



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE
CREDITS DANS UNE BANQUE COMMERCIALE:
CAS DE LA BANK OF AFRICA- SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



Présentée par :

Kpèdétin Emilie Estelle LOKO

Dirigé par :

Gilbert BOSSA

Professeur Associé au CESAG

2009

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ Dieu le Père Tout puissant qui guide mes pas au jour le jour ;
- ✚ ma feuè mère Julienne BADA à titre posthume ;
- ✚ mon père Pierre LOKO pour son attachement parental et son bonheur de nous voir évoluer ;
- ✚ ma tante madame AMOUSSOU Georgette pour son soutien moral, spirituel et financier ;
- ✚ Monsieur Honoré HOUNVOU pour son aide;
- ✚ mon mari Hyacinthe et à ma fille Aymone pour leur affection ;
- ✚ tous mes oncles et tantes pour leurs divers soutiens ;
- ✚ mes frères et sœurs (Hermann, Ida, Armel, Arnaud, Christiane, Eudes, Judes et Simon) pour leur aide.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs et sincères remerciements à :

- ✦ Monsieur Gilbert BOSSA, qui n'a ménagé aucun effort à m'encadrer, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- ✦ Monsieur Moussa YAZI, Directeur du département ISCBF pour ses riches enseignements et multiples conseils ;
- ✦ Monsieur Faustin AMOUSSOU, Directeur Général de la Bank Of Africa Sénégal, qui a bien voulu m'accueillir dans son institution pour effectuer le stage ;
- ✦ Madame Ndèye Sokhna Coulibaly DIOP, Chef de département contrôle et compliance de la Bank Of Africa Sénégal pour tous ses conseils et ses multiples aides ;
- ✦ Monsieur El Hadj DIOP, Adjoint au chef de département contrôle et compliance de la Bank Of Africa Sénégal pour ses multiples sacrifices et son appui technique;
- ✦ tout le personnel de la BOA- Sénégal pour sa sympathie et sa courtoisie durant toute la période de mon stage ;
- ✦ tout le corps professoral du CESAG, pour les enseignements de qualité dont j'ai bénéficié durant ma formation ;
- ✦ Madame LOKO, Assistante de direction au CESAG pour tous les services rendus ;
- ✦ mes confrères de la 20ème Promotion, pour les meilleurs moments passés ensemble ;
- ✦ tous mes amis et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette œuvre, qu'ils soient comblés davantage par le Père Céleste.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BD : Blaise DIAGNE

BOA : Bank Of Africa Critères d'Acceptation des Actifs Risqués

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

OEC : Ordre des Experts Comptables

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

RAO : Révision Assistée par Ordinateur

ZI : Zone Industrielle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Compte de résultat.....	14
Tableau 2 : Risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.....	19
Tableau 3 : Synthèse des différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques .	34
Tableau 4 : Identification des risques selon Renard.....	37
Tableau 5 : Mesure de l'impact financier.....	38
Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité du risque.....	38
Tableau 7 : Echelle de cotation des mesures de contrôle.....	39
Tableau 8 : Récapitulatif des personnes interrogées et leur responsabilité.....	47
Tableau 9 : Test de permanence du sous processus budgétisation.....	66
Tableau 10 : Test de permanence du sous processus étude de dossiers	66
Tableau 11 : Test de permanence du sous processus mise en place.....	67
Tableau 12 : Test de permanence du sous processus suivi du crédit	67
Tableau 13 : Test de permanence du sous processus recouvrement	68
Tableau 14 : Identification des risques liés au sous processus « budgétisation ».....	69
Tableau 15 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus « étude de dossier ».....	69
Tableau 16 : Identification des risques liés au sous processus « mise en place du crédit »....	72
Tableau 17 : Identification des risques liés au sous processus « suivi du crédit ».....	73
Tableau 18 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus « recouvrement du crédit ».....	74
Tableau 19 : Evaluation des risques selon la probabilité	75
Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés	76
Tableau 21 : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques	77
Tableau 22 : Evaluation de l'impact des risques.....	77
Tableau 23 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité	80
Tableau 24 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact.....	81
Tableau 25 : Plan d'action.....	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques	40
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	45
Figure 3: Matrice des risques	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
TABLES DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE I : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS.....	8
1.1- Le processus d'octroi de crédits bancaires	8
1.1.1 - Définition du crédit.....	8
1.1.2- Les différents types de crédits.....	8
1.1.3- Définition du processus d'octroi des crédits.....	9
1.1.4- Objectifs du processus d'octroi de crédits bancaires	10
1.1.5- Les différentes fonctions du processus d'octroi des crédits.....	11
1.1.5.1- Le sous processus « prévision de crédit.»	12
1.1.5.2- Le sous processus « définition des Critères d'Acceptation des Actifs risqués » 12	
1.1.5.3- Le sous processus « étude de dossier »	12
1.1.5.4- Le sous processus analyse de la situation du client.....	13
1.1.5.5- Le sous processus montage du dossier de crédit.....	14
1.1.5.6- Le sous processus mise en place du crédit	15
1.1.5.7- Le sous processus suivi du crédit	15
1.1.5.8- Le sous processus recouvrement	15
1.2- Risque et différents types de risques	16
1.2.1- Définition du risque	16
1.2.2- La mesure du risque	17
1.2.3- Classification des risques liés à l'octroi des crédits.....	17
1.2.3.1- Le risque de contrepartie.....	17
1.2.3.2- Le risque de marché	17
1.2.3.3- Le risque d'image commerciale.....	18
1.2.3.4- Le risque de malversation	18

1.2.3.5- Le risque règlementaire.....	18
1.2.3.6- Le risque déontologique.....	18
1.2.3.7- Le risque stratégique	18
1.2.3. 8- Le risque de liquidité	18
1.2.4- Risques opérationnels liés à l'octroi de crédit	19
1.3- Les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'octroi de crédit	21
1.3.1- Définition du management des risques du processus d'octroi de crédit.....	21
1.3.2- Objectifs du contrôle interne du processus d'octroi des crédits.....	21
1.3.3- Dispositif de management des risques du processus d'octroi de crédit.....	22
1.3.4- Les éléments du dispositif de management des risques liés à l'octroi des crédits	24
1.3.4.1 - L'environnement interne du processus d'octroi de crédit.....	24
1.3.4.2 - Fixation des objectifs du processus d'octroi de crédit	24
1.3.4.3 - Identification des évènements du processus d'octroi de crédit.....	24
1.3.4.4 - Evaluation des risques du processus d'octroi de crédit	25
1.3.4.5 - Traitement des risques du processus d'octroi de crédit	25
1.3.4.6- Activités de contrôle du processus d'octroi de crédit	25
1.3.4.7 - Information et communication du processus d'octroi de crédit.....	25
1.3.4.8- Pilotage du processus d'octroi de crédit.....	25
1.4- Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit	26
CHAPITRE II : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	
OPERATIONNELS LIES A L'OCTROI DE CREDIT	29
2.1- Le concept de la cartographie des risques.....	29
2.1.1- Définition de la cartographie des risques	29
2.1.2- Objectifs de la cartographie des risques.....	30
2.1.3- Les motivations d'établissement de la cartographie des risques	31
2.1.4- Les facteurs clés de succès d'une élaboration de la cartographie des risques ...	31
2.1.5- Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques	32
2.1.6- Les différents types de cartographies des risques	32
2.2- Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques	32
2.2.1- Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques	32
2.2.1.1- L'approche bottom-up	33
2.2.1.2- L'approche top- down.....	33

2.2.1.3- L'approche combinée.....	33
2.2.2- Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	33
2.2.2.1- La phase de préparation	35
2.2.2.2- La phase de planification	35
2.2.2.3- Phase d'actions.....	42
2.2.2.4- Reporting sur les risques résiduels.....	42
2.2.2.5- Suivi et évaluation.....	43
2.2.2.6- Actualisation de la cartographie des risques	43
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	44
3.1- Modèle d'analyse	44
3.2- Les outils de collectes des données.....	46
3.2.1- L'entretien.....	46
3.2.2- L'analyse documentaire	47
3.2.3- Le questionnaire de contrôle interne	47
3.2.4- Le tableau d'identification des risques	48
Conclusion de la première partie.....	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	50
Introduction de la deuxième partie.....	51
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE ET ORGANISATION DE LA BOA- SENEGAL	52
4.1- Présentation générale de la BOA- Sénégal	52
4.1.1- Historique de la BOA- Sénégal.....	52
4.1.2- Les services offerts par la BOA- Sénégal	53
4.1.2.1- Les crédits aux particuliers	53
4.1.2.2- Les crédits aux entreprises	53
4.2 - Organisation générale de la BOA- Sénégal	55
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BOA- SENEGAL	59
5.1- Les acteurs du processus d'octroi de crédits.....	59
5.1.1- Le Conseil d'Administration.....	59
5.1.2- Le comité local de crédit.....	59
5.1.3- Le comité de crédit élargi.....	60
5.1.4- Le Directeur Général.....	60
5.1.5- Le Directeur Général Adjoint	60

5.1.6- Le Directeur réseaux et exploitation	60
5.1.7- L'exploitant.....	60
5.1.8- L'analyste.....	61
5.1.9- Le chef département risque	61
5.1.10- Le juriste	61
5.1.11- Le client	61
5.2- Les différentes étapes du processus d'octroi de crédits	61
5.2.1- La budgétisation.....	62
5.2.2- L'étude des dossiers de crédit.....	62
5.2.3- La mise en place du crédit	63
5.2.4- Le suivi du crédit	63
5.2.5- Le recouvrement du crédit	63

CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS A LA BOA-SENEGAL

.....	65
6.1- Les tests de permanence et de conformité	65
6.2- la phase de planification.....	68
6.2.1- Identification des risques	68
6.2.1.1- Identification des risques opérationnels liés au sous processus budgétisation	69
6.2.1.2- Identification des risques opérationnels liés au sous processus « étude de dossier ».....	69
6.2.1.3- Identification des risques opérationnels liés au processus « mise en place du crédit ».....	71
6.2.1.4- Identification des risques liés au sous processus « suivi du crédit »	72
6.2.1.5- Identification des risques opérationnels liés au sous processus « recouvrement »	74
6.2.2- Evaluation des risques identifiés.....	75
6.2.2.1- Evaluation de la probabilité des risques identifiés.....	75
6.2.2.2- Evaluation de l'impact des risques identifiés.....	77
6.2.3- Hiérarchisation des risques	79
6.2.3.1 Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité de survenance	79
6.2.3.2- Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact	81
6.2.4 - Elaboration de la matrice des risques.....	82

6.3- Plan d'action de maîtrise des risques	84
6.4- Analyse de la matrice et recommandations	87
6.4.1- Analyse de la matrice des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	87
6.4.2- Recommandations.....	87
Conclusion de la deuxième partie	89
CONCLUSION GENERALE	90
ANNEXES	92
BIBLIOGRAPHIE	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'essor de l'économie mondiale au cours de ces deux dernières décennies a entraîné de nouvelles mutations au sein des entreprises. C'est dans ce contexte qu'une loi relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit a été votée le 24 Janvier 1984 en France, où les pouvoirs publics ont voulu susciter une concurrence plus active entre les divers réseaux de distribution de crédits (Bernet, 2003 : 1). Cette loi a permis à la plupart des banques de s'ouvrir à de nombreux agents économiques, dans le cadre d'une concurrence très serrée entre les différents réseaux, au détriment de la rentabilité et de la maîtrise des risques. Cette situation est sans doute l'une des causes des crises survenues dans ce secteur qui s'est manifestée par la faillite de plusieurs établissements financiers.

En Afrique de l'ouest et sud saharienne, toutes les banques de développement et les banques commerciales ont presque disparu suite à de multiples faillites enregistrées. Aujourd'hui, nous ne dénombrons que trois banques de développement qui exercent leurs activités dans le domaine de l'agriculture dans la sous-région : la Banque Agricole et Commerciale du Burkina-Faso (BACB), la Banque Nationale pour le Développement Agricole du Mali (BNDA) et la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCA).

L'analyse de ces situations a montré que les facteurs ayant contribué à la déconfiture des banques sont liés aux différents types de risques auxquels elles sont exposées et qui dans certains cas n'ont pas été détectés et dans d'autres, détectés mais non maîtrisés.

Le risque est un événement éventuel, dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation (Bernard & al, 2006 : 68). Toute activité commerciale, comporte des risques qui, à défaut d'être correctement gérés et maîtrisés, peuvent mettre en péril l'existence des entreprises et la réputation des responsables du gouvernement d'entreprise (IFACI, 2001 : 9).

L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise, provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, il est important de détecter et d'évaluer les risques de manière transversale avec un même regard sur l'ensemble des processus et des activités qui caractérise une entreprise.

Une enquête faite par le groupe Risk Management du Comité de Bâle a révélé que les pertes subies par les établissements bancaires concernant les risques opérationnels sont évalués à plus de 200 milliards d'euros sur la période 1980-2000. De plus l'exercice de collecte de pertes

réalisées en 2002 a révélé que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47000 évènements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

Ainsi, pour réduire les conséquences liées aux risques en milieu bancaire, de nouvelles réformes internationales ont été introduites par Bale II en vue de la prise en compte des risques opérationnels. En effet, l'accord de Bâle II publié en Juin 2004, et adopté en Juin 2006, est venu en remplacement de Bâle I qui avait instauré un ratio prudentiel minimum dit ratio « Cooke », qui est défini par un rapport entre les fonds propres des banques et les risques de crédit pondérés selon la nature des opérations. Ce ratio de Cooke, qui servait de mesure de la solvabilité des banques est complété par le ratio « Mc DONOUGH » lequel prend en compte outre la couverture des risques de crédit et de marché, la couverture des risques opérationnels. Mais les résultats de ces réformes n'ont pas totalement été à la hauteur des attentes, du fait de la complexité de l'environnement qui est en perpétuel changement.

Dans le contexte actuel de globalisation, d'avancée technologique, les banques se multiplient, la concurrence s'est accentuée par la conquête et la fidélisation des clients, en vue d'accroître leur part de marché, qui sans nul doute ne fait qu'augmenter l'environnement du risque. La BOA- Sénégal, née dans cet environnement très concurrentiel, est contrainte d'assouplir ses conditions ce qui se témoigne par le nombre de créances douteuses et litigieuses qui ne cesse d'augmenter. De plus, la saisie tardive de l'huissier entraîne un faible taux de recouvrement de ces créances. Ces situations font exposer la BOA- Sénégal aux risques qui peuvent entraver la continuité de son exploitation. Cela nous amène à poser la question de savoir quelles sont les causes de ces difficultés rencontrées ? Nous pouvons citer comme éléments de risques :

- le non respect des procédures ;
- le manque de suivi des crédits mis en place ;
- l'appréciation insuffisante de la solvabilité des clients ;
- l'appréciation insuffisante des garanties.

Au regard de ces différentes causes, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection des risques opérationnels ;
- le développement d'une nouvelle culture de gestion des risques opérationnels ;
- l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi de crédits à la BOA- Sénégal.

Cette dernière nous paraît la plus appropriée puisqu'elle permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques. Elle constitue également un outil de gestion des risques et de ce fait, permettra la mise en œuvre des deux premières solutions.

La question générale qui en résulte est la suivante : quel est le profil des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit à la BOA- Sénégal ? Plus précisément

- quel est le processus d'octroi de crédit à la BOA- Sénégal ?
- quelle méthode utilisée pour identifier les risques opérationnels liés à l'octroi des crédits à la BOA- Sénégal ?
- quelle approche méthodologique et quels outils utilisés pour une évaluation correcte des risques identifiés ?
- comment les formaliser dans une cartographie ?

Dans le souci de répondre à toutes ces questions, nous avons focalisé notre attention sur le thème suivant : « Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit dans une banque commerciale : cas de la BOA- Sénégal ».

A travers cette étude, notre objectif principal est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit de la BOA-Sénégal. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- analyser le processus d'octroi de crédit de la BOA- Sénégal afin d'identifier les risques de différents types (inhérents, de non détection ou de non contrôle) ;
- analyser et évaluer les risques identifiés compte tenu du dispositif de maîtrise des risques mis en place par la BOA- Sénégal ;
- visualiser ces risques à travers une cartographie.

Ce mémoire revêt trois intérêts :

a) pour la BOA- Sénégal

cette étude lui permettra d'une part d'avoir une meilleure visibilité sur les différents risques qui menacent l'atteinte des objectifs liés aux opérations d'octroi des crédits et d'autre part, de se doter des meilleures pratiques de maîtrise des risques qui serviront à l'audit interne de planifier ses missions de contrôles en conséquence.

b) pour le lecteur

Ce travail servira au lecteur de guide pour la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

c) pour nous même

Ce travail est pour nous, l'occasion de mettre en œuvre nos connaissances acquises au cours de notre formation en vue de les approfondir et de nous familiariser au domaine bancaire ainsi qu'à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

Ce mémoire comporte deux parties :

- la première partie intitulée cadre théorique de l'étude, traite dans un premier chapitre des différentes études consacrées au processus d'octroi de crédit, à la notion de risque, en particulier les risques des opérations bancaires, dans un deuxième chapitre présenter la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et le troisième chapitre à la méthodologie de l'étude;
- la seconde partie qui est le cadre pratique de l'étude est structurée en trois chapitres ; le premier chapitre est consacré à la présentation de la BOA- Sénégal, le deuxième chapitre à la description du processus d'octroi de crédit de la BOA- Sénégal et le troisième chapitre à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit pour laquelle un plan d'action sera établi et des recommandations pour son exploitation.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie

Les entreprises sont exposées à des risques généraux et spécifiques liés à leurs activités. La maîtrise de ces risques est au cœur des préoccupations de gestion de ces entreprises.

Dans le but d'une bonne gestion de ses risques, le secteur bancaire s'est doté d'importants dispositifs prudentiels exigeant un certain niveau de capitaux propres pour la couverture des risques. Pour Pujal (2001 : 82), les fonds propres ne sont pas en effet un substitut à la gestion des risques mais plutôt la seconde ligne de défense contre ces derniers. Les établissements seront incités à gérer à la fois sur un plan quantitatif et sur un plan qualitatif leur risques opérationnels comme le propose le nouveau dispositif de Bâle.

L'octroi de crédit est un processus qui fait intervenir un nombre important d'acteurs et de ce fait beaucoup de risques opérationnels.

