans le traitement des dossiers reçus	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Litige avec un client</li> <li>* Manque de confiance de la part du client</li> </ul>	Contrôle du respect de la durée maximum d'étude en fonction du type de crédit demandé

Source : Nous-mêmes

<sup>2</sup> EDR : Etat des Droits Réels

### 6.1.2 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Validation du dossier de crédit »

La validation du dossier est faite soit par une personne désignée au sein de la banque soit par un comité de crédit.

Tableau 11 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « validation du dossier de crédit »

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Réunion et validation du dossier de crédit	S'assurer que toutes les conditions nécessaires à l'octroi du crédit ont été remplies	20. Acceptation d'un dossier de crédit ne remplissant pas les conditions de validité	* Impayés * Litiges avec le client * Perte de ressources	Respect inconditionnel des conditions de banque
				Analyse complète du dossier
				Vérification de l'exhaustivité du dossier soumis
	S'assurer que toutes les conditions nécessaires à l'octroi du crédit ont été remplies	21. Omissions d'émissions de réserves sur les dossiers incomplets	* Mise en place d'un crédit non conforme avec les conditions de banque * Non recouvrement * Impayés * Dégradation de l'image de la banque	Ajournement du dossier
				Vérification de l'exhaustivité du dossier soumis
		22. Crédit prête-nom / Détournement	* Non recouvrement du crédit * Absence de maîtrise du profil risque du bénéficiaire * Impayés sur crédit	Vérification de l'identité du bénéficiaire effectif du crédit à octroyer
			Respect inconditionnel des conditions de banque	

Source : Nous-mêmes

### 6.1.3 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Notification de crédits »

Tableau 12 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « notification de crédits »

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Préparation de la fiche de notification de crédit	* Mettre en place le crédit selon les décisions du comité de crédit	23. Erreurs de saisie sur les décisions du comité	* Mise en place d'un crédit octroyé * Détournement de fonds * Litige avec le client * Pertes financières	Vérifier la concordance de la notification avec la fiche de décision du comité de crédit
	* Informer les agents concernés de la décision du comité	23. Erreurs de saisie sur les décisions du comité	* Détournement de fonds	Présence de toutes les conditions d'octroi de crédit sur la fiche de notification (client, n° de compte, taux, garanties...)
		24. Notification d'un crédit non octroyé par le comité de crédit	* Pertes financières * Détournement de fonds	* Double signature de la fiche de notification
Envoi de la fiche de notification de crédit aux agents concernés	Assurer une transparence sur la décision d'octroi de crédit	25. Envoi tardive de la fiche aux personnes concernées	* Mise en place tardive du crédit * Levée de réserves émises par le comité	Envoi de la notification jointe à la fiche de décision du comité automatiquement après la signature
		26. Omission d'envoi de la notification	* absence de mise en place du crédit octroyé * Impatience du client * Dégradation de l'image de la banque	Envoi de la notification jointe à la fiche de décision du comité automatiquement après la signature
	Assurer une transparence sur la décision d'octroi de crédit	27. Absence de preuve sur l'envoi de la notification	Impossibilité de prouver l'envoi de la notification en cas d'accusation à tort sur le retard de la mise en place	Demande d'accusé de réception lors de l'envoi de la notification  Demande de décharge en cas d'envoi de la notification.

Source : Nous-mêmes

Tableau 12 : Maîtrise des Risques opérationnels de l'activité «notification de crédits » (suite)

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Information au client de l'acceptation de sa demande de crédit	Informer le client de la décision du comité de crédit	28. Notification tardive au client	* Dégradation de l'image de la banque	Aviser le client dès réception de la notification
		29. Absence de communication des réserves du comité de crédit	* Impayés sur crédit * Litiges avec le client	Faire part de toutes les réserves émises par le comité
		30. Omission de dire au client des conditions de continuité du prêt	* Litiges * Retard dans les remboursements	Communiquer au client tous les éléments figurant sur la notification

Source : Nous-mêmes

#### 6.1.4 Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « Mise en place du crédit »

Tableau 13 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité «mise en place du crédit »

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Signature de la convention de crédit et tableau d'amortissement	Octroi du crédit sur la base du consentement des deux parties	32. Convention non signée avant la mise en place	* Litige avec le client *Perte de ressources *Impayés sur crédit	Présentation de la convention signée avant remise des fonds
		33. Signature convention par une personne non habilitée	* Litige avec le client *Perte de ressources	A défaut du demandeur, signature convention par la personne habilitée prédéfinie

Sources : Nous-mêmes

Tableau 13 : Maîtrise des risques opérationnels de l'activité « mise en place du crédit » (suite)

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Enregistrement t garantie	Formaliser les garanties acceptées	34. Erreur sur les données d'enregistrement	Difficulté dans le suivi du crédit	Contrôle par le service des garanties et le département des risques
		35. Omission d'enregistrement garantie	* Difficulté dans le suivi	
Enregistrement des conditions de crédit	Mettre en place des crédits validés par le comité de crédit	36 Enregistrement avant levée des réserves	* Litige avec client *Perte de ressources	Notification levée des réserves avant enregistrement
		37. Enregistrement avant formalisation garantie	* Non formalisation des garanties	Mise en place après formalisation des garanties
		38. Erreur de saïsi	* Perte de ressources * Litige avec client	Double validation des éléments saisis
		39. Retard dans la mise en place	* Perte de ressources * Réclamations du client	Existence d'un délai maximum

Source : Nous-mêmes

### 6.1.5 Maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité « Suivi du crédit »

Le tableau 14 nous en donne le récapitulatif.