Pour bien comprendre la cartographie des risques opérationnels de l'octroi de crédit, la définition de certains concepts fondamentaux est nécessaire. Ainsi, nous allons dans un premier chapitre, présenter le processus d'octroi de crédit et la notion du risque, ensuite dans un deuxième chapitre, présenter la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Enfin dans le troisième chapitre, à travers la méthodologie de l'étude, nous présenterons notre modèle d'analyse sur lequel sera appuyé notre travail sur le terrain.

CHAPITRE I : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS

Introduction

Les performances d'une entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. Dans l'un ou l'autre cas, il s'agit des risques opérationnels liés aux différents processus de l'entreprise dont celui de l'octroi des crédits dans une banque mérite une attention particulière. Selon Maders & al (2006 : 39), les risques opérationnels sont définis par le comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes, ou résultant des événements extérieurs. Cerner le risque opérationnel, implique de pouvoir percevoir les sources, les manifestations et les conséquences sur l'organisation et ses processus.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons exposer les différents points de vue des auteurs sur l'activité bancaire à travers son processus d'octroi de crédits, les risques en milieu bancaire et particulièrement les risques opérationnels, le contrôle interne du processus d'octroi de crédit et les bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

1.1- Le processus d'octroi de crédits bancaires

Dans cette section, nous prendrons connaissance du processus d'octroi des crédits à travers la notion de crédit, les différents types de crédits bancaires qui existent, les objectifs assignés au processus d'octroi de crédit et les différents sous processus de ce processus.

1.1.1 - Définition du crédit

Selon le dictionnaire Le Petit Larousse (2002 : 280), « le crédit est un prêt consenti par une personne ou une banque ». Il peut être défini aussi comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client. Ce crédit peut donner lieu à la mise à disposition de fonds et l'on parlera alors de crédits par décaissement. Il peut être aussi, plus simplement l'engagement par le banquier d'honorer la signature de son client en cas de défaillance de ce dernier, il s'agira alors de crédits par signature (Bernet, 1999 : 22).

1.1.2- Les différents types de crédits

Les crédits sont classés selon leur durée initiale de remboursement en crédits à long terme, à moyen terme et à court terme.

- **Crédits à court terme**

« Sont considérés comme crédits à court terme, les crédits aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, n'excède pas douze mois » (Guérin & al, 2005 : 4).

- **Crédits à moyen terme**

Les crédits à moyen terme sont, les crédits aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, est supérieure à douze mois mais inférieure ou égale à 36 mois.

- **Crédits à long terme**

Sont considérés comme crédits à long terme, les crédits aux membres ou bénéficiaires dont la durée initiale de remboursement, y compris tout différé éventuel, excède 36 mois. Pour Dov (2008 : 146), ces crédits sont accordés pour l'achat des biens immobiliers ou mobiliers. Il s'agit de :

- **ventes à tempérament** qui sont des crédits destinés au financement (achat ou vente) de biens de consommation (particuliers), ou de certains biens d'équipements professionnels (entreprises). Ce type de crédit, peut être octroyé, sous forme de crédit acheteur, ou de crédit vendeur ;
- **crédits à l'habitat** qui sont consentis aux investisseurs pour l'acquisition ou l'amélioration de biens immobiliers ;
- **les crédits promoteurs** qui sont des crédits accordés à des promoteurs immobiliers, quelles que soient leurs modalités de fonctionnement (crédits pour achat de terrains, crédits de démarrage, crédits de stocks dans l'attente des ventes...);
- **les crédits hypothécaires** (établissement de crédit) permettent aux établissements de crédit, de se procurer des ressources à long terme, pour les mettre à la disposition de sa clientèle de particuliers des crédits à l'habitat ;
- **crédits à l'équipement** : consentis pour le financement des investissements.

1.1.3- Définition du processus d'octroi des crédits

Selon Henard (2003 :119), un processus se définit comme « un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisé par différents acteurs et se succédant pour produire un

résultat conforme aux exigences d'un client en terme de qualité, délais et coûts ». Ainsi, nous pouvons dire que dans chaque entreprise il existe un ensemble de processus dont le résultat escompté est obtenu de façon plus efficiente lorsque les activités et les ressources afférentes sont gérées judicieusement dans chaque processus. A chaque processus sont assignés des objectifs bien définis.

Pour Maders & al (2006 : 4), le processus de pilotage ou de direction sert à définir la stratégie, à organiser l'action et contrôler les réalisations, le processus de réalisation ou opérationnel appelé aussi processus métier contribue directement à la réalisation des produits ou des prestations pour le compte des clients de l'entreprise et le processus de soutien ou de support contribue au bon déroulement du processus métier.

Si les processus de soutien et de pilotage sont communs à toutes les entreprises, le processus métier est spécifique à chacune d'elles (Grahl & al, 2004 : 38).

Le processus d'octroi des crédits est défini comme l'ensemble des activités qui ont pour finalité, le financement des besoins des clients. Il commence par la prévision des crédits, passe par la sélection des clients, l'étude des dossiers, l'octroi du crédit, le suivi du crédit et s'achève par le recouvrement des fonds dus par les bénéficiaires de crédit (Mathieu, 2005 : 144).

1.1.4- Objectifs du processus d'octroi de crédits bancaires

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

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

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

Pour Waterfield & al (1997 : 135), l'octroi de crédit est un processus dont les objectifs sont fixés pour le compte des acteurs de ce processus.

En matière d'octroi de crédit et dans l'accomplissement de ses devoirs au nom des déposants comme au nom des actionnaires, le conseil d'administration doit veiller à ce que le processus d'octroi de crédit de la banque satisfasse à trois objectifs fondamentaux :

- les crédits doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et /ou des ménages doivent être satisfaits. (Greuning & al, 2004 :140-141).

Pour Mathieu (2005 : 142), la Direction Générale de la banque devra clairement définir la politique arrêtée en matière de crédit et fixer les objectifs généraux y afférents dans le cadre du plan d'action annuel (ou triennal...). Ces objectifs généraux viseront à optimiser les trois grands équilibres de toute politique de crédit :

- les objectifs de développement qui devront préciser les parts de marchés et segments de clientèle ciblés ;
- les objectifs de rentabilité des crédits qui seront déclinés à partir de la politique de marge définie par la banque et donc du positionnement de la grille de taux d'intérêts qu'elle appliquera ;
- les objectifs de risque devront être déclinés à partir des normes de gestion arrêtées par la banque (politique de division des risques, choix des garanties, méthodes de provisionnement, organisation de la chaîne du recouvrement...) et des outils de gestion des risques dont elle dispose (scores, systèmes de détection préventive des risques).

1.1.5- Les différentes fonctions du processus d'octroi des crédits

L'activité de crédit répond aux divers besoins des financements des particuliers, des professionnels et des entreprises.

Selon Sardi (2002 : 50), il existe quatre fonctions clés dans l'activité de crédit :

- la fonction commerciale qui entretient les relations avec la clientèle et vend les facilités (originating loans) ;

- la fonction qui approuve les crédits suivant un système de délégation strict ;
- la fonction qui gère les crédits sur le plan administratif et comptable ;
- la fonction qui procède à la revue régulière des crédits.

L'exécution de ces fonctions passe par la réalisation d'un certain nombre d'opérations à travers les différents sous processus du processus d'octroi de crédits.

1.1.5.1- Le sous processus « prévision de crédit. »

Le budget des octrois de crédit doit être en harmonie parfaite avec la politique générale de crédit définie par la direction générale (Mathieu, 2005 : 144).

1.1.5.2- Le sous processus « définition des Critères d'Acceptation des Actifs risqués »

Selon Camara (2006 : 118), avant de commencer à travailler, toute institution financière doit se doter de CAAR pour l'ensemble de ses produits de prêts. Il s'agit des critères auxquels se référeront les agents de crédits dans l'analyse des dossiers de crédit. Ce concept est très utilisé par la plupart des institutions financières à travers le monde et intègre des notions relativement simples. Il s'agit pour tout crédit ou engagement financier d'identifier les emprunteurs éligibles, l'objet du crédit, le montant du crédit, le taux d'intérêt appliqué (taux facial et TEG), les délais et les périodes de remboursement (journalières, hebdomadaires, mensuelles, etc) ainsi que les garanties.

1.1.5.3- Le sous processus « étude de dossier »

Il passe par la segmentation du portefeuille clientèle, l'analyse de la situation du client et la visite clientèle.

La segmentation du portefeuille clientèle en amont de l'étude de crédit : l'institution financière doit procéder à une segmentation assez fine de son portefeuille en classifiant ses clients par catégorie sur la base de critères tels que le total des revenus mensuels ou annuels, le sexe, le secteur d'activités et la nature de l'activité (Moreau, 2002 : 135).

Si l'institution financière possède un système d'information automatisé, les informations ci-dessus pourront être obtenues en dressant une requête au service informatique. Elle doit mettre en place une veille technologique sur l'évolution des secteurs d'activités de ses clients de sorte à être capables d'anticiper tout bouleversement.

1.1.5.4- Le sous processus analyse de la situation du client

D'après Mathieu (2005 : 183- 260), deux approches sont à mettre en œuvre selon qu'il s'agit d'un projet ou d'une demande de crédit sur la base de la situation présente du client.

Cas d'une demande de crédit sur la base de la situation présente :

- analyse du caractère du demandeur de crédit ;
- avant toute analyse, le chargé de crédit se doit de connaître l'activité et le caractère de son client ;
- grille d'informations sur l'activité et le caractère du client ;
- identification des noms, prénoms, nationalité, nombre d'enfants, situation matrimoniale, domicile, nom et localisation géographique de l'employeur ;
- analyse des références personnelles et sociales pour évaluer la réputation du demandeur ;
- utilisation des groupes de solidarité dans lesquels les clients choisissent les autres membres qu'ils trouvent honnêtes et en qui ils font confiance ;
- garde d'une liste noire des clients non sérieux et éviter de leur octroyer des crédits;
- conduite d'un entretien avec le client pour comprendre sa motivation à solliciter un crédit ;
- contrôle de l'historique de crédit chez les fournisseurs, d'autres banques et établissements financiers ou avec une centrale des risques s'il y en a ;
- connaissance du secteur d'activité dans lequel le client travaille ;
- analyse des vulnérabilités du secteur ;
- connaissance de l'entreprise du client ainsi que son modèle d'affaires c'est-à-dire le mode opératoire par lequel elle gagne de l'argent.

Dans le cas de l'analyse de la situation financière, lorsque le client sollicite un crédit sur la base de sa situation financière actuelle, le chargé de crédit dans son analyse peut s'appuyer sur les flux de revenus actuels ainsi que les charges récurrentes (Hulme, 2002 : 76).

Cette démarche peut s'effectuer à l'aide d'un compte d'exploitation bâti pour le client.

Tableau 1 : Compte de résultat

CHARGES MENSUELLES	REVENUS MENSUELS
Loyer (justifié par la quittance loyer)	Salaire net mensuel
Dépenses quotidiennes du ménage	Autres revenus
Electricité (justifié par la facture)	Découvert bancaire (éventuel)
Eau (justifié par la facture)	
Santé	
Education	
Transport	
Dons	
Echéances de prêts antérieurs	
Echéances mensuelles du prêt sollicité (solde créditeur (revenus > charges)	Solde débiteur (charge < revenu)
Total	Total

Source : Camara (2006 : 121)

Le montant de l'échéance périodique doit être inférieur à 1/3 du salaire du client. La nature et le montant des charges et revenus du client peuvent guider le chargé de crédit dans le choix du produit et du montant de prêt répondant le mieux à ses besoins. La visite clientèle est primordiale dans l'étude de dossier. Elle constitue l'étape de vérification des informations données par le demandeur de crédit.

1.1.5.5- Le sous processus montage du dossier de crédit

Après l'étude financière et la visite du client, les agents de crédit identifient les menaces, les opportunités, les forces et les faiblesses des différentes activités des clients (Calvet, 2002 :197).

Les chargés du crédit montent le dossier qu'ils soumettent à un pré comité qui, après analyse le soumet à l'approbation du Comité de Crédit qui à son tour effectue une contre analyse avant de donner sa décision.

1.1.5.6- Le sous processus mise en place du crédit

Selon Cohen (2001 : 3), lorsque la décision d'octroi du crédit a été prise, le procès verbal du Comité de Crédit approuvé par ses membres, le chargé de clientèle transmet au demandeur de crédit la décision du comité selon, qu'il a rejeté, suspendu ou accepté le dossier. Lorsque le dossier de crédit est accepté, le chargé de clientèle procède au remplissage des contrats de prêt puis les soumet au bénéficiaire de crédit pour signature. Le crédit ne doit pas être mis en place tant que les garanties requises n'ont pas encore été prises. L'agent de crédit doit être différent de l'employé qui crédite effectivement le compte du client dans les livres de la banque. Il ne doit pas être au début et à la fin de la chaîne.

1.1.5.7- Le sous processus suivi du crédit

Le suivi du remboursement des crédits s'opère à deux niveaux :

- le suivi individuel des crédits se mène à travers les étapes périodiques des comptes des clients bénéficiaires ; cette périodicité dépend de celle choisie par la banque pour le remboursement des crédits qu'elle octroie ;
- le suivi du portefeuille de crédit peut se conduire au moyen d'une balance dite « balance âgée » ; c'est un tableau qui liste l'ensemble des bénéficiaires de crédit ainsi que les remboursements effectués dans le temps ; ce suivi peut également s'opérer par le canal des ratios prudentiels. Lorsqu'il arrive qu'un client se révèle manifestement défaillant, il convient de prendre un certain nombre de mesures tel que le rééchelonnement de la dette. Le rééchelonnement de la dette est envisagé lorsqu'un client est de bonne foi mais dont la situation financière est dépréciée. L'institution financière peut prendre la décision d'allonger le délai de remboursement du prêt (Fournier & al, 1993 : 67).

Cette décision doit être entérinée par le Comité de Crédit sur proposition du chargé de crédit. Le rééchelonnement est une mesure exceptionnelle et ne devrait pas devenir la norme.

1.1.5.8- Le sous processus recouvrement

Selon Mathieu (2005 : 272), le recouvrement est fait en fonction des choix d'organisation et de structure décidés par la banque (recouvrement à l'amiable, judiciaire, sous-traité ou assuré directement par des équipes propres). Toute réflexion sur la fonction de recouvrement des

crédits octroyés doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers pour assurer son efficacité : la réactivité, la continuité et la progressivité.

1.2- Risque et différents types de risques

Les risques sont complexes. Ils sont liés d'une part à des enjeux propres à l'activité ou à la stratégie de l'entité, et d'autre part, à des menaces internes ou externes. Cette observation témoigne bien des difficultés de toute démarche qu'on essaie d'entreprendre pour les cerner et tenter de les maîtriser. C'est ainsi que malgré tous les travaux, communication, ouvrages, enquêtes, colloques on note une multitude de définitions de cette notion. Nous allons donner à travers cette section un certain nombre d'entre elles, les différents types de risques bancaires pour lesquels un accent particulier sera mis sur les risques opérationnels liés à l'octroi des crédits.

1.2.1- Définition du risque

Dans son lexique Les mots de l'Audit, IFACI définit le risque comme étant un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise (Renard, 2006 : 139). Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit.

Pour Bernard & al (2006 : 68), ils abondent dans le même sens en le définissant comme « un événement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ». Le risque est considéré comme un fait incertain et ses conséquences sont négatives.

D'après Boislandelle (1998 : 391), il caractérise une situation à venir, à laquelle on peut attacher une probabilité de survenance. On le prévoit avec une probabilité de X%, susceptible de varier de 0 à 1 ; c'est-à-dire de l'improbabilité maximale à la probabilité maximale. La situation de 0 étant celle de la certitude. Il faut noter ici le caractère quantifiable du risque bien que lié à une situation à venir.

De ce qui précède, on peut s'accorder à dire que le risque est la menace qu'un événement interne ou externe, une action ou une inaction, affecte la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à optimiser la création de valeurs.

1.2.2- La mesure du risque

Les risques auxquels l'entreprise est confrontée dans le processus de décision nécessitent la mise en œuvre de méthode d'évaluation et de technique de mesures spécifiques. Ainsi, Maders & al (2006 : 48) proposent trois éléments pour la mesure du risque :

- ✓ **la probabilité d'apparition** qui est la fréquence, ou la possibilité de réalisation du risque. Elle peut être mesurée suivant deux critères qui sont qualitatifs ou quantitatifs ;
- ✓ **la gravité en cas de survenance** qui est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Elle se mesure également par des critères qualitatifs ou quantitatifs ;
- ✓ **la durée** pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

1.2.3- Classification des risques liés à l'octroi des crédits

Les risques liés aux activités de crédit peuvent être de diverses formes. Selon Maders & al. (2006 :10), les plus fréquents sont le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque règlementaire, le risque déontologique, le risque stratégique et le risque de liquidité.

1.2.3.1- Le risque de contrepartie

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

1.2.3.2- Le risque de marché

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

1.2.3.3- Le risque d'image commerciale

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

1.2.3.4- Le risque de malversation

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

1.2.3.5- Le risque règlementaire

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

1.2.3.6- Le risque déontologique

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

1.2.3.7- Le risque stratégique

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

1.2.3. 8- Le risque de liquidité

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

1.2.4- Risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Selon Maders & al (2006 : 39), les risques opérationnels sont définis par le comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes, ou résultant des événements extérieurs.

Ce sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude (Greuning & al, 2004 : 5).