Tableau 14: Maîtrise des risques opérationnels de l'activité «suivi du crédit »

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Suivi du compte client	Prévenir, détecter et éviter les impayés sur crédit	40. Suivi irrégulier du compte client après l'octroi de crédit	* Présence de compte douteux non déclassé *Détection tardive d'échéances impayées *Taux de déclassement élevé	*Surveillance régulière des comptes clients *Analyse régulière de l'état des impayés

Source : Nous-mêmes

Tableau 14: Maîtrise des risques opérationnels de l'activité «suivi du crédit » (suite)

Tâches	Objectifs	Libellés du risque	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Suivi du compte client	Prévenir, détecter et éviter les impayés sur crédit	41. Absence de relance client 42. Garantie périmée	* Impayés sur crédit *Non recouvrement du crédit * Taux de déclasserement élevé *Litige avec le client *Perte financière	Plan d'actions par rapport aux résultats du traitement de l'état des impayés  Vérification périodique de l'état des garanties
		43. Non détection du changement de l'état des droits réels sur la garantie	*Créances irrécouvrables *Perte financière	Vérification périodique de l'état des garanties
Suivi de l'état des garanties	Disposer des garanties de qualité	44. Détournement de l'objet d'investissement du crédit	* Perte financière *Litige avec le client *Recouvrement partiel	Visite du lieu d'activité du client
Suivi de l'activité du client	*Favoriser le déroulement normal du contrat	45. Non détection de la dégradation de la situation financière du client	* Créance irrécouvrables *Insolvabilité du client *Litige avec le client *Impayés sur crédit	* Appel du client pour s'enquérir de sa situation financière *Exigence d'informations financières périodiques
Classement des dossiers	Garantir la sécurisation des dossiers de crédit	46. Perte de dossier	Impossibilité de suivre le dossier	Duplicata de chaque dossier au niveau du service banque
		47. Egarement du dossier		*Format électronique de chaque dossier *Multiplication des exemplaires

Sources : nous-mêmes

Nous allons à présent proposer des plans d'actions pour un suivi efficace du processus.

## 6.2 Plan d'actions pour l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Nous formulons les plans d'actions ci-après afin de permettre à la SGBS d'atteindre en toute sécurité ses objectifs en matière de maîtrise du processus « Octroi de crédit ». Pour chaque sous processus nous recommanderons aux responsables et aux acteurs la conduite à tenir dans la gestion des risques opérationnels de ce processus.

### 6.2.1 Plans d'actions de maîtrise des risques liés à l'étude du dossier

Tableau 15 : Plans d'actions pour les risques liés à l'étude du dossier

Acteurs	Points à surveiller	Moyens	Délais
<b>Gestionnaire de compte</b>	- Enregistrement exhaustif des demandes de crédit	- Fichier électronique excel en plus du registre de transmission	- Dès réception de la demande
	- Procéder au rapprochement de la signature sur la demande et du spécimen de la banque	- Demande de crédit - Spécimen de signature	- Dès réception de la demande
	- Certificat de résidence pour toute demande de crédit et copie légalisée de la Carte d'Identité du demandeur	- Demande de crédit	- Dès réception de la demande
<b>Analyste de crédit &amp; Direction des Risques</b>	- Exiger la certification des états financiers du client	- Certification par un commissaire aux comptes, un expert comptable ou un comptable agréé	- A la réception des états financiers
	- Etude de la fiabilité des états financiers	- Observations des incohérences sur les états financiers présentés	- Après la réception des états financiers
	- Vérifier la cohérence entre la garantie reçue et le crédit demandé - Vérifier que les garanties disponibles sont mises à jour.	- Formation de mise à niveau au niveau du service des garanties	- Immédiatement

Source : Nous-mêmes

### 6.2.1 Plans d'actions de risques liés à l'étude du dossier (suite)

Tableau 16 : Plans d'actions pour les risques liés à l'étude du dossier (suite)

Acteurs	Points importants à surveiller	Moyens	Délais
Direction Générale	- Instaurer des délais de traitement des dossiers de crédit à chaque niveau de processus	- Réunion de travail	- Dès réception du dossier de crédit
	- Veiller au respect du chronogramme d'activités		- Dès mise en place du chronogramme

### 6.2.2 Plans d'actions de risques liés à la validation du dossier et à la notification de crédits

Tableau 17 : Plans d'actions pour les risques liés à la validation du dossier

Acteurs	Points importants à surveiller	Moyens	Délais
Comité de crédits ou agents responsables	- Toujours vérifier l'exhaustivité des dossiers présentés	- Check List des dossiers de crédit	- Dès réception du dossier de crédit
	- Vérifier l'adéquation entre la demande de crédit et les besoins de financements	- Mouvements confiés - statistiques du compte - Chiffre d'affaires réalisées	- Après réception du dossier de crédit
	- Rapprochement entre la notification de crédit, la demande du client et le dossier de proposition de crédit	- Dossier de proposition - Demande du client - Notification de crédits	- Au moment de l'envoi de la notification de crédits

Source : Nous-mêmes

### 6.2.3 Plans d'actions de risques liés à la mise en place et au suivi du crédit

Tableau 18 : Plans d'actions pour les risques liés à la mise en place et au suivi

Acteurs	Points importants à surveiller	Moyens	Délais
Agents chargés de la mise en place	- Exiger un délai minimum pour la mise en place	- Réunion de travail	- Après formalisation des garanties
	- Vérifier la correspondance entre les éléments saisis et la notification de crédits	- Autocontrôle - Double validation	- Au moment de la mise en place du crédit
	- Rapprochement entre la notification de crédit, la demande du client et le dossier de proposition de crédit	- Dossier de proposition - Demande du client - Notification de crédits	- Au moment de l'envoi de la notification de crédits
Gestionnaire de compte	- Eviter le détournement de l'objet d'investissement en suivant régulièrement les activités du client	- Visite régulière du lieu d'exploitation - Justificatifs de l'investissement à joindre au dossier de crédit	- Au moment de la demande de crédit

Une fois les plans d'actions formulés, la définition des indicateurs de performance permettra de s'assurer que le processus est bien maîtrisé.

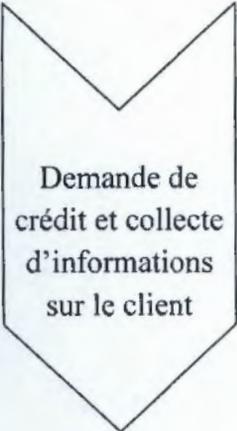
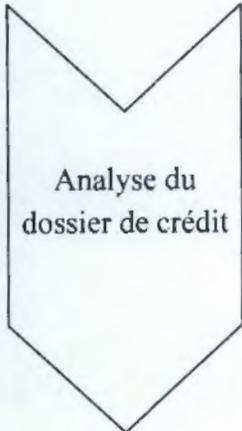
### 6.3 Les indicateurs de performance du processus

Il est essentiel de suivre régulièrement la qualité du processus ainsi que les risques engendrés par le processus d'octroi de crédits à la clientèle SGBS.

Les indicateurs qui permettent d'estimer la qualité mettront en exergue les points à améliorer, tandis que les indicateurs de suivi des risques vont permettre d'améliorer les règles d'octroi en minimisant ces risques.

Ces indicateurs sont résumés dans le tableau 18 ci-après en fonction des activités qui composent le processus d'Octroi de crédit à la SGBS.

Tableau 19 : Indicateurs de performance dans la gestion des risques liés au processus « Octroi de crédit »

Activités	Indicateurs de performance associés
 <p data-bbox="142 534 359 692">Demande de crédit et collecte d'informations sur le client</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="419 319 1243 383">1. Nombre de dossiers pour lesquels les diligences en matière de connaissance client n'ont pas été menées.</li> <li data-bbox="419 426 1234 491">2. Nombre de dossiers dans lesquels l'analyse du client n'est pas correctement instruite.</li> <li data-bbox="419 534 1272 642">3. Nombre de clients incorrectement enregistrés dans la base de données "clients" (information manquante ou saisie incorrecte), en comparaison avec les dossiers de crédit</li> <li data-bbox="419 685 1301 750">4. Nombre de dossiers dont la check-list n'est pas signée après que le dossier de crédit ait été complété, en conformité avec les procédures</li> <li data-bbox="419 793 1272 858">5. Nombre de documents manquants conformément à la check-list jointe à la procédure de remplissage d'un dossier de crédit</li> </ol>
 <p data-bbox="161 1190 365 1267">Analyse du dossier de crédit</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="419 909 981 944">1. Nombre de dossiers de crédit incomplets.</li> <li data-bbox="419 978 1301 1043">2. Nombre de dossiers où la garantie est mal adossée aux facilités de crédit accordées.</li> <li data-bbox="419 1086 1272 1151">3. Nombre de dossiers de crédit pour lesquels la validité légale des garanties n'a pas été appréciée.</li> <li data-bbox="419 1194 1287 1259">4. Nombre de dossiers pour lesquels la garantie reçue est différente de celle autorisée et indiquée dans le dossier de crédit.</li> <li data-bbox="419 1302 1185 1336">5. Nombre de dossiers pour lesquels la garantie est absente.</li> <li data-bbox="419 1379 1141 1444">6. Nombre de dossiers pour lesquels la garantie n'est pas légalement/contractuellement valide.</li> <li data-bbox="419 1487 1272 1552">7. Nombre de dossiers pour lesquels les états financiers reçus sont erronés</li> </ol>

Source : Nous-mêmes

Activités	Indicateurs de performance associés
 <p>Validation et octroi du crédit</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de prêts sans contrat de crédit</li> <li>2. Nombre de prêts autorisés hors des limites normales d'approbation.</li> <li>3. Date de revue de la liste des personnes autorisées</li> <li>4. Date de revue des niveaux de délégation</li> <li>5. Nombre d'opérations autorisées par un opérateur non approuvé dans la liste des délégations</li> </ol>
 <p>Mise en place du crédit accordé</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de dossiers de crédit qui ne respectent pas les plafonds autorisés</li> <li>2. Nombre d'alertes indiquant des erreurs</li> <li>3. Nombre de dossiers pour lesquels des ajustements comptables sont nécessaires (dans les bases de données comptables ou de collecte des pertes)</li> <li>4. Nombre de dossiers non assignés au service juridique</li> <li>5. Nombre de dossiers assignés, mais non suivis conformément à la procédure</li> </ol>
 <p>Suivi du crédit</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de dossiers en précontentieux</li> <li>2. Pourcentage d'engagements sensibles ou douteux par rapport à l'ensemble du portefeuille</li> <li>3. Nombre de dossiers sensibles ou douteux</li> <li>4. Nombre de dossiers de crédit qui ne respectent pas les plafonds autorisés</li> <li>5. Nombre de crédits avec remboursement anticipé initié par le client qui n'ont pas été traités correctement</li> </ol>

Source : Nous-mêmes

Ce chapitre axé sur la réingénierie de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'« Octroi de crédit » à la SGBS, nous a donné les moyens d'appréhender et de réviser les risques qui planent sur la réalisation des objectifs. Ces risques identifiés, ont été évalués et hiérarchisés pour appréhender les plus néfastes.