Ces risques sont présentés dans le tableau à la page suivante :

Tableau 2 : Risques opérationnels du processus d'octroi de crédit

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Prévision d'octroi de crédit	1- Budget irréaliste 2- Crédit complaisant	-Manque de ressources - Impayés	Rapprochement entre prévision et réalisation
Etude du dossier de crédit et sélection client	3- Surévaluation prix/quantités 4- Client insolvable 5- Mode de remboursement non compatible à l'objet du prêt 6- Non enregistrement de la demande 7- Absence de visite client 8- Garantie non adaptée/ fausse 9- Faux états financiers du client 10- Fausse adresse client 11- Non respect de la quotité 12- Absence d'analyse des mouvements du compte 13- Non respect des renseignements	- créances difficiles à recouvrer - Rééchelonnements impayés - Pertes de ressources	Vérifier la solvabilité du client Vérifier que le crédit est bien adapté à l'activité du client Contrôle réciproque des dossiers entre les agents de crédits Enquête préalable, visite sur le terrain Contrôle de l'activité du client Exiger des états financiers certifiés Veiller au calcul de la quotité Etude de la situation du compte client Dispositions de la

	commerciaux		politique de crédit
Mise en place du crédit	14- Traite non signée 15- Convention non signée 16- Retard dans la mise en place du crédit 17- Erreurs /Omission 18- Crédit non autorisé 19- Garantie non ou mal formalisée 20- Surcharge des conventions /traites 21- Hypothèque non inscrite 22- Crédit non autorisé 23- Durée hypothèque imprécise	-Litiges - Pertes de ressources	Vérification de tous les dossiers par les personnes habilitées Rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées
Suivi du crédit	24- Perte du dossier 25- Absence de relance 26- Dossier détruit 27- Non suivi des créances 28- Garanties périmées 29- Non vérification des impayés	-Créances irrécouvrables - Sanctions	Elaboration d'un répertoire des dossiers ayant reçu un crédit Rapprochement des états d'impayés Vérification des comptes au jour le jour et de la péremption de la garantie
Recouvrement	30- Absence de relance 31- Détournement/ fraude 32- Corruption 33- Non recouvrement	- Litige - Manque à gagner - Pertes de ressources	Faire un rapprochement avec le tableau d'amortissement Constituer au jour le jour un fichier de relance Mise à jour des fiches de suivi des clients à chaque remboursement et contrôle réciproque des fiches de remboursement par les chargés de clientèle

Source : Mathieu (2005 : 183-185 -260-261) ; Barry (1995 : 97-99).

1.3- Les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'octroi de crédit

Dans cette section nous verrons, ce que c'est que le management des risques, les objectifs du contrôle interne, le dispositif de management des risques et les éléments du dispositif de management des risques.

1.3.1- Définition du management des risques du processus d'octroi de crédit

Selon Pricewaterhousecoopers (2005 : 24), le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation.

1.3.2- Objectifs du contrôle interne du processus d'octroi des crédits

L'importance de la fixation des objectifs est une condition préalable soulignée par tous les organismes professionnels. Ainsi, selon Dov Ogiën (2008 : 478-482), les objectifs du contrôle interne concernant le processus d'octroi de crédits se déclinent en :

– **Procédures d'engagements**

- s'assurer du respect de la politique d'offre ;
- s'assurer de l'existence d'un système de scoring et d'un système de délégation;
- s'assurer de l'existence d'un système de limites et du suivi des autorisations ;
- s'assurer de la qualité de la formalisation des décisions d'octroi de crédits et des dossiers ;
- s'assurer du contrôle des dossiers physiques.

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

– **Procédures de gestion des encours sains :**

- s'assurer du suivi du règlement des échéances et traitement de relance des premiers impayés;

- s'assurer de la mise à jour des informations relatives à la vie du dossier notamment les garanties ;
- s'assurer de la gestion des événements affectant la situation des crédits.

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

– **Dispositif de surveillance des risques**

- s'assurer du niveau de la qualité des matériels utilisés dans le temps et de leur capacité à évoluer dans le temps pour faire face à une augmentation probable des opérations ;
- comprendre les différents niveaux de sécurité de ces matériels pour prévenir le risque de défaillance et d'attaques externes du système ;
- évaluer l'organisation des tâches ;
- identifier les pratiques commerciales et le niveau de sécurité des opérations.

Ce dispositif a pour objectifs principaux de s'assurer de la faculté de l'établissement bancaire à recenser de manière exhaustive ses encours à risques, et de porter une opinion sur le niveau de maîtrise dont dispose l'entité sur les provisions qu'elle constitue.

– **Dispositif de contrôle sur les comptes**

- s'assurer d'une évaluation des performances du système d'information ;
- s'assurer de la revue des procédures internes de justification et de surveillance des comptes par le biais d'une organisation par niveaux de contrôles qui peuvent être permanentes ou périodiques.

Le contrôle des comptes comporte quatre phases essentielles : la revue du risque sur les encours, le contrôle effectif des comptes, la revue analytique finale et le recours à la révision assistée par l'ordinateur (RAO).

1.3.3- Dispositif de management des risques du processus d'octroi de crédit

Selon Pricewaterhousecoopers (2005 : 24-25), le dispositif de management des risques du processus d'octroi de crédit est :

- un processus permanent qui irrigue toute l'institution de crédits ;
- mis en œuvre par les acteurs du processus d'octroi de crédit, à tous les niveaux de l'institution, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie du processus d'octroi de crédit ;
- mis en œuvre à chaque niveau du processus d'octroi de crédit afin d'obtenir une vision globale d'exposition aux risques ;
- destiné à identifier les événements potentiels d'affecter le processus d'octroi de crédit, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque crédit ;
- donné par la Direction et le Conseil d'Administration pour une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de service chargé du crédit).

Selon Mathieu (2005 : 183-185 ; 260-261), les dispositifs de maîtrise des risques liés à chaque sous processus de l'octroi de crédit sont :

- **Prévision d'octroi de crédit**
 - Faire le rapprochement entre les prévisions et les réalisations
- **Etude du dossier de crédit et sélection du client**
 - vérifier la solvabilité du client ;
 - vérifier que le crédit est bien adapté à l'activité du client ;
 - procéder à un contrôle réciproque des dossiers entre les agents de crédits ;
 - faire une enquête préalable sur le client et des visites sur le terrain ;
 - contrôler l'activité du client ;
 - exiger du client des états financiers certifiés ;
 - veiller au calcul de la quotité ;
 - étudier la situation du compte du client.
- **Mise en place du crédit**
 - vérification de tous les dossiers par les personnes habilitées ;
 - rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers ;
 - vérification de l'authentification des garanties par les instances habilitées.
- **Suivi du crédit**

- élaboration d'un répertoire des dossiers ayant reçu un crédit ;
- rapprochement des états d'impayés ;
- vérification des comptes au jour le jour et de la péremption des garanties.

– **Recouvrement**

- Faire un rapprochement des remboursements avec le tableau d'amortissement ;
- Constituer au jour le jour un fichier de relance ;
- Mettre à jour les fiches de suivi des clients à chaque remboursement et contrôle réciproque des fiches de remboursement par les chargés de clientèle.

1.3.4- Les éléments du dispositif de management des risques liés à l'octroi des crédits

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

1.3.4.1 - L'environnement interne du processus d'octroi de crédit

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

1.3.4.2 - Fixation des objectifs du processus d'octroi de crédit

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que les acteurs du processus d'octroi du crédit puissent identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter leur réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la Direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission du service chargé de l'octroi du crédit ainsi qu'avec son appétence pour le risque (Jimenez, 2008 : 122).

1.3.4.3 - Identification des événements du processus d'octroi de crédit

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs du processus d'octroi de crédit doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration des procédures d'octroi du crédit ou au cours du processus de fixation des objectifs (Merlier & al, 2008 : 145).

1.3.4.4 - Evaluation des risques du processus d'octroi de crédit

Selon Gaillard & al (2004), les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés dans le processus d'octroi de crédit. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.

1.3.4.5 - Traitement des risques du processus d'octroi de crédit

Le service crédit définit des solutions permettant de faire face aux risques-évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire, les acteurs du processus élaborent un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques crédit avec le seuil de tolérance aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédit (Hamzaoui, 2005 : 83).

1.3.4.6- Activités de contrôle du processus d'octroi de crédit

Selon Coopers & al (2000 : 71), les activités de contrôle sont l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

1.3.4.7 - Information et communication du processus d'octroi de crédit

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux acteurs du processus d'octroi de crédits d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein du service chargé de l'octroi du crédit de façon efficace. Ainsi les acteurs seront clairement informés de leurs rôles et responsabilités (Fournier, 2005 : 56).

1.3.4.8- Pilotage du processus d'octroi de crédit

Selon Hamzaoui (2005 : 161), le pilotage consiste à vérifier si les contrôles adéquats fonctionnent comme prévu et si la décision de les modifier est prise à temps, lorsque les conditions changent. Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres éléments du processus d'octroi de crédits.

1.4- Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit

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

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

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

Principe 3 : La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le Conseil d'Administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

Nous avons cherché à travers ce chapitre à éclairer les notions en rapport avec le crédit, les différents types de crédits, le processus d'octroi de crédits, la notion de risque, les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits, le dispositif de maîtrise des risques du processus d'octroi de crédits et les bonnes pratiques en matière de gestion de risques opérationnels en milieu bancaire. La prise de connaissance du processus d'octroi de crédits et les risques opérationnels liés à ce processus nous ont permis de savoir leur importance dans le secteur bancaire. Pour une bonne gestion de ces risques, un outil est désormais de plus en plus utilisé pour guider les efforts dans ce domaine : « la cartographie des risques ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A L'OCTROI DE CREDIT

Introduction

La gestion des risques opérationnels est de nos jours au cœur des préoccupations des dirigeants. Les objectifs visés étant la protection du patrimoine et de la valeur actionnariat, la sensibilité aux risques opérationnels, la sauvegarde de la réputation, l'amélioration de la qualité des services, la réduction des pertes et enfin le respect de la réglementation prudentiel. Pour atteindre ces objectifs, il urge que des outils soient mis en place afin de gérer rationnellement les risques qui menacent la survie de l'entreprise. La cartographie des risques étant l'un des meilleurs outils en matière de gestion des risques, nous allons tout au long de ce chapitre exposer la conception des auteurs sur cet outil et les différentes étapes de son élaboration.

2.1- Le concept de la cartographie des risques

Dans cette section, à partir des différents points de vue des auteurs, nous allons prendre connaissance de la cartographie des risques à travers sa définition, ses objectifs, les éléments qui motivent son élaboration, les facteurs clés de succès et les différents types de cartographie des risques.

2.1.1- Définition de la cartographie des risques

Plusieurs auteurs ont donné une définition à la cartographie des risques. Selon Ricardo (2003 : 6), « la cartographie des risques encore appelée « risk assessment » est un outil parmi d'autres, qui permet aux dirigeants de connaître les dix ou quinze risques clefs susceptibles d'affecter gravement leur activité et pour lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées ».

Pour De Mareshal (2003 : 52), la cartographie des risques est : « un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de leur définition. Les risques identifiés se voient attribuer deux caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte».

IFACI (2003 : 24) abonde dans le même sens en définissant la cartographie des risques comme : « le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques ».

Cependant la définition de Bernard & al (2006 : 78) va plus loin en mettant l'accent sur l'évolution des risques. Pour eux, la cartographie des risques est « un outil de pilotage « vivant » qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ».

Ainsi, nous pouvons dire que la cartographie des risques est une représentation graphique des risques d'une organisation suivant leurs gravités ; c'est un outil d'aide à la prise de décision permettant de prévoir les risques et d'être proactive face à ces derniers.

2.1.2- Objectifs de la cartographie des risques

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie des risques permet selon Renard (2006 : 140), Bergeret (2002 : 32) et Leclerc & al. (2003 : 6) d'atteindre les objectifs ci-après :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous (aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit c'est-à-dire fixer les priorités) ;
- établir le plan d'action de gestion pour l'évaluation de l'impact final des décisions d'actions, la formalisation des actions sur une fiche d'action, document qui trace le type d'actions correspondant à quelques risques, qui en est responsable, quand cette action doit être entreprise. Une fois les risques majeurs déterminés, les responsables doivent élaborer des stratégies pour les prévenir ou les atténuer.

Ainsi, la cartographie des risques constitue un véritable outil de pilotage stratégique et un moyen de communication sur les risques.

Les objectifs étant définis, nous allons présenter les motivations qui conduisent à l'établissement d'une cartographie des risques.

2.1.3- Les motivations d'établissement de la cartographie des risques

Plusieurs raisons conduisent les dirigeants d'une organisation à établir la cartographie des risques. Pour Albrand (2003 : 7) ; Belluz (2002 : 2) et De Mareshal (2003 : 34), nous avons :

- un référentiel d'analyse, la cartographie des risques est établie pour permettre aux dirigeants de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risques ;
- outil de communication, la cartographie des risques permet une communication vers les parties prenantes notamment la direction, les assureurs, les marchés financiers, les régulateurs ;
- événements de restructuration de l'entité, la gestion des risques permet de minimiser les pertes et d'augmenter les effets positifs des décisions lors des restructurations. Dans ce cas, la cartographie doit être établie pour aider les dirigeants dans leur prise de décisions ;
- effet de mode, l'utilisation d'outil performant et récent montre que l'entreprise est informée des bonnes pratiques et s'adapte.

2.1.4- Les facteurs clés de succès d'une élaboration de la cartographie des risques

Plusieurs facteurs sous-tendent la réussite de l'élaboration de la cartographie des risques. Selon Moreau (2002 : 134-137) ; IFACI (2005 : 160) et Renard (2003 : 100-101), ces facteurs sont :

- un soutien motivé et une implication de la part de la Direction Générale. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer ;
- la désignation d'un responsable qui peut être un risk manager, un responsable de l'audit interne ou une personne émanant de la direction ;
- une définition claire, précise des objectifs de l'organisation et partagée par les intervenants détermine l'approche utilisée, permet de savoir ce que l'on recherche et doit être compris par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter ;
- un groupe de travail de qualité dans lequel on retrouve des opérationnels susceptibles de connaître les risques et les spécialistes outillés dans le domaine ;
- des ressources suffisantes pour un bouclage rapide, la mise à la disposition d'un capital humain compétent, expérimenté s'avère nécessaire.

2.1.5- Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques

Pour Belluz (2002 : 4), chaque organisation a sa propre cartographie. Ainsi la démarche de cartographie des risques est fonction des facteurs spécifiques suivants :

- les objectifs de l'entreprise décrivent les risques qui leurs sont associés. L'approche méthodologique de l'élaboration de la cartographie des risques est fonction des objectifs stratégiques en concordance avec le business plan de l'entreprise et varie d'une spécificité à une autre ;
- l'activité de l'entreprise détermine le modèle de cartographie à élaborer. Les modèles de cartographie des risques varient d'une entreprise à une autre même si les constantes restent les mêmes (Renard, 2003 : 100) ;
- les méthodes d'identification et d'évaluation des risques ;
- le système existant de contrôle des risques ;
- le niveau de tolérance aux risques qui est le niveau de risque acceptable par l'entité.

2.1.6- Les différents types de cartographies des risques

Selon De Mareshal (2003 : 17), le choix du type de cartographie est directement lié au type de risque étudié. Deux grandes options se présentent :

- la cartographie globale qui vise à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus ;
- la cartographie thématique permet de recenser et d'hierarchiser les risques liés à un thème précis.

2.2- Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques

Dans cette section nous allons présenter les différentes approches de cartographie des risques et les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.

2.2.1- Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Selon Renard (2003 : 100-101), il existe trois approches :

- l'approche bottom-up ;
- l'approche top-down ;
- l'approche combinée.

2.2.1.1- L'approche bottom-up

L'approche bottom-up est une approche à forte valeur ajoutée car elle intègre des cartographies des risques opérationnels liés aux activités et processus comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation de ces risques. Chaque opération est analysée de son initiation jusqu'à sa comptabilisation. A chaque étape, les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués (Manivet, 2003 : 18).

Le principe de cette approche est de partir d'une information mesurée sur le risque opérationnel le plus fin et de consolider ensuite le résultat à des niveaux de plus en plus centralisés jusqu'à l'ensemble de la ligne métier considérée.

Pour mieux maîtriser les risques opérationnels, les établissements semblent s'orienter davantage vers l'approche bottom-up plutôt qu'à des approches visant uniquement le contrôle.

2.2.1.2- L'approche top- down

C'est la démarche inverse de l'approche bottom-up. L'identification des risques est effectuée de manière plus fermée c'est-à-dire à l'aide d'un questionnaire à choix multiple. Ce processus permet de descendre chercher l'information (De Mareshal, 2003 : 16).

2.2.1.3- L'approche combinée

Pour Renard (2003 : 101), la meilleure démarche est celle qui concilie les deux approches. Elle consiste pour chaque responsable assisté du Risk manager ou de l'audit interne de définir les risques de son activité ; de proche en proche, en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'organisation. Dans le même temps, le Risk manager ou le responsable de l'audit soumet à la Direction Générale les risques d'entreprise considérés comme essentiels. Cette liste va redescendre de la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques et s'assurer que tout est bien pris en compte.

2.2.2- Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques diffèrent d'un auteur à un autre du point de vue de leur conception. Le tableau suivant montre une synthèse de ces différents auteurs sur les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.

Tableau 3 : Synthèse des différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques

Auteurs		Renard (2006 :217)	Bernard & al (2006 :69)	KPMG France (2006 :1)	IFACI (2005 : 185)	Moreau (2004 :	De Mareschal (2003 :	Belluz (2002 : 1)	Vaurs (2006 :47)	Jimenez & al (2008 : 64)
Préparation	Conception et la mise en place de la démarche	X				X	X			X
Planification	Identification et analyse des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Identification et évaluation des contrôles existants	X		X		X		X	X	X
	Hiérarchisation des risques	X	X	X		X	X	X	X	X
	Elaboration d'une matrice des risques	X		X		X	X	X	X	
Action	Etablissement et mise en œuvre des plans d'action		X		X	X	X	X	X	X
Reporting	Reporting sur les risques résiduels					X				X
Suivi évaluation	Vérification de l'efficacité du plan			X		X		X		X
Actualisation	Amélioration, et mise à jour de la démarche						X	X		

Source : nous- même

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons qu'il existe une multitude de démarches d'élaboration de cartographie. Ce tableau fera l'objet d'une analyse basée sur l'explication des différentes phases et étapes données par les auteurs. Pour l'élaboration de notre cartographie, nous ferons une synthèse des différentes méthodes issues de notre revue de littérature.

2.2.2.1- La phase de préparation

Cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui demander. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action, à la conception ainsi qu'à la mise en place des fondements de la démarche. Le « Risk manager » doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination (Renard, 2006 : 217).