Concernant l'amélioration du dispositif du management de ces risques, nous avons suggéré des recommandations sous forme de plans d'actions qui nécessitent la participation de tous les acteurs, particulièrement ceux qui ont en charge la maîtrise de ces risques. Des indicateurs de performance de ce processus ont également été suggérés pour une connaissance totale et une parfaite maîtrise des risques de ce processus d'« Octroi de crédit »

Après avoir présenté la SGBS dans ce début de seconde partie de notre travail, nous avons pris connaissance de son processus d'octroi de crédit ainsi que du dispositif mis en place pour contribuer à la maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité de crédit au sein de cette institution. Les plans d'actions et les indicateurs de performance formulés en fin de ce chapitre ont pour but de contribuer davantage au management de ces risques, en se dotant pour objectif de réduire autant que faire se peut les coûts liés à la distribution des crédits à la clientèle. En tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue, ces indicateurs et plans d'actions doivent être revus continuellement, tout comme les risques qui en découlent du processus « Octroi de crédit » au sein de cette banque.

# CONCLUSION GENERALE

La déréglementation et la mondialisation des services financiers, ainsi que la sophistication grandissante des techniques financières, rendent plus complexes les activités des banques, donc leur profil de risque (sur l'ensemble de leurs activités et/ou catégories de risque de l'établissement). A la SGBS par exemple, la compréhension du processus d'« Octroi de crédit » nous a révélé la complexité des opérations et des tâches qui permettent sa réalisation.

L'objectif principal qui nous a guidé tout au long de ce travail était de contribuer à la maîtrise des coûts liés aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédit à la SGBS en utilisant comme instrument la réingénierie du dispositif de gestion de ces risques au sein de la banque.

Ainsi, à travers une revue de littérature, la première partie a déroulé les étapes d'une réingénierie des processus ainsi que la présentation des risques opérationnels liés au processus « Octroi de crédit et de leur gestion. La deuxième partie, quant à elle, nous a servi d'application. Nous avons pu :

- ✓ décrire et analyser le processus d'« Octroi de crédit » ;
- ✓ identifier les risques opérationnels liés à cette activité ;
- ✓ évaluer ces risques puis les hiérarchiser ;
- ✓ apprécier le dispositif de contrôle en place puis ressortir ses forces et ses faiblesses ;
- ✓ formuler des plans d'actions et des indicateurs de performance pour le suivi quotidien de ces risques identifiés.

Au terme de notre étude, il en ressort que, les risques majeurs les plus probables résultent des erreurs de saisi, de l'acceptation des états financiers erronés, du détournement de l'objet d'investissement et de la prise en compte des garanties, qui peuvent faire courir à la banque des dégâts financiers importants. Sur cette base, nous avons proposé des recommandations sur l'étude du dossier, l'acceptation ou encore la notification d'un dossier de crédit pour une amélioration continu du dit processus.

Convaincus que ce modeste travail aura apporté une contribution non négligeable à la SGBS, nous espérons cependant qu'il pourra servir de données à des études ultérieures et de précurseur aux autres processus.

# ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXE 1 :

## QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE

1. Quel est votre statut actuel au sein de la banque :.....

### Historique et évolution

2. Pouvez-vous nous donner la dénomination de l'entité :

.....

3. Quel en est le sigle : .....

4. Date de création :.....

5. Vous appartenez à un groupe d'origine :

Américaine       Anglaise       Française       Africaine

6. Lequel ?.....

7. Forme juridique de l'entité :

SA       SARL       SNC       SCS

8. Vos actionnaires sont-ils des :

Etrangers       Nationaux       Les deux à la fois

9. Le capital social à la création était de :

500.000.000       Entre 500.000.000 et 1.000.000.000       >1.000.000.000

10. De nos jours, ce capital est s'élève à :

< 1.000.000.000       Entre 1.000.000.000 et 5.000.000.000

Entre 5.000.000.000 et 10.000.000.000       > 10.000.000.000

11. Quels sont vos principaux actionnaires et leurs parts respectives de capital ?.....

.....

.....

12. Au cours de ces dix (10) dernières années, le bilan de votre présence au Sénégal peut être jugé ?

- Médiocre       Passable       Peu faire mieux       Satisfaisant
- Très satisfaisant       Autres à préciser

**Structure et fonctionnement**

13. L'organe qui définit la politique générale de la banque c'est :

- Le Conseil d'Administration       l'Assemblée Générale
- Le Comité d'audit       La Direction Générale

14. Son mandat est compris entre :

- 1 - 3 ans       3 - 5 ans       5 - 7 ans       Autres à préciser
- .....

15. De combien de membres dispose-t-il ?

- 3 à 5       5 à 8       8 à 12

16. D'après l'organigramme, on peut dire que la structure de la banque est :

- Centralisée       Décentralisée       Mixte

**Activités et réseau d'agences**

19. Dans combien de régions la banque est-elle présente au Sénégal ?

- 1 à 5 régions       6 à 10 régions       11 à 14 régions

20. De combien d'agences disposez-vous sur l'ensemble du territoire ?

- 5 - 15       16 - 25       >25       Autres à préciser

21. Quels sont vos activités principales ?

- Collecte des fonds uniquement       Distribution du crédit uniquement  
 Les deux à la fois

22. Avez-vous des activités secondaires ?

- Oui       Non

Si Non, passer à la question 24.

23. Si oui à la question 22, lesquels ?.....  
.....

**La dynamique concurrentielle**

24. Quels sont vos 5 principaux concurrents actuels ?

- CBAO     ECOBANK     BICIS       CITI       BIS  
 BOA     UBA       BHS       BOA       BAS

25. Quelles positions la banque occupe-t-elle ? :

a. Par rapport à la couverture du territoire ?

- 1<sup>ière</sup>     2<sup>e</sup>     3<sup>e</sup>     4<sup>e</sup>     5<sup>e</sup>

b. Par rapport au total bilan ?

- 1<sup>ière</sup>     2<sup>e</sup>     3<sup>e</sup>     4<sup>e</sup>     5<sup>e</sup>

c. En termes de dépôt clientèle ?

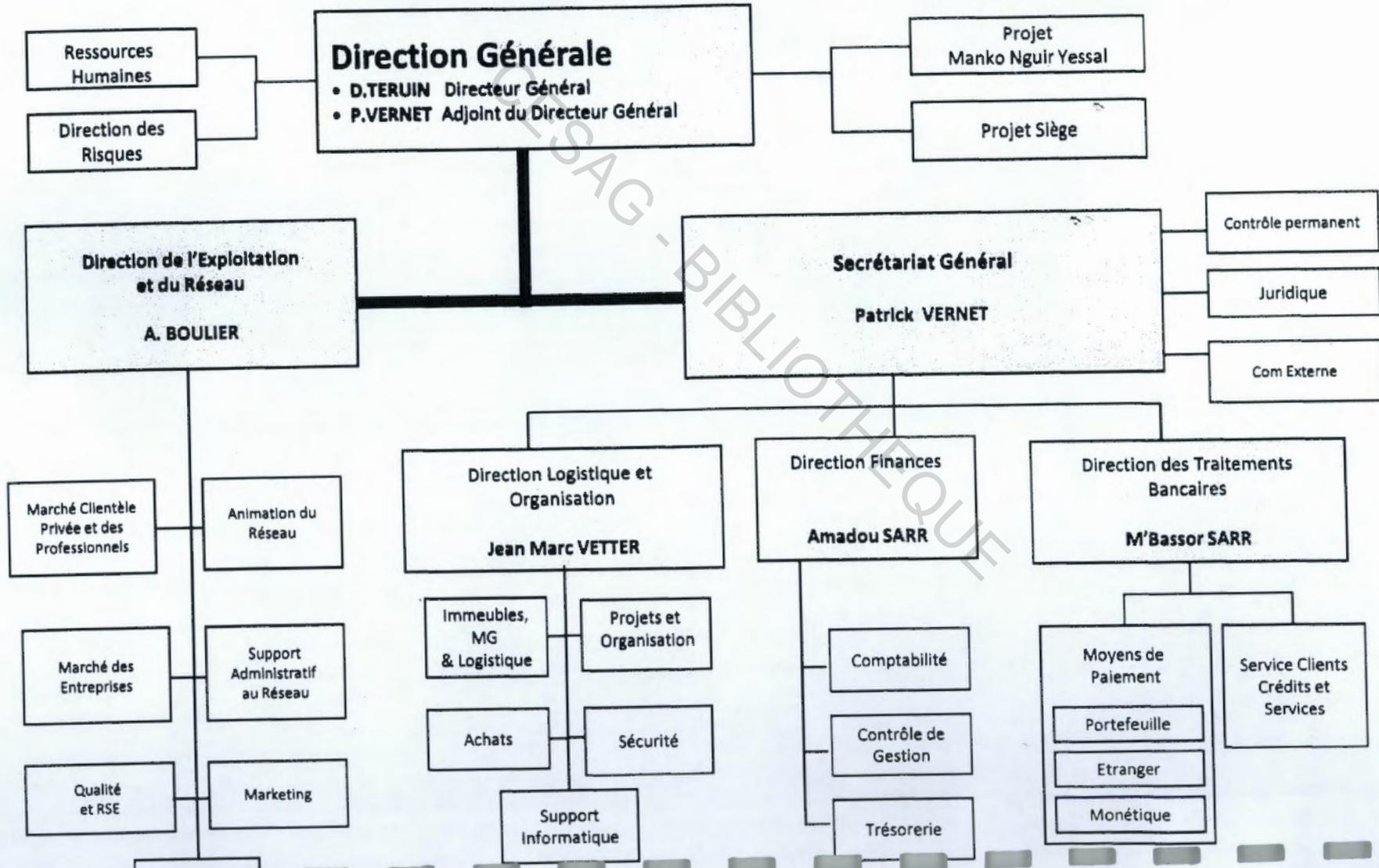
- 1<sup>ière</sup>     2<sup>e</sup>     3<sup>e</sup>     4<sup>e</sup>     5<sup>e</sup>