2.2.2.2- La phase de planification

La phase de planification est la plus importante dans l'élaboration de la cartographie des risques et est retenue par tous les auteurs cités ci-dessus. Elle comprend les étapes suivantes :

- identification et analyse des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation des risques ;
- identification et évaluation des contrôles internes existants ;
- élaboration de la matrice.

a) Identification et analyse des risques

C'est une étape qui permet de localiser les zones où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Elle se fait sur la base de la stratégie et des objectifs de l'organisation. Les techniques d'identification des risques se déclinent comme suit :

- exposure analysis ou identification basée sur les actifs créateurs de valeurs, permet de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur pour l'organisation (Mc Namee, 1998 : 13) ;
- the environmental analysis ou identification des risques qui affectent les opérations permet de déterminer les risques en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (Mc Namee, 1998 : 13) ;

- threat scenarios ou identification basée sur les scénarios consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne de métier et de spécialistes de la gestion des risques (Mc Namee, 1998 : 13) ;
- identification basée sur l'atteinte des objectifs, l'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairement définis par la direction (OEC, 2005 : 9) ;
- identification basée sur les check-lists consiste à lister l'ensemble des risques possibles et peut être en fonction des activités ou des événements (Rouf, 2001 : 14) ;
- identification par l'analyse historique consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques ;
- identification par les tâches élémentaires est une démarche bien connue par l'auditeur interne car c'est celle qu'il utilise pour concevoir son questionnaire de contrôle interne (Renard, 2005 : 184) ;
- la feuille de révélation des risques qui est un outil mis à la disposition des responsables pour permettre le suivi permanent des risques. La feuille permet de fournir des renseignements sur les risques (leur nature, leur origine), les conséquences engendrées au niveau de l'organisation, les moyens à mettre en œuvre pour leur maîtrise.

Un modèle d'identification des risques est présenté dans le tableau à la page suivante :

Tableau 4 : Identification des risques selon Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Dispositif maîtrisé ?
Réception des marchandises	. Sécurité de la réception	. Pertes	M	-Normes de livraison et d'entreposage	Non
		. Avaries	F		
	. Conformité en qualité et en quantité	. Non-conformité	I	-Procédures de vérification	Oui
		. Faire les réserves en temps voulu	. Contentieux	M	-Inspection technique
		. Prescription= perte des droits	M	-Procédure de réserve	Non

Source : Renard (2006 : 316)

Une fois les risques identifiés au niveau de l'entreprise, il faut les évaluer afin de mener des actions pouvant les maintenir à un niveau acceptable.

b) Evaluation des risques

La question de la mesure du risque et de son évaluation est essentielle. Nous avons trois types d'évaluation des risques :

- l'évaluation de l'importance du risque ;
- l'évaluation de la probabilité ou fréquence de survenance du risque ;
- l'évaluation des mesures de contrôles adéquats.

• L'évaluation de l'importance du risque

L'organisation est confrontée à un certain nombre de risques qui peuvent avoir un impact significatif ou non sur la réalisation des objectifs fixés. L'analyse des risques s'avère difficile et l'évaluation de leur importance également. Les risques peuvent être classés selon leur importance : « élevé », « moyens » ou « faibles » (IFACI, 2004 : 57-58).

Tous les risques ne se mesurent pas avec un impact financier comme les risques intangibles ou immatériels pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il

venait à se réaliser (Bergeret, 2002 : 11). Les risques peuvent aussi être classés selon l'impact financier à travers le tableau suivant :

Tableau 5 : Mesure de l'impact financier

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

Source : Fontugne (2001 : 11)

- **Evaluation de la probabilité de survenance du risque**

La probabilité de survenance du risque peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus représentée par graphique (Barroin & al, 2002 :2). La probabilité de survenance du risque peut être appréciée de la façon suivante :

Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité du risque

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance
1	Rare	Très faible
2	Improbable	Faible
3	Possible	Modéré
4	Probable	Elevé
5	Presque sûr	Très élevé

Source : Adapté de Landwell & al. (2005 : 208)

L'évaluation du risque se fait par la combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

- **L'évaluation des mesures de contrôles adéquates**

L'évaluation des mesures de contrôles permet de voir si les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes. Pour l'OEC (2005 : 42), deux notions sont à prendre en compte pour cette évaluation finale : l'adéquation et l'efficacité du contrôle mis en œuvre. Ces deux notions pourront être graduées sur une échelle allant de 1 à 5 comme le montre le tableau suivant :

Tableau 7 : Echelle de cotation des mesures de contrôle

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

Source : Fontugne (2001 : 12)

L'évaluation des risques d'une entité se fait suivant deux approches : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

- **L'approche quantitative**

Les techniques quantitatives peuvent être utilisées lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluations par intervalle ou ratio. Pour cela, il est important de tenir compte, dans le cadre des évaluations quantitatives, de la disponibilité de données fiables, provenant de sources aussi bien internes qu'externes (Landwell, 2005 : 211).

- **L'approche qualitative**

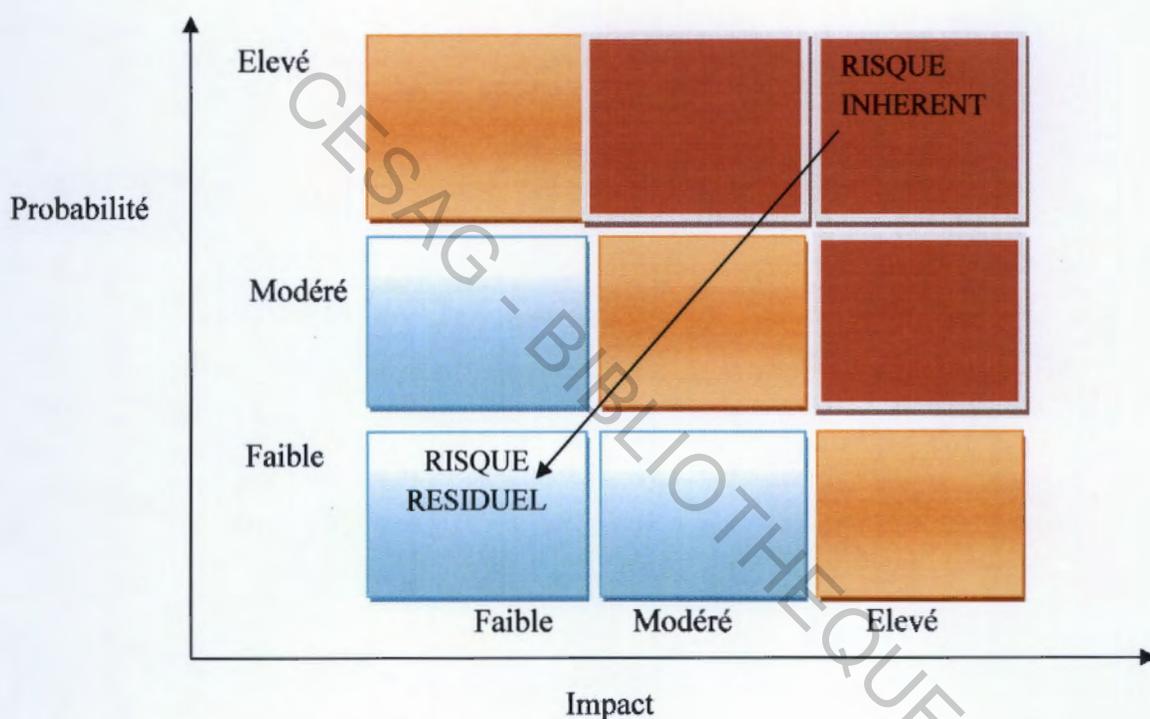
Le management utilise fréquemment des techniques d'évaluations qualitatives lorsque les risques ne se prêtent pas à la quantification ou lorsqu'il ne dispose pas des données nécessaires à une évaluation quantitative ou encore lorsque la collecte et l'analyse de ces données n'est pas rentable au regard du bénéfice attendu (Landwell & al, 2005 : 206).

Une fois les risques identifiés, ils sont regroupés par facteurs de risques et à chaque facteur, des coefficients de pondération sont assignés en fonction de l'impact (probabilité et

conséquence). Pour Jimenez & al (2008 : 66), l'évaluation va porter sur les impacts (financier et /ou d'image) et la fréquence des événements retenus et va être réalisée par des responsables d'activités et /ou des managers opérationnels.

L'évaluation du risque inhérent avant la mise en place du dispositif de contrôle interne est opérée en premier lieu avant de procéder à celle de l'efficacité du contrôle interne, une fois ce dernier mis en place. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer le pouvoir exercé par le contrôle interne sur le risque inhérent en vue de le transformer en risque résiduel.

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques



Source : Adapté de Moreau (2002 : 164)

Risque inhérent (Sans les contrôles)

Risque résiduel (après la mise en place des nouveaux contrôles)

c) Hiérarchisation des risques

Une fois les risques évalués, on procède à une hiérarchisation de ces risques identifiés en tenant compte de l'impact (probabilité et gravité) sur l'activité de l'entreprise. La hiérarchisation des risques est faite en fonction de leur degré de tolérance c'est-à-dire cibler ceux qui méritent qu'une attention particulière leur soit accordée ou ceux qui font preuve d'une moindre priorité. Cette hiérarchisation est obtenue par le biais des échelles définies au

niveau de l'évaluation en faisant attention au seuil de tolérance des risques de l'organisation ainsi que le risque intrinsèque (Walker & al, 2003 : 3 et Renard, 2004 : 150).

Selon Mc Namee (1998 :13), les risques peuvent être classés selon :

- The absolute ranking ou classement des risques en fonction du score ;
- The relative ranking ou classement des risques suivant trois niveaux faible, moyen ou élevé ;
- The matrice ranking ou regroupement des risques suivant les opérations dans une matrice en leur attribuant des appréciations faible, moyen ou élevé.

d) Identification et évaluation des contrôles existants

L'identification des contrôles existants consiste à faire ressortir tous les contrôles qui ont été mis en place afin de réduire l'impact des risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise et ce, avant l'élaboration de la cartographie des risques. Ainsi, une liste exhaustive des contrôles existants est faite afin de voir les moyens dont disposent les responsables pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Il s'agit entre autre des moyens de prévention, de détection ou de correction, de la couverture des risques inhérents, de leur mode de fonctionnement, des responsables en charge de leur mise en œuvre et de leur suivi, les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance.

L'évaluation des contrôles existants consiste à faire un rapprochement entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait. Compte tenu du caractère complexe de l'évaluation du contrôle interne, les auteurs sont unanimes sur l'approche qualitative (Landwell, 2005 : 208).

Pour Belluz (2002 : 1) et IFACI (2006 : 160), les critères les plus utilisés sont : l'efficacité, la pertinence, la fiabilité, la qualité de la conception, de la mise en œuvre et de l'efficience. Le contrôle interne est évalué sur la base d'une échelle allant de 1 (non adéquat ou inefficace) à 5 (adéquat ou efficace). Les outils généralement utilisés lors de l'évaluation du contrôle interne sont les questionnaires de contrôle interne, la feuille de révélation des risques, la grille d'analyse des risques, etc.

e) Elaboration de la matrice des risques

La matrice des risques est la représentation sous forme d'un tableau des différents risques de l'entreprise à un instant donné. Elle est conçue pour aider à déterminer les zones qui

constituent des dangers pour l'entreprise et ce, à partir de la probabilité et de la gravité de ces risques.

2.2.2.3- Phase d'actions

Après avoir évalué les risques, le management doit définir une stratégie pour réduire l'impact des risques « brutes » pour arriver à un risque résiduel de niveau acceptable.

Pour Bernard & al. (2006 : 73), il existe plusieurs possibilités de réduire un risque :

- agir sur la probabilité et mettre en place des actions de préventions ;
- diminuer la gravité du risque en mettant en place des actions de protection ;
- agir à la fois sur la probabilité et la gravité ;
- supprimer le risque et donc annuler la probabilité d'occurrence ;
- financer le risque par une assurance (transfert du risque à un tiers).

2.2.2.4- Reporting sur les risques résiduels

Il est essentiel de connaître le destinataire et les attentes du reporting. La définition du reporting passera initialement par la définition des objectifs auxquels l'on souhaite répondre, selon ses fonctions et responsabilités dans l'organisation :

- en tant qu'opérationnel responsable d'un processus : un outil d'alerte et de prévention pour éviter les situations « à risque » ;
- en tant que, responsable des risques opérationnels : un indicateur du degré de maîtrise obtenu à un instant « t » et de son évolution ;
- en tant que dirigeant : une vision synthétique des risques de l'entreprise et de ses zones de fragilité ;
- pour tous : un outil de dialogue permettant la prise de décision sur une base consensuelle de mesure des risques portés et de leur évolution (Jimenez, 2008 : 191).

Pour Landwell & al. (2005 : 124-125), toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de management des risques qui affectent la capacité d'une organisation à élaborer, à mettre en œuvre sa stratégie et à atteindre ses objectifs doivent être communiquées à ceux qui sont en situation de prendre les mesures qui s'imposent. La nature des éléments, objet d'un tel reporting varie en fonction du pouvoir des personnes à traiter des points relevés et du niveau de contrôle exercé par la hiérarchie. Les conséquences des faits identifiés doivent être évaluées préalablement à leur communication. Il est primordial que, au-delà du reporting

effectué sur une transaction ou sur un événement donné, les procédures en cause, potentiellement défaillantes, soient réévaluées.

2.2.2.5- Suivi et évaluation

La vérification interne et/ou le comité de vérification aident à la mise en œuvre de la gestion des risques : la fonction de la vérification interne joue un rôle capital dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans l'ensemble d'une organisation. En voici quelques exemples : l'animation d'ateliers d'auto-évaluation; le suivi et les rapports sur la gestion des risques importants; la prestation de conseils; la sensibilisation des gestionnaires à la gestion des risques; l'examen des processus de gestion des risques; et une présence au comité de gestion des risques (KPMG, 1999 : 30).

L'évolution du niveau des risques résiduels étant fonction de l'efficacité des plans mis en œuvre, elle a pour objectif d'informer les dirigeants des évolutions éventuelles des risques résiduels.

2.2.2.6- Actualisation de la cartographie des risques

Après la conception de la première cartographie des risques, une mise à jour doit être faite afin de l'adapter au nouvel environnement des risques de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du concept de la cartographie des risques ainsi que les différentes étapes de son élaboration. La mise en place de la cartographie des risques permet à l'organisation de se fixer des objectifs pour une bonne gestion de ses risques. Une synthèse des différentes approches et des méthodes d'élaboration de la cartographie des risques proposées par les différents auteurs nous permettra d'établir notre propre référentiel pour l'élaboration de la cartographie des risques. La présentation de ce référentiel fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

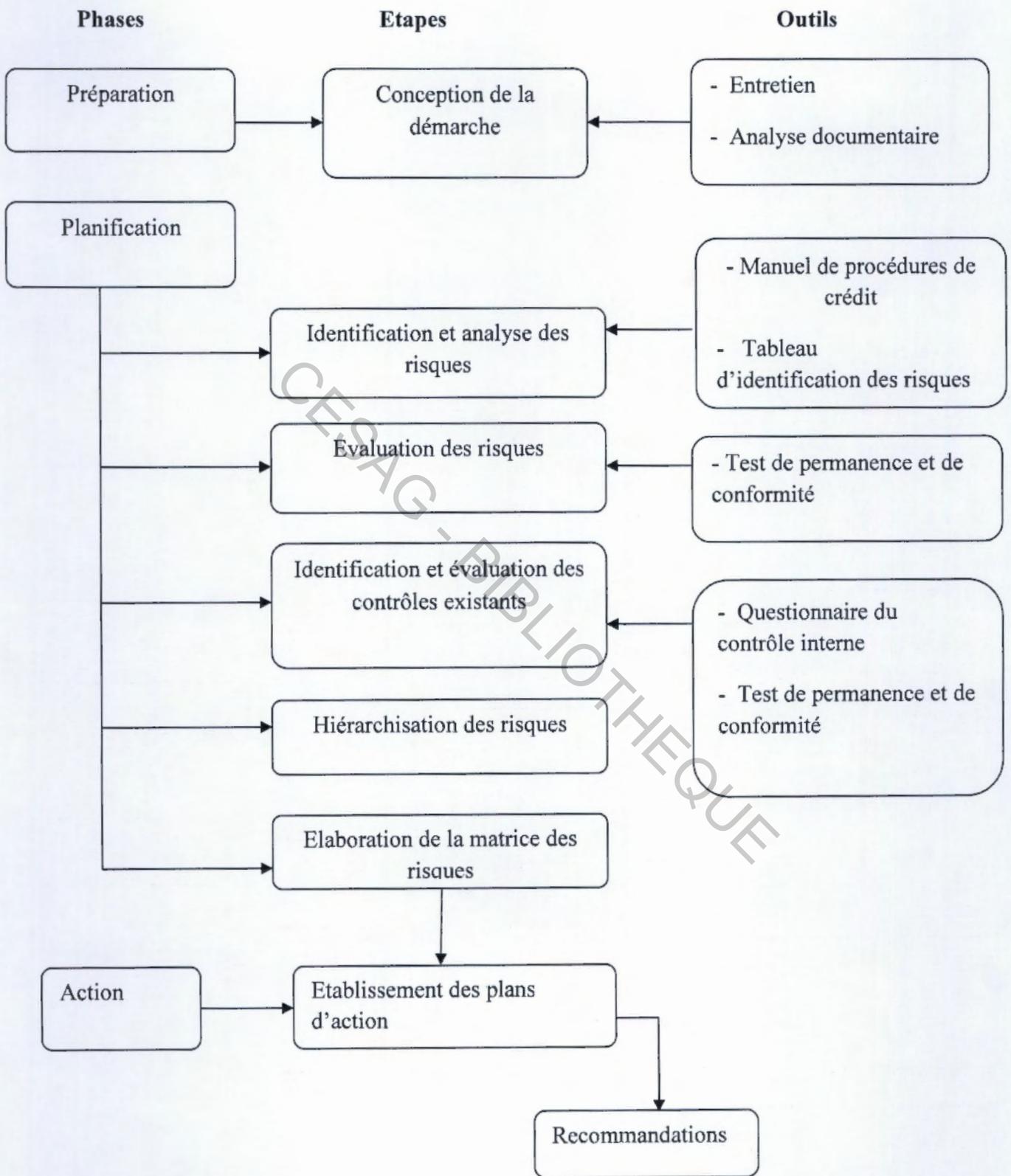
Introduction

L'exploitation des résultats de notre revue de littérature nous a permis de définir les différentes phases de l'élaboration d'une cartographie des risques. Pour mener à bien la partie pratique de notre travail, nous proposons un modèle d'analyse pour l'élaboration de la cartographie des risques. Ce chapitre est subdivisé en deux étapes : la première étape sera consacrée à la présentation du modèle d'analyse et la deuxième partie aux outils qui nous ont permis de collecter les données.

3.1- Modèle d'analyse

Notre revue de littérature nous a permis d'élaborer notre propre démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Le référentiel d'analyse se présente comme suit :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous- même

3.2- Les outils de collectes des données

Pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit à la BOA- Sénégal, nous avons retenu comme méthode, l'approche combinée car, elle paraît la mieux adaptée pour notre étude. Le processus d'évaluation des gravités est de type « Top- Down », il implique les dirigeants et les mesures de protection destinées à réduire les impacts. Le processus d'évaluation des probabilités est de type « Bottom- up », à son tour il implique les fonctionnels dont dépendent les niveaux de mise en place de ces mesures à chaque moment (IFACI, 2005 : 6). La combinaison de ces deux approches permet de connaître le degré résiduel des risques identifiés.

Pour pratiquer cette méthode, notre collecte de données se fera au niveau des acteurs de l'octroi de crédit et pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne, nous allons utiliser les divers outils de collectes de données tels que l'entretien, l'analyse documentaire, le questionnaire de contrôle interne et le tableau d'identification des risques.

3.2.1- L'entretien

L'entretien est un outil que l'auditeur utilise fréquemment. Ainsi, nous avons procédé à des entretiens avec les différentes personnes qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit dans le but de connaître et de comprendre les activités de ce processus. Cette entrevue nous a permis d'avoir un bref aperçu sur le processus d'octroi de crédits, d'avoir une connaissance sur les aspects sources de risque et le dispositif de contrôle interne mis en place. Pour le faire, nous avons pris rendez- vous avec certains responsables et nous leur avons posé différents types de questions.

Tableau 8 : Récapitulatif des personnes interrogées et leur responsabilité

Départements et Services	Responsabilité	Effectif	Réalisation
Département risque	Chef département risque	2	1
Département réseau et exploitation	Chef département réseau et exploitation	3	1
Département contrôle et compliance	Chef département contrôle et compliance + son adjoint	4	2
Service juridique	Chef service juridique	1	1
Service contentieux et recouvrement	Chef service contentieux et recouvrement	1	1

Source : nous même

3.2.2- L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la BOA-Sénégal en matière de crédit. Pour y parvenir, nous avons consulté le manuel de procédures de crédit, le rapport d'activité de l'exercice 2008, le plan triennal de développement 2007-2009 et sur le site web de la banque, l'historique de la BOA-Sénégal.

3.2.3- Le questionnaire de contrôle interne

Selon Lemant (1995 : 195), le QCI est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes.

Le questionnaire de contrôle interne permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place. Cet outil fait recours à des questions-types pour chaque fonction et chaque objectif de l'entreprise. La structure d'une telle liste de questions est en général, en forme de « questions fermées » c'est-à-dire par « oui » ou « non ». Le questionnaire que nous avons adressé couvre les différents sous processus du cycle de crédit et a permis d'avoir assez de renseignements.

Les tests de conformité et de permanence nous ont permis de confirmer ou d'infirmier ce que nous avons constaté.

3.2.4- Le tableau d'identification des risques

Le tableau d'identification des risques nous a servi à l'identification des risques dans le chapitre 6 pour l'élaboration de la cartographie. Il nous a permis d'identifier à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire. Devant chaque tâche, il y a l'objectif fixé, les risques encourus et les pratiques d'organisation communément admises.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté notre modèle d'analyse qui est le plan de notre démarche d'élaboration de la cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit. Nous avons présenté aussi les différents outils de collecte des données qui vont nous permettre d'élaborer la cartographie des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Tout au long de cette première partie, nous avons cerné la notion des risques opérationnels en milieu bancaire et les bonnes pratiques de gestion de ces risques et ce, à travers la revue de littérature. De plus, nous avons procédé à la présentation des différentes phases de l'élaboration de la cartographie des risques et les différents outils qui vont nous servir de pistes afin d'aider les dirigeants de la BOA- Sénégal à mieux gérer les risques opérationnels liés à l'octroi des crédits. Le modèle d'analyse élaboré donne une visibilité plus claire sur le travail et servira de base pour nous dans le cadre pratique de notre mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie

Comme indiqué plus haut, cette partie s'appuie sur le travail que nous avons fait dans la première partie. Ainsi, nous allons mettre en application les éléments issus de notre revue de littérature au sujet des risques opérationnels et de la démarche d'élaboration de la cartographie des dits risques liés à l'octroi de crédit à la BOA- Sénégal en nous appuyant sur notre référentiel d'analyse.

Cette partie comporte deux chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la BOA- Sénégal à travers son historique, son organisation et ses procédures en matière d'octroi de crédit. Le second à l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation des risques et à la présentation de la matrice des risques qui fera l'objet d'une analyse en vue de formuler des recommandations pour une parfaite maîtrise des risques opérationnels liés à son processus d'octroi de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE ET ORGANISATION DE LA BOA- SENEGAL

Introduction

La BOA- Sénégal est une institution bancaire qui offre des produits d'épargne, de crédits et d'autres services financiers à ses clients. Nous allons alors présenter dans ce chapitre, la BOA- Sénégal et son organisation.

4.1- Présentation générale de la BOA- Sénégal

Cette section sera consacrée à la présentation de l'historique de la BOA- Sénégal et les services offerts.

4.1.1- Historique de la BOA- Sénégal

La première des BANK OF AFRICA a vu le jour au Mali en décembre 1982. L'évolution de la BOA Mali rendait concevable la reproduction d'une telle structure en d'autres lieux. C'est dans cette optique que le groupe s'est étendu progressivement dans les autres pays et compte aujourd'hui comme banques et filiales :

- onze banques commerciales ;
- un GIE à Paris ;
- une banque de l'habitat à Cotonou;
- trois sociétés de crédit-bail à Cotonou, Antananarivo et Bamako;
- une société de bourse à Cotonou ;
- deux sociétés d'investissement à Abidjan et Cotonou;
- une filiale informatique à Cotonou.

Créée en Octobre 2001, la BOA- Sénégal est l'une des onze filiales du Groupe BOA et compte aujourd'hui 13 agences dont 11 à Dakar et 2 dans les autres régions. Société Anonyme au capital de F CFA 3 500 000 000, elle a son siège social à Dakar, 4 Avenue Léopold Sédar SENGHOR et est représentée par son Directeur Général, Monsieur Faustin AMOUSSOU.

Le capital social a connu plusieurs augmentations renforçant ainsi les fonds propres, ce qui a permis au ratio de couverture des risques de se consolider davantage.

Afin de répondre au besoin de proximité et de présence exprimé par le public, la banque a poursuivi l'élargissement de son réseau avec l'ouverture de quatre nouvelles agences, toutes équipées de guichets Automatiques Bancaires. De plus, elle a mis en place de nouveaux produits comme la banque par téléphone et a élargi sa gamme de cartes avec l'introduction de la carte VISA, répondant ainsi à une forte attente de la part des particuliers.

4.1.2- Les services offerts par la BOA- Sénégal

La BOA- Sénégal a mis en place une gamme variée de produits et services tels que les assurances, les comptes, l'épargne, la monétique, les multimédia, les prêts aux particuliers, les services aux entreprises, les transferts de change et les services associés.

Nous allons nous contenter dans ce point du développement des prêts aux particuliers et des services aux entreprises.

4.1.2.1- Les crédits aux particuliers

Ces crédits sont classés en trois catégories :

- les crédits à court terme qui sont des facilités de caisse accordées aux clients pour faire face à des dépenses urgentes. Ce sont entre autres les prêts scolarités, les prêts Tabaski, les prêts Pâques et les prêts Korité qui sont remboursés au maximum en 10 mois.
- les crédits à moyen terme qui sont des prêts amortissables sur une durée de 3 à 10 ans. Ils sont généralement destinés à financer des agrandissements de logements, des acquisitions de véhicules.
- les crédits à long terme qui sont octroyés sur une durée supérieure à 10 ans.

4.1.2.2- Les crédits aux entreprises

Ces crédits sont destinés à financer les besoins de financement d'exploitation courante et les besoins de financement d'investissements.

✓ Les besoins de financement d'exploitation courante

Il s'agit pour la banque de financer le besoin en fonds de roulement résultant du cycle d'exploitation de l'entreprise sous deux formes :

- les crédits de trésorerie qui sont sous formes de découverts, d'escompte commercial et d'escompte papier financier ;

- le découvert constitue un outil de gestion de la trésorerie qui permet de couvrir des décalages de courte durée ;
 - l'escompte commercial est une formule simple de mobilisation des créances commerciales ;
 - l'escompte de papier financier qui s'apparente à du crédit spot permet de financer une opération bien identifiée et son remboursement, généralement de courte durée doit être assuré par les produits résultant de ladite opération ;
- Les engagements par signature qui sont des engagements pris par la banque en vue d'honorer la signature de son client au cas où il n'arriverait pas à faire face à ses engagements. Ils portent essentiellement sur les cautions et les avals de traite.

- **Les cautions de soumission**

La banque prend l'engagement de verser au maître d'ouvrage un pourcentage du montant du marché au cas où son client désigné adjudicataire du marché n'aurait pas honoré les engagements découlant du contrat qui les unit.

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

La banque s'engage à restituer les avances perçues par l'entrepreneur dans le cas où le marché ne serait pas exécuté. Ce type de caution comporte un grand risque et doit s'analyser comme un découvert.

- **Les cautions de bonne fin ou bonne exécution**

La banque garantit le maître d'ouvrage contre la défaillance de l'entreprise. Cet engagement fait courir un important risque à la banque qui doit s'entourer d'un certain nombre de précautions.

- **Les cautions de retenue de garantie**

Elles permettent au client de recevoir en intégralité le règlement du montant du contrat avant la réception définitive de l'ouvrage. Cette caution suppose que les travaux ont été exécutés et ne couvre que les éventuels défauts signalés par le maître d'ouvrage et qui donnent généralement lieu à réparation. Cette dernière présente un risque modéré pour la banque.

- **L'aval de traites fournisseurs ou l'ouverture de crédits documentaires**

Ils permettent à l'entreprise d'obtenir de son fournisseur un allongement des délais de paiement de ses approvisionnements, donc évitent des décaissements immédiats.

- ✓ **Les besoins de financement d'investissements**

Ils sont liés à l'acquisition de biens productifs et durables tels que la création d'entreprise, la modernisation, l'agrandissement, le remplacement ou l'acquisition d'équipement.

Il existe des cas particuliers de crédits comme :

- les crédits de campagne qui sont destinés aux entreprises ayant une activité saisonnière ;
- les financements de marchés pour les entreprises de BTP, les entreprises prestataires de services qui passent par l'émission des cautions, l'aval de traites fournisseur, l'ouverture de crédits documentaires et les avances de trésorerie.

4.2 - Organisation générale de la BOA- Sénégal

Comme le montre l'organigramme (voir annexe n°1), la BOA- Sénégal est organisée de la manière suivante :

- **Le Directeur Général**

Le Directeur Général est le premier responsable de la gestion de la banque. Il prépare et exécute son programme d'activité annuel approuvé par le Conseil d'Administration. Sont directement rattachés au Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, le secrétariat, le département du contrôle et compliance, le département administratif et financier, le service informatique, le service contrôle de gestion, le service juridique et le service contentieux et recouvrement.

- **Le secrétariat**

Le secrétariat a pour mission la gestion de l'agenda du Directeur Général, la vérification des courriers arrivée et transmission, la rédaction des documents du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales et l'envoi des courriers par DHL ou par Fax.

➤ **Le département du contrôle et compliance**

Le département du contrôle et compliance est chargé du contrôle de l'ensemble des opérations traitées par la banque. Il veille au respect des dispositions légales et réglementaires et aux procédures internes mises en place.

➤ **Le département administratif et financier**

Le département administratif et financier a pour mission l'application de la politique définie par la direction générale en matière de gestion du personnel et du patrimoine. Il est aussi chargé de la tenue de la comptabilité générale de la banque, de la trésorerie et de la gestion des stocks. Il est composé du service comptabilité, des services généraux et du service des ressources humaines.

➤ **L'informatique**

L'informatique assure la gestion du système d'informations de la banque et aide les opérationnels dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

➤ **Le contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion a pour mission d'assurer un bon suivi du contrôle budgétaire, d'obtenir une collaboration efficace de l'ensemble des services de la banque et d'assurer le reporting vers les services centraux et la BCEAO dans les délais requis.

➤ **Le service juridique**

Le service juridique est chargé de toutes les questions à caractère juridique et ce, intervient dans la mise en place du crédit, conseiller de la Direction Générale pour toutes questions se rapportant au droit.

➤ **Le service contentieux et recouvrement**

Il est chargé de toutes sortes de litiges mettant aux prises la banque, les tiers et les clients. Il est également chargé du recouvrement de toutes les créances douteuses et litigieuses, des impayés, des comptes des clients décédés, des actes de saisie du trésor et des personnes privées, conseillé de la Direction Générale pour toutes questions se rapportant au droit.

- **Le Directeur Général adjoint**

Le Directeur Général adjoint est la deuxième personnalité de la banque. Il a en charge la supervision des départements et services suivants :

- **Le département des risques**

Le département des risques exerce sa compétence sur l'ensemble de la politique de crédit de la banque. Il a pour rôle de vérifier de manière indépendante si les concours ont été accordés selon les procédures d'autorisation en vigueur, si les dépassements ont été autorisés au niveau requis, et de s'assurer que les concours devenus préoccupants font l'objet d'un déclassement ad hoc. Ces contrôles passent par la revue quotidienne des comptes débiteurs irréguliers, la revue périodique des impayés ainsi que la revue de la tenue administrative des dossiers de crédit.

- **Le département des entreprises**

Le département des entreprises est chargé de répondre aux besoins des entreprises pour leurs fonds de roulement et leurs projets, de même qu'il accompagne les clients dans leurs opérations d'acquisitions. Il est aussi chargé du financement des projets immobiliers et entreprises de construction.

- **Le département du réseau et d'exploitation**

Le département du réseau et d'exploitation est chargé de la gestion de la clientèle privée et professionnelle ainsi que celle des institutionnels et organismes non gouvernementaux. Il est aussi chargé de la couverture de l'ensemble des besoins financiers de ces segments, d'appréhender la situation patrimoniale des clients et de leur proposer des solutions de placement les mieux adaptées à leur profil, de proposer une banque proche du domicile ou du lieu de travail. Il supervise toutes les agences de la banque.

- **Le département de l'animation commerciale**

Le département de l'animation commerciale a pour mission d'animer la vie commerciale de la banque en se référant aux objectifs et réalisations fixées par la direction générale.

➤ **Le service étranger**

Le service étranger s'occupe de toutes les transactions hors du territoire sénégalais à travers le système de correspondance bancaire.

➤ **Le service portefeuille**

Le service portefeuille s'occupe de tout ce qui opération locale notamment les opérations de la compensation en confrères, les virements internes et interbancaires et les traites.

➤ **Le service marketing et communication**

Le service du marketing et de la communication a pour mission les actions marketing de la banque (développement de produits, étude d'implantation,...) et ses projets (lancement de nouveaux produits, étude d'implantation,...).

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de la BOA- Sénégal nous a permis de connaître son historique, ses services, son système d'organisation et fonctionnement.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA BOA- SENEGAL

Introduction

Dans le but de rendre souple le système de décisions, les pouvoirs de décisions en matière de crédit sont conférés par le Conseil d'Administration des Bank Of Africa à des collaborateurs ou groupes des collaborateurs de la banque, dans les limites qu'il estime opportunes. Ainsi, nous allons dans un premier temps présenter les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit et dans un second temps, les différentes étapes du processus.

5.1- Les acteurs du processus d'octroi de crédits

Les acteurs qui interviennent dans le processus d'octroi de crédit sont :

5.1.1- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration habilite le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint à prendre les décisions finales d'octroi de concours, dans les limites des montants d'engagement fixés à chacun d'eux selon les formes de crédits à consentir.

Le Directeur Général peut être habilité à subdéléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs, dans les limites qui lui sont fixées, à des cadres de l'exploitation et aux responsables des Agences Régionales. Ces subdélégations doivent être portées à la connaissance du Conseil d'Administration à la prochaine séance suivant leur attribution.

5.1.2- Le comité local de crédit

Le comité local de crédit ou « comité des engagements » prend la décision d'octroi ou non de crédit pour tout concours n'entrant pas dans ces délégations de pouvoir, et jusqu'à un montant fixé par le Conseil d'Administration. Il est présidé par le Directeur Général ou en son absence, par le Directeur Général Adjoint. Il est composé du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint, du Directeur Administratif et Financier, du Chef département risques et du chef département réseaux et exploitation. Les décisions du comité sont prises à l'unanimité des membres présents et sont matérialisées par la signature de tous les participants sur l'imprimé de présentation du dossier.

5.1.3- Le comité de crédit élargi

Le comité de crédit élargi prend la décision d'octroi ou non de crédit pour tout concours qui dépasse les pouvoirs du comité local de crédit et cette fois sans limitation de montant. Il est composé du Directeur des participations BOA Group, du Directeur Général Adjoint BOA Group, de l'Administrateur local BOA- Sénégal, du Directeur Général BOA- Sénégal et de son adjoint.

5.1.4- Le Directeur Général

Le Directeur Général reçoit toutes les demandes des clients, les transmet au département réseaux et exploitation pour étude. Après les différentes étapes d'étude de dossier et par rapport aux informations fournies par les analystes, il décide du sort des dossiers de crédit de sa compétence, apprécie et transfère pour décision les dossiers relevant du comité local ou du comité élargi de crédit.

5.1.5- Le Directeur Général Adjoint

Le Directeur Général Adjoint reçoit également les dossiers qui relèvent de ses compétences et donne son avis.

5.1.6- Le Directeur réseaux et exploitation

Après réception des dossiers de la direction générale, le directeur réseaux et exploitation procède au tri et envoi à chaque exploitant les dossiers de crédit des comptes qu'il gère. Pour les dossiers de crédit dont les montants sont élevés, il suit le chargé de clientèle pour la visite avant le concours. Il supervise aussi les dossiers de crédit des agences régionaux.