d. En termes de crédits accordés

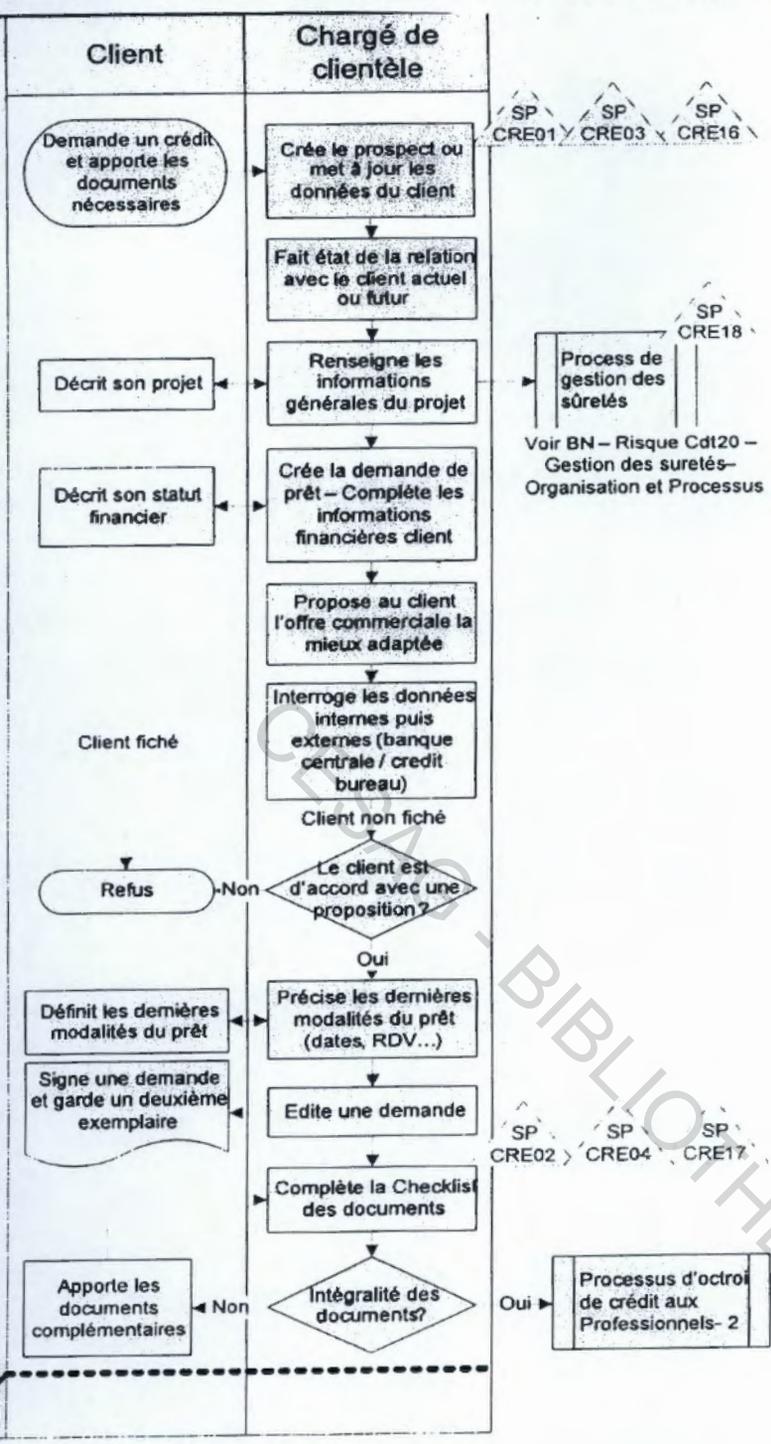
- 1<sup>ière</sup>     2<sup>e</sup>     3<sup>e</sup>     4<sup>e</sup>     5<sup>e</sup>

**MERCI DE VOTRE AIMABLE PARTICIPATION**

## ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA SGBS



Analyse de la contrepartie et constitution de la demande de crédit



SP CRE01 SP CRE03 SP CRE16

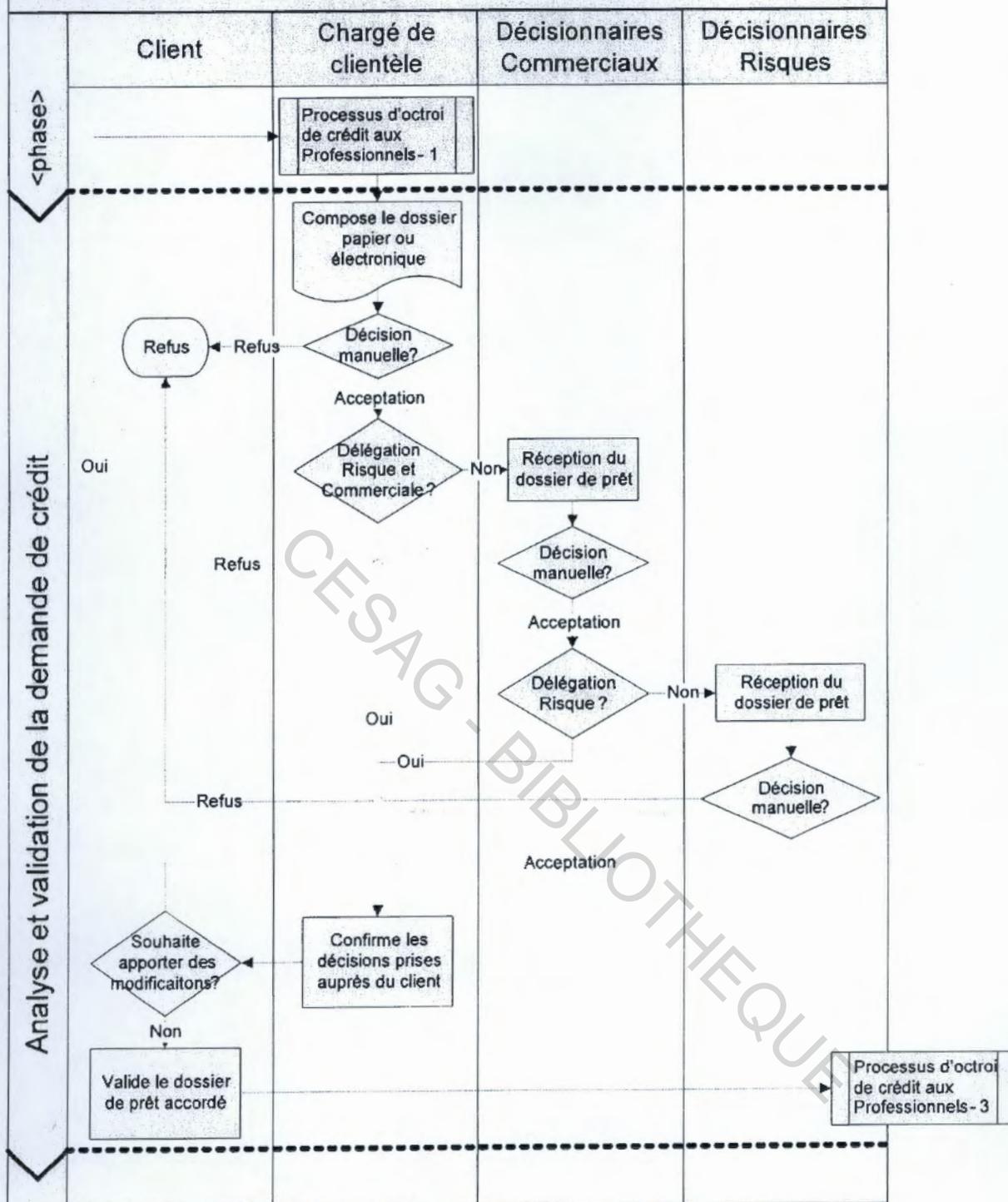
Process de gestion des sûretés  
 Voir BN - Risque Cdt20 - Gestion des sûretés - Organisation et Processus  
 SP CRE18

SP CRE02 SP CRE04 SP CRE17

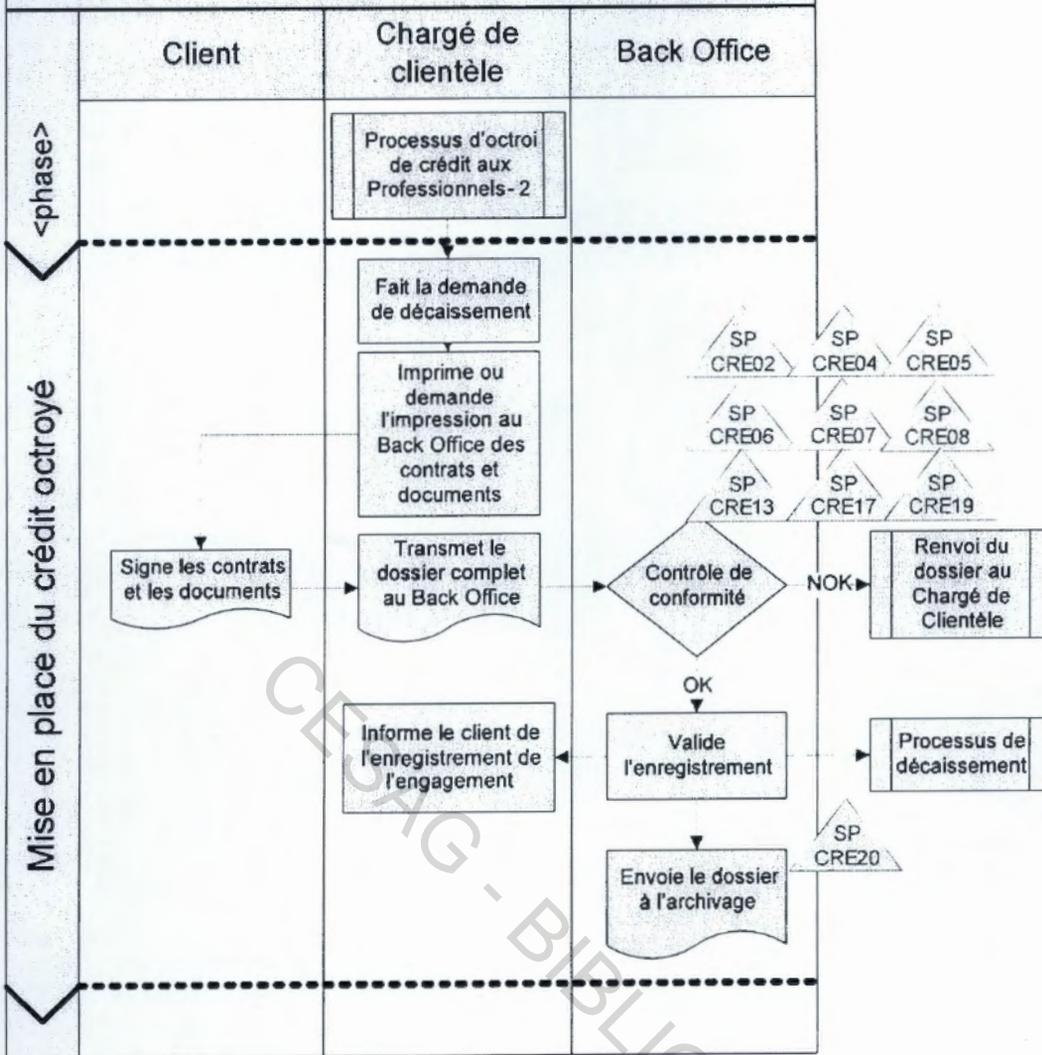
Processus d'octroi de crédit aux Professionnels- 2