5.1.7- L'exploitant

Chargé de la rédaction de crédit, il fait la proposition de crédit après avoir regroupé les informations nécessaires, formule un avis motivé et l'envoi au département risque pour analyse.

5.1.8- L'analyste

Il procède à une seconde lecture des dossiers de crédit, formule un avis motivé, l'envoi au chef département risque si le dossier est acceptable et dans le cas contraire, au chargé de clientèle pour informations complémentaires.

5.1.9- Le chef département risque

Il donne également son point de vue sur le dossier après étude et l'envoi à la direction générale.

5.1.10- Le juriste

Lorsqu'il y a avis favorable pour un dossier de crédit, le chargé de clientèle informe le client concerné à rencontrer le juriste pour les formalités avant la mise en place du crédit. Le juriste remplit la convention de prêt du client, le billet à ordre, les documents d'assurances. Devant le juriste, le client signe la convention de prêt, le tableau d'amortissement, les documents d'assurances. Pour la formalisation des garanties, le juriste envoie une lettre de notification au notaire. Ce dernier mène les enquêtes possibles, enregistre la garantie et ramène la grosse au juriste qui la transmet immédiatement au chef département contrôle et compliance pour conservation.

5.1.11- Le client

Le client est l'initiateur du crédit. Il dépose sa demande au niveau du service réception des courriers qui la transmet à la direction générale. Dès que la demande a un avis favorable, le client est invité auprès du juriste pour les formalités avant la mise à sa disposition des fonds. Le client après acceptation des termes du crédit est chargé de leur mise en œuvre.

5.2- Les différentes étapes du processus d'octroi de crédits

Le processus d'octroi de crédits comprend les étapes ci-après :

- la budgétisation ;
- l'étude de dossier de crédit ;
- la mise en place du crédit ;
- le suivi du crédit ;
- le recouvrement du crédit.

5.2.1- La budgétisation

La budgétisation d'octroi de crédit se fait en se référant au budget de l'exercice précédent de la banque, au plan stratégique de développement (Plan Triennal de Développement) et à la conjoncture qui se présente.

5.2.2- L'étude des dossiers de crédit

Le montage d'un dossier de crédit est l'élément primordial qui va permettre aux décideurs autorisés de fonder leur accord ou leur refus quant à la demande de financement. La présentation de cette demande peut être différente selon qu'il s'agit d'un financement d'exploitation courante, d'investissement, d'un crédit de campagne. Elle s'inscrit dans le canevas ci-après :

- l'historique de la relation ;
- l'analyse financière ;
- les engagements bancaires ;
- les besoins du client ;
- les garanties ;
- la conclusion générale et l'avis motivé du gestionnaire

Lorsqu'il s'agit d'une demande de crédit d'investissement, une étude de faisabilité du projet à financer est faite par le gestionnaire de crédit suivant les critères économique (qualité du client, produit, marché et moyens commerciaux envisagés) et financier (plan d'investissement en immobilisation et tableau d'amortissement, compte de résultat prévisionnel, besoin en fonds de roulement, plan de financement, plan de trésorerie, bilans prévisionnels et indices de rentabilité). Une fois le dossier étudié au niveau de l'exploitant, le dossier est transmis au département risques pour une seconde étude.

L'analyste émet un avis motivé après analyse des risques liés au dossier (voir si par rapport aux garanties, les risques sont minimisés, les pièces justificatives sont complètes) et le transmet au chef du département qui émet également un avis motivé.

Le dossier est ensuite envoyé à la direction générale pour avis. Dans le cas où le crédit à accorder dépasse les pouvoirs de la Direction Générale, il est représenté au comité local de

crédit ou au comité de crédit élargi suivant les pouvoirs délégués. Les formalités de mise en place commencent lorsque l'avis est favorable.

5.2.3- La mise en place du crédit

Une fois le prêt accordé, le dossier est transmis au département risques pour la préparation de la mise en place. A ce niveau, les pièces comptables, le tableau d'amortissement sont préparés, le service juridique se charge de la formalisation des garanties (assurances, hypothèque, cautions...), de la signature des conventions de prêts, d'assurances et du billet à ordre; les autorisations sont saisies dans la base des données, une première validation par le chef de département risque et enfin validation finale par le Directeur Général.

5.2.4- Le suivi du crédit

Le suivi des échéances est facilité par l'édition d'états informatiques exploités par les exploitants et le département des risques.

5.2.5- Le recouvrement du crédit

Le recouvrement se fait de façon automatique grâce au système d'informations mis en place par la banque. Le tableau d'amortissement de prêt préparé permet de faire descendre l'échéance sur le compte du client le 20 du mois en cours. Deux cas se présentent :

- si à la tombée de l'échéance le compte du client a la provision, le remboursement se fait automatiquement ;
- en cas d'absence de provision, le compte d'impayé du client est débité du montant échu et se solde automatiquement dès qu'il y a la provision.

A partir des états de gestion disponibles sous le système d'information, l'agent responsable du département risque ressort le dossier, envoie au client une demande de régularisation et ce, dès le constat d'une première échéance impayée.

En cas d'absence de réaction du client et le constat d'une seconde impayée, une seconde relance est faite au client par voie d'huissier.

Les voies de recouvrements en cas d'impayés sont le recouvrement amiable et le recouvrement par voie judiciaire pour lequel la banque saisit un avocat.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître le processus d'octroi de crédits, les principaux acteurs et leurs tâches ainsi que les différentes étapes du processus. La description du processus d'octroi de crédit faite nous amène à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS A LA BOA-SENEGAL

Introduction

La connaissance de la BOA- Sénégal que nous venons de faire à travers son organisation, ses activités et ses procédures en matière d'octroi de crédit nous permet de renseigner les différentes étapes de la cartographie des risques opérationnels liés à son processus d'octroi de crédit. Ainsi, dans ce chapitre, nous allons procéder à la réalisation des tests de conformité et de permanence, nous baser sur notre modèle d'analyse élaboré dans la partie théorique en vue d'identifier, d'évaluer et d'hierarchiser les risques afin de produire la matrice des risques. Cette matrice sera analysée afin de proposer un plan d'action et des recommandations pour les risques qui peuvent impacter négativement l'atteinte des objectifs assignés à ce processus.

6.1- Les tests de permanence et de conformité

Les tests de permanence et de conformité nous permettent de constater si la procédure telle que décrite précédemment fait l'objet d'une application pratique pour les dossiers de crédits.

Pour le test de permanence, dans une population de cinquante (50) dossiers considérés par la banque comme les plus grands engagements, nous avons pris un échantillon de dix dossiers au pas de cinq (5) pour réaliser le test.

Les résultats du test sont illustrés par les tableaux ci dessus et ce, pour les étapes du processus à savoir :

- la budgétisation ;
- l'étude de dossier ;
- la mise en place du crédit ;
- le suivi du crédit ;
- le recouvrement du crédit.

Tableau 9 : Test de permanence du sous processus budgétisation

Sous processus Vérifications	Budgétisation		
	Oui	Non	%Non
1.3 Prévision irréaliste	9	1	10%
2- Budget non suivi	8	2	20%

Source : nous- même

Tableau 10 : Test de permanence du sous processus étude de dossiers

Sous processus Vérifications	Etude de dossiers		
	Oui	Non	%Non
3- Non enregistrement de la demande	9	1	10%
4- Absence d'analyse du mouvement du compte	8	2	20%
5 - Informations erronées sur l'entreprise	4	6	60%
6 - Erreur sur l'objet du crédit	7	3	30%
7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	9	1	10%
8- Non solvabilité du client	8	2	20%
9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	9	1	10%
10- Crédit non conforme à l'activité du client	7	3	30%
11- Non respect de la quotité	9	1	10%
12- Revue du passé non fait	8	2	20%

Source : nous- même

Tableau 11 : Test de permanence du sous processus mise en place

Sous processus Vérifications	Mise en place		
	Oui	Non	%Non
13- Contrats et conventions non signés	9	1	10%
14- Garanties fictives	7	3	30%
15- Erreur de saisie	7	3	30%
16- Retard dans la mise en place du crédit	2	8	80%
17- Validation par une personne non habilitée	10	0	0%

Source : nous- même

Tableau 12 : Test de permanence du sous processus suivi du crédit

Sous processus Vérifications	Suivi du crédit		
	Oui	Non	%Non
18- Dossiers mal classés	2	8	80%
19- Non conformité des états d'impayés	10	0	0%
20- Non suivi des créances et des garanties	9	1	10%
21- Client douteux non localisé	8	2	20%
22- Echéance erronée	10	0	0%

Source : nous- même

Tableau 13 : Test de permanence du sous processus recouvrement

Vérfications	Recouvrement		
	Oui	Non	%Non
23- Retard dans le positionnement	10	0	0%
24- Clients non recouvrés	8	2	20%
25- Absence ou retard de relance	9	1	10%
26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	2	8	80%

Source : nous- même

6.2- la phase de planification

Elle comprend les étapes d'identification des risques, l'évaluation des risques, la hiérarchisation des risques et l'élaboration de la matrice des risques.

6.2.1- Identification des risques

Le modèle d'identification des risques est celui que nous avons utilisé pour identifier les risques dans la partie théorique. Cela nous conduit à scinder le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches.

Avec le chef réseau et exploitation, nous avons eu à scinder le processus en sous processus suivants :

- la budgétisation
- l'étude des dossiers de crédit ;
- la mise en place du crédit ;
- le suivi des dossiers ;
- le recouvrement des crédits accordés.

Ces sous processus ont fait l'objet de découpage en tâches élémentaires. Les travaux effectués nous ont permis de renseigner les tableaux d'identification des risques qui se présente comme suit : il comporte les colonnes des tâches, des objectifs du contrôle interne, des risques opérationnels, de l'impact opérationnel, du dispositif de maitrise et du test d'existence.

6.2.1.1- Identification des risques opérationnels liés au sous processus budgétisation

Les risques opérationnels liés à la budgétisation sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau 14 : Identification des risques liés au sous processus « budgétisation »

Taches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maitrisé ?
Elaboration du budget	S'assurer que le budget élaboré tient compte du plan de développement de la banque	Prévision irréaliste	Manque de ressources	Elaboration du budget sur la base du plan triennal de développement	Oui
Contrôle du budget	S'assurer que le budget fait l'objet d'un suivi	2- Budget non suivi	Manque de ressources	Rapprochement prévision et réalisation	Oui

Source : nous- même

6.2.1.2- Identification des risques opérationnels liés au sous processus « étude de dossier »

L'étude des dossiers de crédit débute avec la réception des demandes, l'étude des dossiers par le chargé de clientèle, l'analyse du dossier par l'analyste du risque et se termine par la prise de décision de la personne habilité selon les pouvoirs. Les risques liés à ce sous processus sont identifiés dans le tableau suivant :

Tableau 15 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus « étude de dossier »

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de maîtrise	Dispositif maitrisé ?
Réception de la demande	S'assurer que les demandes ont été enregistrées et comportent toutes les pièces	3- Non enregistrement de la demande	Contestation	Contrôle des dossiers par les chargés de clientèle	Non

	à fournir				
Etude de dossier par le chargé de clientèle	S'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations contenues dans le dossier	4- Absence d'analyse du mouvement du compte	Manque à gagner	Etude de la situation du compte du client	Oui
		5 - Informations erronées sur l'entreprise	Perte de ressources	Disposition de la politique de crédit	oui
		6 - Erreur sur l'objet du crédit	Litige avec le client	Enquête préalable, visite sur le terrain	oui
		7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	Manque à gagner	Contrôle de l'activité du client	oui
		8- Non solvabilité du client	Perte de ressources	Vérifier le compte du client sur sa solvabilité	oui
Analyse du dossier par l'analyste du risque	S'assurer de la bonne appréciation du dossier par le chargé de clientèle	9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	Perte de ressources	Vérification de toutes les étapes du dossier	Oui
		10- Crédit non conforme à l'activité du client	Perte de ressources	Vérifier que le crédit est bien adapté à l'activité du client	non
		11- Non respect de la quotité	Perte de ressources	Veillez au calcul de la quotité	oui
		12- Revue du passé non fait	Perte de ressources	Vérification du dénouement des concours antérieurs	Oui

Source : nous - même

L'étape suivante consiste à identifier les risques liés au sous processus mise en place du crédit.

6.2.1.3- Identification des risques opérationnels liés au processus « mise en place du crédit »

Ce sous processus consiste à identifier les risques liés au remplissage des fiches de prêt, à la formalisation des garanties et préparation des conventions de contrats, à la signature des contrats et conventions par le comité, à la saisie des conditions de prêt dans le logiciel, à la validation du déblocage du crédit par le chef risque et mise à disposition des fonds au client.

Les résultats sont consignés dans le tableau à la page suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 16 : Identification des risques liés au sous processus « mise en place du crédit »

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de maîtrise du risque	Dispositif maîtrisé ?
signature des fiches de contrats et conventions	S'assurer que les fiches sont signées par les deux parties	13- Contrats et conventions non signés	Manque à gagner Contestation	Vérification de tous les dossiers par le chef risque	Non
Formalisation des garanties	S'assurer que tous les éléments en relation avec les garanties existent	14- Garanties fictives	Perte de ressources	Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées	Oui
Saisie des conditions de prêt dans le logiciel	S'assurer de la maîtrise du logiciel et saisie des informations dans les onglets	15- Erreur de saisie	Perte de ressources	Rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers	Oui
Validation du crédit par le chef risque	S'assurer que tous les dossiers sont validés dans les délais par le chef risque	16- Retard dans la mise en place du crédit	Perte de ressource	Vérifier que les délais de mise en place des dossiers sont réduits	Non
		17- Validation par une personne non habilitée	Perte de ressources		Oui

Source : nous – même

6.2.1.4- Identification des risques liés au sous processus « suivi du crédit »

Ce sous processus permet d'identifier les risques liés aux impayés. Le tableau suivant permet de recenser les risques liés à ce sous processus.

Tableau 17 : Identification des risques liés au sous processus « suivi du crédit »

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque	Dispositif maîtrisé ?
Classement des dossiers	S'assurer que les dossiers sont bien classés pour d'éventuels prêts	18- Dossiers mal classés	Litige avec le client	Elaboration d'un répertoire des dossiers ayant reçu un crédit	Oui
Production des états des impayés	S'assurer du suivi des états d'impayés	19- Non conformité des états d'impayés	Perte de ressources	Rapprochement des états d'impayés par le chef risque et les chargés de clientèle	Non
Suivi du compte client et des garanties	S'assurer du suivi compte client et des garanties	20- Non suivi des créances et des garanties 21- Client douteux non localisé	Perte de ressources Perte de ressources	Vérification des comptes au jour le jour et de la péremption des garanties Visite de l'activité du client après l'octroi du crédit	Non Non

Source : nous - même

Nous identifierons ensuite les risques liés au sous processus recouvrement du crédit.

6.2.1.5- Identification des risques opérationnels liés au sous processus « recouvrement »

Les risques liés à ce sous processus sont identifiés dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Identification des risques opérationnels liés au sous processus « recouvrement du crédit »

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maitrise du risque	Dispositif maitrisé ?
Positionnement de l'échéance sur le compte du client	S'assurer de l'exhaustivité des remboursements	22- Echéance erronée	Litige avec le client	Faire un rapprochement avec le tableau d'amortissement	oui
		23- Retard dans le positionnement	Manque à gagner	Vérifier le positionnement des échéances dans le logiciel	oui
Collecte des remboursements	S'assurer que les comptes des clients ayant bénéficié de crédits sont débités du montant de l'échéance	24- Clients non recouverts	Manque à gagner	Vérification du logiciel par le chargé de clientèle et le risque	oui
Recouvrement des impayés	S'assurer que les recouvrements respectent les principes du recouvrement	25- Absence ou retard de relance	Perte de ressources	Constituer au jour le jour un fichier des clients à relancer	non
		26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	Perte de ressources	Contrôle au jour le jour par le chef contentieux et recouvrement	non

Source : nous- même

6.2.2- Evaluation des risques identifiés

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

6.2.2.1- Evaluation de la probabilité des risques identifiés

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques tient compte des résultats des tests d'existence et de permanence réalisés pendant notre stage à la BOA- Sénégal. Elle sera faite à partir du modèle ci- dessous :

Tableau 19 : Evaluation des risques selon la probabilité

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

Source : adapté de pêches et Océans (2005)

Ce tableau nous a permis de quantifier les scores des risques identifiés sur la base des résultats des tests d'audit. Par exemple, si le test d'une vérification donne 10% alors, la probabilité de survenance de ce risque est comprise entre 5% et 20% donc la côte est égale à 2. Si le test donne 60% alors la probabilité de survenance de ce risque est comprise entre 60% et 94% donc la côte est égale à 4.

Ces tests nous ont permis de classer la probabilité de survenance des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédits dans le tableau suivant : (voir page suivante)

Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

Risques	Probabilité	Côte
Prévision irréaliste	Peu possible	2
2- Budget non suivi	Peu possible	2
3- Non enregistrement de la demande	Peu possible	2
4- Absence d'analyse du mouvement du compte	Peu possible	2
5 – Informations erronées sur l'entreprise	Probable	4
6 - Erreur sur l'objet du crédit	Possible	3
7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	Peu possible	2
8- Non solvabilité du client	Peu possible	2
9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	Peu possible	2
10- Crédit non conforme à l'activité du client	Possible	3
11- Non respect de la quotité	Peu possible	2
12- Revue du passé non fait	Peu possible	2
13- Contrats et conventions non signés	Peu possible	2
14- Garanties fictives	Possible	3
15- Erreur de saisie	Possible	3
16- Retard dans la mise en place du crédit	Probable	4
17- Validation par une personne non habilitée	Rare	1
18- Dossiers mal classés	Probable	4
19- Non conformité des états d'impayés	Rare	1
20- Non suivi des créances et des garanties	Peu possible	2
21- Client douteux non localisé	Peu possible	2
22- Echéance erronée	Rare	1
23- Retard dans le positionnement	Rare	1
24- Clients non recouvrés	Peu possible	2
25- Absence ou retard de relance	Peu possible	2
26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	Probable	4

Source : nous- même

6.2.2.2- Evaluation de l'impact des risques identifiés

Cette évaluation nous permet de connaître le niveau d'impact sur la base des conséquences engendrées par ces risques. Nous allons utiliser, comme pour la probabilité de survenance des risques, la méthode qualitative pour évaluer l'impact des risques. Cet impact est évalué en fonction de l'échelle ci-après :

Tableau 21: Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques

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

Source : nous - même

Le tableau ci-dessous présente les résultats de cette évaluation.

Tableau 22 : Evaluation de l'impact des risques

Risques	Impact	Score
1- Prévision irréaliste	Mineur	2
2- Budget non suivi	Mineur	2
3- Non enregistrement de la demande	Mineur	2
4- Absence d'analyse du mouvement du compte	Majeur	4
5 - Informations erronées sur l'entreprise	Majeur	4
6 - Erreur sur l'objet du crédit	Modéré	3
7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	Catastrophique	5

8- Non solvabilité du client	Majeur	4
9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	Modéré	3
10- Crédit non conforme à l'activité du client	Modéré	3
11- Non respect de la quotité	Majeur	4
12- Revue du passé non fait	Majeur	4
13- Contrats et conventions non signés	Catastrophique	5
14- Garanties fictives	Catastrophique	5
15- Erreur de saisie	Modéré	3
16- Retard dans la mise en place du crédit	Insignifiant	1
17- Validation par une personne non habilitée	Catastrophique	5
18- Dossiers mal classés	Mineur	2
19- Non conformité des états d'impayés	Modéré	3
20- Non suivi des créances et des garanties	Catastrophique	5
21- Client douteux non localisé	Majeur	4
22- Echéance erronée	Modéré	3
23- Retard dans le positionnement	Modéré	3
24- Clients non recouverts	Catastrophique	5
25- Absence ou retard de relance	Majeur	4
26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	Majeur	4

Source : nous- même

6.2.3- Hiérarchisation des risques

Les probabilités de survenance et l'impact des risques ayant été déterminés, nous procéderons à leur hiérarchisation en fonction de ces deux caractéristiques. Ainsi, nous allons présenter successivement le tableau de la hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité puis celui de la hiérarchisation des risques en fonction de leur impact.

6.2.3.1 Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité de survenance

Le tableau suivant présente les résultats de cette hiérarchisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 23 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité

Risques	Probabilité	Score
5- Informations erronées sur l'entreprise	Probable	4
16- Retard dans la mise en place du crédit	Probable	4
18- Dossiers mal classés	Probable	4
26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	Probable	4
6 - Erreur sur l'objet du crédit	Possible	3
10- Crédit non conforme à l'activité du client	Possible	3
14- Garanties fictives	Possible	3
15- Erreur de saisie	Possible	3
1- Prévision irréaliste	Peu possible	2
2- Budget non suivi	Peu possible	2
3- Non enregistrement de la demande	Peu possible	2
4- Absence d'analyse du mouvement du compte	Peu possible	2
7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	Peu possible	2
8- Non solvabilité du client	Peu possible	2
9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	Peu possible	2
11- Non respect de la quotité	Peu possible	2
12- Revue du passé non fait	Peu possible	2
13- Contrats et conventions non signés	Peu possible	2
20- Non suivi des créances et des garanties	Peu possible	2
21- Client douteux non localisé	Peu possible	2
24- Clients non recouvrés	Peu possible	2
25- Absence ou retard de relance	Peu possible	2
17- Validation par une personne non habilitée	Rare	1
19- Non conformité des états d'impayés	Rare	1
22- Echéance erronée	Rare	1
23- Retard dans le positionnement	Rare	1

Source : nous- même

6.2.3.2- Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact

La hiérarchisation des risques en fonction de l'impact est consignée dans le tableau ci- après :

Tableau 24 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact

Risques	Impact	Score
7- Absence de visite de l'activité de l'entreprise	Catastrophique	5
13- Contrats et conventions non signés	Catastrophique	5
14- Garanties fictives	Catastrophique	5
17- Validation par une personne non habilitée	Catastrophique	5
20- Non suivi des créances et des garanties	Catastrophique	5
24- Clients non recouvrés	Catastrophique	5
4- Absence d'analyse du mouvement du compte	Majeur	4
5 - Informations erronées sur l'entreprise	Majeur	4
8- Non solvabilité du client	Majeur	4
11- Non respect de la quotité	Majeur	4
12- Revue du passé non fait	Majeur	4
21- Client douteux non localisé	Majeur	4
25- Absence ou retard de relance	Majeur	4
26- Retard ou absence dans la saisie de l'huissier	Majeur	4
6 - Erreur sur l'objet du crédit	Modéré	3
9- Absence de contrôle des conditions de prêt proposées	Modéré	3
10- Crédit non conforme à l'activité du client	Modéré	3
15- Erreur de saisie	Modéré	3
19- Non conformité des états d'impayés	Modéré	3
22- Echéance erronée	Modéré	3
23- Retard dans le positionnement	Modéré	3
1- Prévision irréaliste	Mineur	2
2- Budget non suivi	Mineur	2
3- Non enregistrement de la demande	Mineur	2
18- Dossiers mal classés	Mineur	2
16- Retard dans la mise en place du crédit	Insignifiant	1

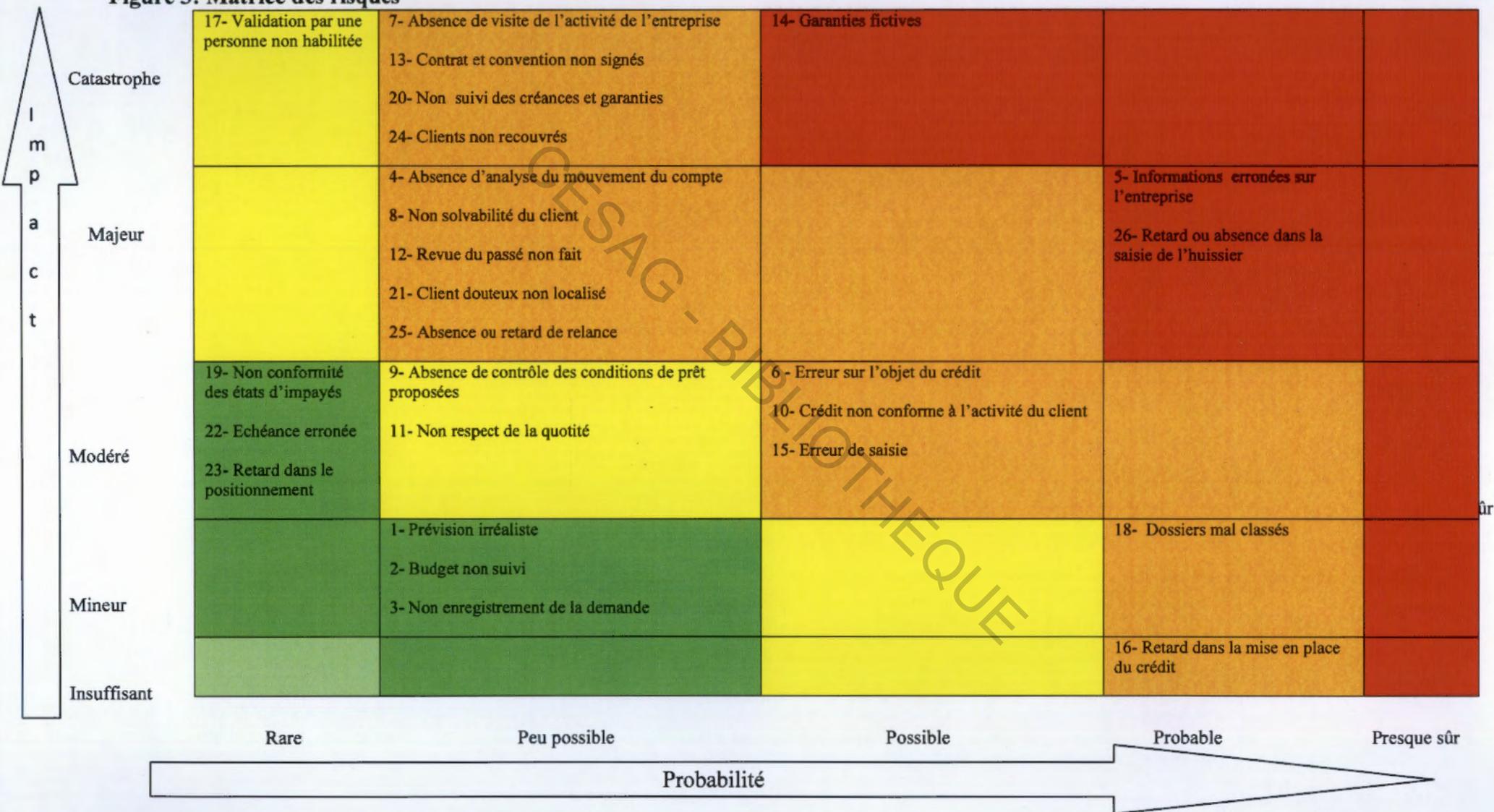
Source : nous- même

6.2.4 - Elaboration de la matrice des risques

La matrice des risques nous permet d'avoir une vision claire sur la probabilité et l'impact des risques liés au processus d'octroi de crédit. Elle est représentée par la figure ci- après (voir page suivante)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3: Matrice des risques



La matrice des risques étant élaborée, nous allons présenter le plan d'action en vue de la maîtrise des risques cartographiés

6.3- Plan d'action de maîtrise des risques

Le plan d'action consiste à déterminer les objectifs, les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, les acteurs responsables de l'atteinte de ces objectifs et les indicateurs pour vérifier les moyens mis en œuvre. Le tableau suivant illustre le plan d'action de maîtrise des risques proposé :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 25 : Plan d'action

Plan d'action				
N° des risques	Action à mener		Responsabilité	Indicateur de suivi
	Objectifs	Moyens à mettre en œuvre		
4	S'assurer de l'analyse des mouvements des comptes du client avant toute étude de dossiers	Vérifier tous les mouvements de compte depuis l'ouverture du compte	Chargé de clientèle	Logiciel de la banque
5	S'assurer de la véracité des informations fournies par le client	Visite du client après l'entretien pour la vérification des informations	Chargé de clientèle	Fiche de compte rendu des visites
6	S'assurer que le crédit respecte l'objet de la demande	Vérification des activités à financer	Chargé de clientèle	Visite sur le terrain
7	Suivi permanent des activités de crédit	Visite des clients	Chargés de clientèle	Fiche de compte rendu des visites
8	S'assurer de la solvabilité des clients demandeurs de crédit	Faire une revue des crédits antérieurs	Responsable risque, chargé de clientèle	Etat de remboursement des crédits
10	S'assurer de la conformité du crédit accordé	Vérification du dossier de crédit	Responsable des engagements et chargé de clientèle	Fonds de dossier crédit
13	S'assurer de la signature de tous les contrats et conventions	Vérification des contrats et conventions après signature par les deux parties	Responsable risque et juriste	Contrats et conventions non signés
14	S'assurer de l'existence de la	Faire une analyse approfondie des informations	Chargé de clientèle et	Non couverture de la garantie
LOKO Kpègna Dié Estelle, DESS Audit et Contrôle de gestion, 2011, p. 110 et 111			responsable des	85

		garantie	engagements	
15	S'assurer qu'il n'y a pas d'erreur de saisie	Rapprochement des documents de mise en place du crédit avec les informations saisies	Responsable risque	Différence des données saisies dans le logiciel et celles sur support papier
16	Réduire le délai de mise en place du crédit	Fixer un délai par catégorie de dossier	Responsable risque et comité local de crédit	Plainte des clients
18	S'assurer que les dossiers sont bien rangés	Créer un service d'archivage	Directeur Général, Archiviste	Temps mis pour chercher un dossier ou nombre de dossiers perdus
20	S'assurer du suivi des créances clients et des garanties	Etablir périodiquement un état des créances et validité de la garantie	Responsable risque	Etats des créances et péremption des garanties
24	Faire un bon recouvrement des crédits	Etablissement mensuel de l'état des impayés	Responsable risque, responsable recouvrement et contentieux	Etats des impayés
25	Eviter la situation d'impayé	Faire des relances au client avant l'arrivée de l'échéance	Chargé de clientèle, responsable recouvrement et contentieux	Situation des impayés
26	S'assurer que l'huissier est saisi et à temps	Faire recours à l'huissier à temps	Responsable recouvrement et contentieux	Etats des impayés

Source : nous- même

6.4- Analyse de la matrice et recommandations

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des risques cartographiés, puis à la formulation des recommandations.

6.4.1- Analyse de la matrice des risques liés au processus d'octroi de crédit

Cinq niveaux ont été définis pour lesquels nous faisons les commentaires suivants :

- les deux premiers caractérisés par des risques « élevé » et une qualité des mesures de contrôle « insuffisante » sont des risques inacceptables et nécessitent que des actions rapides soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- le troisième niveau est caractérisé selon la matrice, par des risques « modéré » et des mesures de contrôle insuffisants ; ces risques peuvent être considérés comme acceptables et il revient aux dirigeants de décider s'il est rentable ou nécessaire de prendre de nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes pour les atténuer ;
- le quatrième niveau présente un niveau de risque « élevé » et des mesures de contrôle appropriées ou acceptables. Compte tenu des conséquences élevées en cas de réalisation de ces risques, il est nécessaire que les dirigeants suivent de façon régulière ces risques pour qu'ils ne se matérialisent pas.
- le cinquième niveau présente un niveau de risques « faible » et des mesures de contrôle adéquates. Ils ne méritent plus d'efforts cependant, un suivi périodique de ces risques permettrait leur maîtrise complète.

A présent, nous formulons les recommandations suivantes aux responsables pour améliorer la gestion des risques.

6.4.2- Recommandations

Nous allons procéder à la formulation des recommandations à l'endroit des différents acteurs du processus d'octroi de crédit.

- **Aux chargés de clientèle**, nous recommandons :
 - de faire des visites de clientèle avant et après l'octroi du crédit, afin s'assurer de la conformité du crédit à l'activité du client ;
 - un suivi journalier des comptes des clients afin de pouvoir faire les relances à temps pour les cas d'impayés ;

- de recueillir auprès de la centrale des banques les informations par rapport à d'éventuels crédits que le client pourrait contracter aux niveaux des autres banques. Cela permettra de réduire le risque d'insolvabilité ;
- **Aux analystes**, nous recommandons :
 - une visite de la garantie proposée par le client afin d'éviter de prendre une garantie fictive ;
 - une analyse approfondie sur l'activité de l'entreprise, sa situation financière pour détecter les informations erronées fournies par l'entreprise ;
 - une vérification de toutes les conditions de prêts figurant sur les différents documents avec les informations saisies dans le logiciel.
- **Aux membres du Comité local de Crédit**, nous recommandons :
 - d'avoir à leur porté la liste des clients en impayé afin de saisir à temps l'huissier comme prévu par la procédure de recouvrement. Cela permettra de réduire le taux de créances douteuses et litigieuses ;
 - de revoir à la hausse le nombre d'analystes de crédit et revoir la procédure d'octroi de crédit afin réduire le délai de traitement des dossiers, ce qui aura pour effet la mise en place à temps des crédits ayant un avis favorable;
 - le recrutement d'un archiviste pour un classement bien codifié des dossiers.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'élaborer des tests de permanence sur les différents sous processus de l'octroi de crédit de la BOA- Sénégal ; d'identifier les risques liés aux sous processus identifiés, de les évaluer, les hiérarchiser afin d'aboutir à l'élaboration de la cartographie des risques. La matrice des risques élaborée nous a amené à dresser un plan d'action afin d'établir des moyens à mettre en œuvre et des responsabilités ainsi que les indicateurs de suivi. Des recommandations ont été formulées à l'endroit des personnes concernées pour une bonne maîtrise des risques.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie, nous avons présenté la BOA- Sénégal dans sa globalité et analyser les tâches liées à son processus d'octroi de crédit. Grâce aux informations reçues, nous avons pu mettre en œuvre notre démarche référentielle pour aboutir à la cartographie des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit de la BOA- Sénégal.

La cartographie des risques est de nos jours un essentiel outil de la gestion des risques dans l'entreprise. Pour la BOA- Sénégal, elle permettra une meilleure communication sur les risques opérationnels de son processus d'octroi de crédit et espérons qu'elle servira de base pour la cartographie des autres types de risques bancaires et d'autres processus de la BOA- Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Les exigences de la réglementation bancaire quant aux fonds propres nécessaires à la couverture des risques de crédit n'ont pas permis à toutes les banques de survivre. Beaucoup d'entre elles ont fait faillite. Cette situation a contraint les banques à mettre l'accent sur le risque opérationnel qui n'est pas nouveau dans le système bancaire, mais dont l'importance s'est accrue.

L'octroi de crédit est l'activité essentielle d'une banque et la maîtrise des risques opérationnels liés à cette activité est au premier rang des préoccupations de ses dirigeants. Pour y parvenir, un des outils modernes utilisés est la cartographie des risques.

La cartographie des risques est un outil nouveau dans le domaine de la finance et est indispensable pour une bonne gestion des risques.

Notre étude nous a permis de faire ressortir les étapes à suivre dans l'élaboration de la cartographie des risques. La revue de littérature nous a permis dans la première partie de notre mémoire d'établir un modèle d'analyse qui a servi de référence pour la réussite du cadre pratique de notre étude.