BIBLIOTHEQUE

## Processus d'octroi de crédit aux Professionnels- 2



Processus d'octroi de crédit aux Professionnels- 3



CREDIT - BIBLIOTHEQUE

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

1. Alet Dominique, (1997), *les enjeux actuels du management, de la stratégie aux outils : qualité, croissance, emploi*, 1<sup>ière</sup> édition, Editions L'Harmattan, Paris, 249 pages.
2. Barry Mamadou (1995), *Audit interne : procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 167pages.
3. BASU Sam N. et Harold L. Rolfes (1996), *strategic credit management*, John Wiley & Sons, USA, 239 pages.
4. Bouchard Marie, Lévesque Benoît, (1997), *Desjardins: une entreprise et un mouvement?*, 1<sup>ière</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 352 pages.
5. Brilman Jean, (2001), *les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 2001, 472 pages.
6. Cattan Michel, Idrissi Nathalie , Knockaert (2008), *maîtriser les processus de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1<sup>ière</sup> édition, Paris, 332 pages.
7. Chaput Luc, Mangin Jean-Pierre Lévy , (2007), *Modèles contemporains en gestion: un nouveau paradigme, la performance*, 1<sup>ière</sup> édition , Presse de l'Université du Québec, Québec 230 pages.
8. Daniel Boisvert, (2000), *l'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratiques*, 1<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 290 pages.
9. De Coussergues sylvie (2007), *gestion de la banque : du diagnostic à a stratégie*, 5, Dunod, Paris, 272p.
10. Dhénin Jean-François , Azmani Souhai , Philippe Berry, Myriam Hallouin, (2004), *management de l'équipe commerciale*, 1<sup>ière</sup> édition, Editions Bréal, Paris, 207 pages.
11. Doubi Bi Tra, (2011), *Banque, Finance et Bourse*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions l'Harmattan, 370 pages.
12. Elisabeth Bertin, (2007), *Audit Interne, enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, 320 pages.
13. Hubérac Jean-Pierre, (2001), *Guide des méthodes de la qualité: choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services*, 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Editions Maxima, Paris, 302 pages.

14. Jiménez Christian & al. (2006), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, 1<sup>ière</sup> édition, Editions Revue Banque, Paris, 272 pages.
15. Mathieu Michel (1995), l'exploitation bancaire et le risque de crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, Editions Revue BANQUE , Paris, 301 pages.
16. Monnier Philippe, Mahier-Lefrançois Sandrine, (2008), *les techniques bancaires, pratiques et applications corrigés*, 1<sup>ière</sup> édition, Dunod, Paris, 298 pages.
17. Moisset Jean, Pierre Toussaint, Jean Plante, (2003), *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, 1<sup>ière</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, 439 pages.
18. OECD (2004), Perspectives des technologies de l'information, 1<sup>ière</sup> édition, OECD publishing, 425 pages.
19. Ogien Dov , (2008), *Comptabilité et Audit bancaire*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 532 pages.
20. Patrick Simon, (2005), *Economie – Droit :BTS tertiaires 1<sup>e</sup> et 2<sup>e</sup> années*, 1<sup>e</sup> édition, Editions Bréal, Paris, 223 pages.
21. Proulx Denis (2008), *management des organisations publiques: théorie et applications*, Presse de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition, Québec, 331 pages.
22. Raquin Michel, Morley-Pegge Hugues (2009), *Piloter par les processus, au-delà du Business Process Management*, 1<sup>ière</sup> édition, Editions Maxima, Paris, 303 pages.
23. Renard Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 470 pages.
24. Ritzman Larry, Lee Krajewski, (2010), *Management des opérations: Principes et applications*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 552 pages.
25. Rivard Suzanne, Jean Talbot, (2001), *le développement de systèmes d'information: une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 718 pages.
26. Rochet Claude , (2007), *l'innovation, une affaire d'État: gagnants et perdants de la troisième révolution industrielle*, 1<sup>e</sup> édition, Editions L'Harmattan, Paris, 418 pages.
27. Rouillard Christian, James Iain Gow, (2004), *la réingénierie de l'état: vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*, 1<sup>e</sup> édition, Editions L'Harmattan, Paris, 181 pages.
28. Savoie Donald J. et Centre canadien de gestion, (1998), *Réformer le secteur public: où en sommes-nous?*, 1<sup>ière</sup> édition, Presses Université Laval, Québec, 314 pages.

29. Schmauch Dominique (2005), *Les conditions du leadership: la question de la promesse, de la tension et de l'être*, Editions L'Harmattan, 434 pages.

30. UNESCO (2010), Manuel de formation à la gestion des risques, Paris, 68 Pages.

31. Züger Rita-Maria , (2006), *Organisation – Notions de base en matière de gestion, principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions modèles*, 1<sup>e</sup> édition, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich, 1ere édition, 120 pages.

## ARTICLES

32. Leclerc & al (2003), Le risk assement : quelques bonnes pratiques, revue française de l'audit interne, N°163 : 6 – 8.

33. Péguignot, Vincent (2007), La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, Revue Française de l'audit interne, N°185 : 95.

## WEBOGRAPHIE

34. BAJARD François, processus (2010), <http://perso.wanadoo.fr/bajard.qualite-conseil>

35. Dessmrh (2011), La recomposition des processus, <http://www.e-rh.org/documents/reengineering.pdf>,

36. Foster BeverlyJ. (2004) The loan committee : up close & personal, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m01TW/is\\_7\\_86/ai\\_n14897487/pg\\_5/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m01TW/is_7_86/ai_n14897487/pg_5/?tag=content;coll)

37. Gilbert ISSARD Conseils (2004), l'essentiel du nouvel accord de Bâle, [www.issard.com](http://www.issard.com)

38. 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)

39. Protis consulting (2011), <http://www.protis-consulting.com/consult-1b.html>

40. Portail d'informations du transport et de la logistique (2010), Le business processus re-engineering, <http://translogistique.com/supply-chain/106-management-a-best-practices/314-le-business-processus-re-engineering.html>,

41. SERGHEERAERT Michel (2010), Business Process reengineering: antitheses de l'amélioration continue. <http://www.qualitadmin.com/2010/11/business-process-reengineering.html>,

42. Sogosal (2011), Business Process Reengineering, la méthode de refonte des processus, <http://www.sogosal.be/performance-management/business-process-reengineering.html>

43. 12MANAGE (2011), Business Process Reengineering (Réingénierie des Processus de Gestion), [http://www.12manage.com/methods\\_bpr\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_bpr_fr.html)

CESAG - BIBLIOTHEQUE