Les risques inhérents à l'octroi de crédit ont été identifiés, évalués en termes de probabilité de survenance et d'impact et visualisés à travers une carte. Une analyse de la cartographie des risques établie nous a permis de constater que les risques sont en majeure partie mineurs avec une probabilité de survenance rare ou peu possible. Certes, nous avons formulé des recommandations dont la mise en œuvre permettra de renforcer le dispositif de contrôle interne mis en place. Comme toute œuvre humaine, des insuffisances existent ; ainsi, nous suggérons à la BOA- Sénégal de l'enrichir, de l'actualiser et surtout d'établir une cartographie globale pouvant lui permettre de mieux maîtriser les différents risques bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe n°1 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : budgétisation des crédits		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du réalisme du budget de crédit			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Etablissez-vous un budget pour les crédits à octroyer ?	Oui		En plus de la conjoncture qui se présente
2) Le budget est-il élaboré sur la base des réalisations de l'exercice précédent ?	Oui		
3) Sinon sur quelle base ?			Suivi mensuel
4) Des rapprochements sont-ils faits entre les prévisions et les réalisations ?	Oui		
5) Les écarts constatés font-ils l'objet d'une analyse ?	Oui		Analyse avec les explications
6) La décision d'octroi de crédit se réfère-t-elle au budget établi?	Oui		
7) Les budgets sont-ils établis conformément au plan de développement?	Oui		
9) Vos budgets se réfèrent-ils à ceux de vos concurrents ?	Oui		C'est important
10) l'origine des ressources est-elle identifiée lors de l'élaboration du budget ?	Oui		La part de remboursements anticipés est
11) La diversification des sources de revenus fait-elle l'objet d'une attention particulière ?		X	minime
12) le budget prend-t-il en compte les remboursements anticipés ?		X	

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

Objectifs de contrôle interne : s'assurer que la sélection des clients reflète la réalité

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Existe-t-il une politique d'octroi de crédit?	Oui		
2) Est-elle respectée ?	Oui		
3) L'ancienneté est-elle un critère de sélection des clients ?	Oui		Pas décisif (les prospects)
4) La forme juridique de l'entreprise constitue- elle un critère de sélection ?	Oui		
5) La sélection des clients se fait- elle en respectant la diversification des secteurs ?	Oui		
6) Le portefeuille de la banque est- il suffisamment diversifié pour ne pas être mis en danger par la défaillance :	Oui		
▪ D'un client ?			
▪ D'un groupe de client ?			
▪ D'un secteur d'activité ?			

Questionnaire de contrôle interne	Section	Entité auditée :	Folio
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : constitution de dossiers de crédit		Exercice
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de l'exhaustivité des éléments d'un fonds de dossier			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
<p>1) Les éléments du fond de dossier des clients font-ils l'objet de vérification avant toute décision de concours :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Statuts ? ▪ Pouvoirs délégués ? ▪ Immatriculation au registre de commerce ? ▪ Copies conformes des garanties ? ▪ Analyse financière de la situation du client ? ▪ La concurrence du secteur du client ? ▪ Informations sur les actionnaires et les dirigeants ? ▪ Comptes rendus de visite ? ▪ Mouvements du compte? ▪ Impayés ? <p>2) Les dossiers incomplets peuvent-ils être reçus ?</p> <p>3) Si oui, sont-ils étudiés ?</p> <p>4) Sinon quel est leur sort ?</p> <p>5) Les dossiers retournés aux clients font-ils l'objet d'une décharge ?</p>	<p>Oui</p>		<p>Relatif</p> <p>A compléter</p> <p>Sous réserve si le dossier présente une opportunité importante.</p> <p>Pour mesure de précaution</p>

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

Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect des délais de traitement des dossiers

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) L'enregistrement des demandes de crédit dans un registre est- il systématique ?	Oui		Tous les courriers sont enregistrés pour la traçabilité documents
2) Un délai de traitement des dossiers est-il fixé à chaque niveau du processus d'octroi de crédit ?	Oui		
3) Ce délai est- il respecté ?			Les compléments d'informations ; la réactivité du client
4) Sinon quelles sont les entraves ?		X	
5) Vos ressources humaines vous permettent-elles le respect de ces délais ?		X	
6) Avez-vous d'autres entraves liées au respect de ces délais ?			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Etude des dossiers de crédit		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la fiabilité des informations fournies par le client			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Toutes Les informations venant des clients font-elles l'objet d'une vérification auprès d'une tierce personne?	N/A		Obligatoire pour mieux s'imprégner de la réalité
2) La visite de l'activité du client est-elle automatique ?	Oui		
3) Les informations complémentaires sont-elles systématiquement demandées aux clients avant traitement du dossier ?	Oui		Si nécessaire

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

Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la solvabilité du client avant tout accord de crédit.

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) L'analyse des mouvements du compte client est-elle un préalable à tout octroi de crédit ?	Oui		Rapport CA aux mouvements contrôlés
2) L'analyse financière est-elle un préalable à la décision d'accord de crédit ?	Oui		Solvabilité, rentabilité, capacité de remboursement
3) Si oui de quels ratios tenez-vous compte prioritairement ?	Oui		
4) Le budget prévisionnel est-il toujours établi par le client ?	Oui		Pour les CMT

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

Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect des conditions de la banque avant tout octroi de crédit.

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les conditions de la banque en matière de politique d'octroi de crédit sont-elles connues de tous les acteurs qui interviennent dans le processus ?	Oui		Chaque fois par les supérieurs hiérarchiques
2) Sont-elles respectées ?	Oui		
3) Le taux d'usure est-il connu ?	Oui		
4) Les gestionnaires de comptes sont-ils formés sur la relation crédit/blanchiment ?	Oui		
5) Les pouvoirs en termes de montant du concours sont-ils respectés ?	Oui		
6) Les frais de dossiers sont-ils pointés par rapport au nombre de dossiers ayant bénéficié de concours ?	Oui		
7) Existe-il un système de contrôle pour vérifier les opérations à chaque niveau ?	Oui		

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

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

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les garanties données par les clients sont-elles toujours contrôlées ? (contre expertise par exemple pour les immobilisations corporelles)	Oui		
2) La nature des garanties à prendre est-elle définie au préalable par la banque ?	Oui		
3) S'assure-t-on du caractère réalisable des garanties avant d'accepter ?	Oui		
4) L'état des droits réels est-il toujours fait pour les garanties hypothécaires ?	Oui		
5) Les nantissements de matériels sont-ils assortis d'assurance ?	Oui		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Etude des dossiers de crédit		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect de la capacité d'endettement des clients			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) La quotité cessible est-elle toujours respectée ?	Oui		
2) La consultation de la centrale des risques est-elle systématique avant toute décision de crédit ?	Oui		Pour les entreprises ; pour les particuliers selon le montant
3) Les renseignements commerciaux auprès des confrères sur l'endettement du client sont-elles utiles?	Oui		
4) Ces enquêtes sont-elles systématiques ?		X	Au besoin

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

Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les conditions de crédit permettent son bon dénouement

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les clients sont-ils informés des conditions du prêt qui leur sont appliquées ?	Oui		
2) Les conditions du prêt permettent-elles son remboursement sans difficultés :	Oui		
- Le taux ?	Oui		
- La durée ?	Oui		
- Les mensualités ?	Oui		
3) L'objet du prêt est-il toujours vérifié ?	Oui		
4) Les prêts aux particuliers sont-ils totalement assurés ?	Oui		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Mise en place du crédit		Exercice :

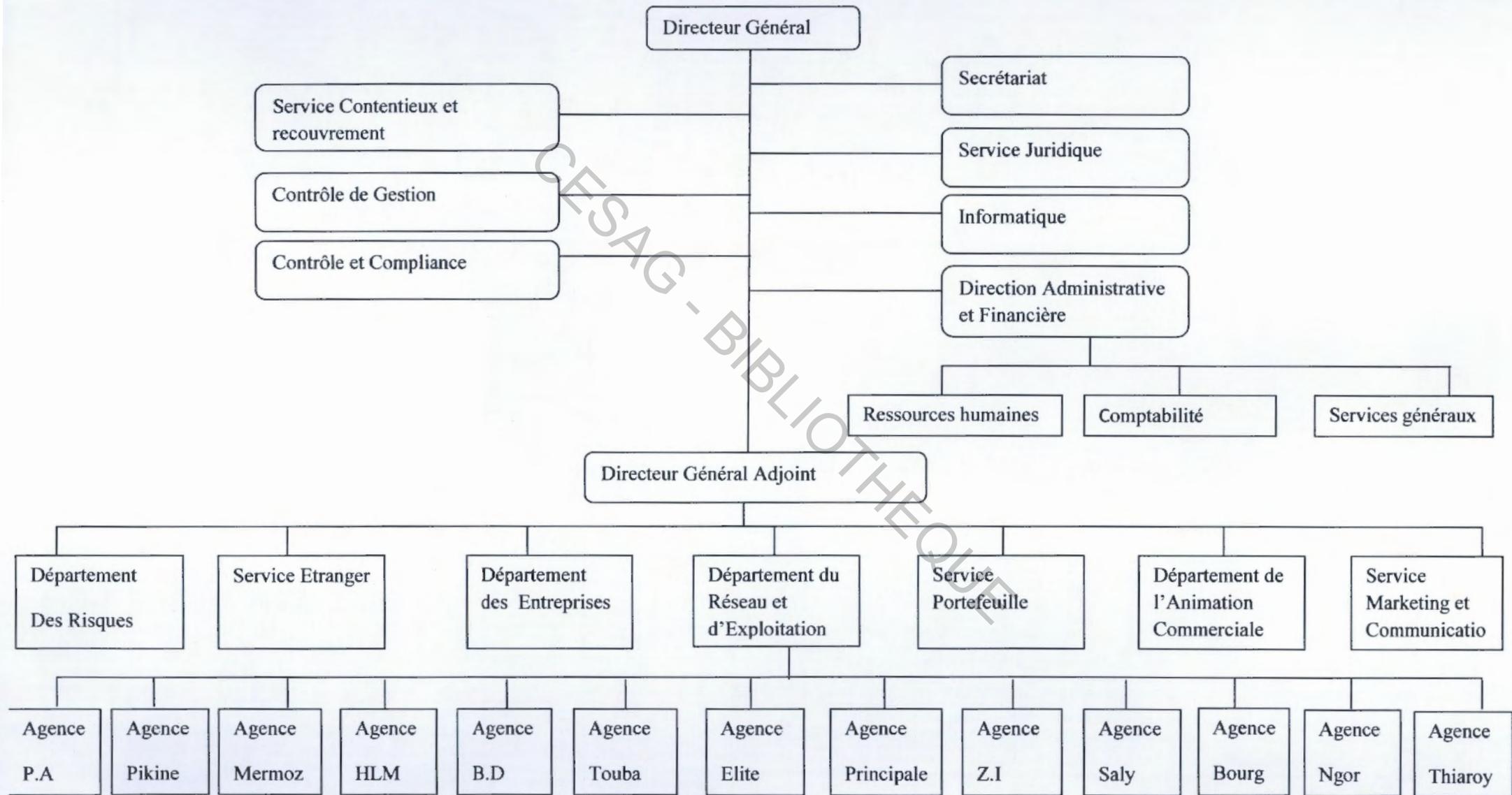
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les garanties sont formalisées avant le déblocage du crédit

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les garanties sont-elles toujours formalisées ?	Oui		Informatisé
2) Existe-il une fiche de suivi de la formalisation des garanties ?	Oui		
3) Les contrôles suivants sont-ils effectués avant le déblocage :	Oui		
- signature de la convention ?	Oui		
- signature du tableau d'amortissement ?	Oui		
- signature des billets à ordre	Oui		
- signature de la fiche d'assurance ?	Oui		
- les garanties promises ?	Oui		
4) La grosse est-elle toujours reçue avant l'octroi du crédit ?			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Suivi des crédits		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du bon suivi des créances et des garanties			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Le client reçoit-il une copie	Oui		
- de la convention de prêt ?	Oui		
- du tableau d'amortissement ?	Oui		
- une copie des garanties formalisées ?	Oui		Les visites sont obligatoires pour la pérennité de la relation
2) Les visites clientèle sont-elles faites après le déblocage du prêt ?	Oui		
	Oui		
3) Un compte rendu est-il produit ?	Oui		Informatisé
4) Chaque chargé de clientèle possède t-il une fiche synthétisant l'ensemble des concours accordés de son portefeuille ?	Oui		Les impayés font l'objet d'un suivi rigoureux
	Oui		
5) L'édition de la balance des impayés se fait-il au moins une fois par mois ?	Oui		
	Oui		
6) Sinon quelle est sa périodicité de production ?	Oui		
7) Tout impayé lié à un client est-il suivi d'une décision ?	N/A		
8) Le suivi des échéances et des autorisations est-il fait ?			
9) Sont-ils accompagnés des comptes rendu ?			
10) Le fonctionnement du compte du client est-il suivi ?			
11) Les éventuelles irrégularités sont-elles systématiquement suivies d'actions ?			

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : recouvrement du crédit		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les diligences sont mises en œuvre pour le recouvrement du crédit			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Le système d'informations permet-il le positionnement automatique des échéances ?	Oui		
2) Le compte du client peut-il être débité d'une échéance incorrecte ou d'un montant incorrecte?		X	
3) Le positionnement peut-il être fait en retard ?		X	
4) Si oui quelles dispositions pour pallier à cela ?			

Annexe n° 2 : Organigramme



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles et revues

- 1- **Barry, Mamadou (1995)**, *Audit interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 1ère édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 166 p.
- 2- **Bessis, Joël (1995)**, *Gestion des risques et gestion actif- passif des banques*, Editions Dalloz, Paris, 574 p.
- 3- **Calvet, Henri (2002)**, *Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2ème Edition Economica, 437 p.
- 4- **Camara, Lucien (2006)**, *La gestion des risques en micro-finance*, Edition Plantation, 176p.
- 5- **Christian, Jimenez ; Patrick Merlier & Dan Chelly (2008)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, Paris, 271 p.
- 6- **Cohen, Eli (2003)**, *Risque et contrôle du risque*, 4ème édition, Edition Economica, 635 p.
- 7- **Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1994)**, *Principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt*, 36 p.
- 8- **Coopers & Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 p.
- 9- **De Mareschal, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Edition AFNOR, Paris, 45 p.
- 10- **Dov Ogein (2008)**, *Comptabilité et audit bancaire*, DUNOD, Paris, 436 p.
- 11- **Fournier, Nathanael ; Durance, Jean-Yves (2005)**, *Vers la titrisation des crédits PME?* Revue Banque, N°668, 64 p.
- 12- **Frédéric, Bernard ; Rémi, Gayraud & Laurent, Rousseau (2006)**, *Contrôle interne : concepts, réglementations, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels, modes opératoires*, Maxima, Paris, 303 p.
- 13- **Greuning, Hennie Van & Bratanovic, Sonja Brajovic (2004)**, *Analyse et gestion du risque bancaire*, Edition ESKA, 1ère édition, Paris, 384 p.
- 14- **Hamzaoui, Mohamed & Benoît, Pige (2005)**, *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Edition village mondial, Paris, 243 p.

- 15- **Henard, Jacques (2003)**, *Manuel d'organisation appliquée*, Edition DUNOD, Paris, 345 p.
- 16- **Hulme, David (2002)**, *Impact Assessment Methodologies for microfinance: Theory, experience and better practice*, *Word development* vol 28, n°1
- 17- **IFACI (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, COSO II, Edition d'organisation, Paris, 338 p.
- 18- **IFACI (2003)**, *Etude du processus de management et de cartographie des risques*, Paris, 88 p.
- 19- **IFACI (2002)**, *Cartographie des risques, les cahiers de la recherche*, Paris, 59 p.
- 20- **IFACI (2001)**, *Vers un système intégré de contrôle interne*, *Revue audit* n°154, 10 p.
- 21- **Knight, Rovy & Pretty, Deborah (2003)**, *La montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, *Expansion management review*, N°108, 54 p.
- 22- **Landwell & associés (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 338 p.
- 23- **Leclerc, Héleine ; Guy d'albrand ; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, alexandre (2003)**, *Le risk assement : quelques bonnes pratiques*, *Revue Française d'audit interne*, n°163, 9 p.
- 24- **Lemant, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 p.
- 25- **Louis, Vauris (2006)**, *Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques*, *revue d'audit* n°180, 47 p.
- 26- **Maders, Henri-Pierre (1994)**, *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisation, Paris, 221 p.
- 27- **Maders, Henri-Pierre & Masselin, Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques*, Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 261 p.
- 28- **Manchon, Eric (2001)**, *Analyse bancaire de l'entreprise*, 5ème édition, Edition Economica, Paris, 293 p.

- 29- **Mathieu, Michel (2005)**, *L'exploitant bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Edition d'organisation, Paris, 291 p.
- 30- **Matte, Paul-Henri (2003)**, *Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec*, Revue Française de l'audit interne, n°167, 40 p.
- 31- **McNamee, David (1998)**, *Assessing risk*, 1^{ère} édition, the institute of internal auditors, Altamonte spring, 107 p.
- 32- **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222 p.
- 33- **Olivier, Hassid (2008)**, *La gestion des risques*, 2ème édition, Edition DUNOD, 150 p.
- 34- **Ordre des experts comptables (2005)**, *Le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert-comptable ; approche par l'analyse des risques et documentation*, Edition Expert- comptable, Média, Paris, 73 p.
- 35- **Papeevangelou, Vicky (2000)**, *Ratio de solvabilité : le risque opérationnel sur le devant de la scène*, Banque magazine, n°614, 49 p.
- 36- **Pierre, Alexandre, Bapst & Bergeret Florence (2002)**, *Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, Revue Française d'audit interne N° 162, 32 p.
- 37- **Pricewaterhoussecoopers, IFACI, (2007)**, *Le management des risques*, 3^e Tirage, Editions d'Organisation, Paris, 338 p.
- 38- **Pricewaterhoussecoopers, IFACI (2004)**, *La pratique du contrôle interne*, Paris, Edition d'organisation, 337 p.
- 39- **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4ème édition, Edition d'organisation, Paris, 478 p.
- 40- **Renard, Jacques (2003)**, *L'audit interne ce qui fait le débat*, Edition Maxima, Paris, 267 p.
- 41- **Rollande, Luc Bernet (1999)**, *Principe de technique bancaire*, 20ème édition, Edition DUNOD, Paris, 415 p.

- 42- **Sardi, Antoine (2002)**, *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1065 p.
- 43- **Waterfield, Charles & Duval, Ann (1997)**, *Care savings and credit*, sourcebook New York: PACT Publications, 276 p.

Webographie

- 1- **Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad**, *Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*, www.Lgb-finance.com/Images/article/2002/Barroin102.pdf
- 2- **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, *Gestion moderne des risques*, www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm
- 3- **Fontugne, Muriel (2001)**, *Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus*, www.amarae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf
- 4- **IFACI (2003)**, *Les normes d'audit interne*, www.ifaci.com.
- 5- **KPMG France (2006)**, *Exemple de cartographie des risques*, www.audit-committee-institute.fr/dbfecth.
- 6- **Manivit, Benjamin (2002)**, *Approche des risques opérationnels à la banque OBC*, www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slidees-OBC.pdf
- 7- **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