



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

Master Professionnel en

**Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Evaluation des risques opérationnels liés
au processus d'octroi de crédit bancaire
aux entreprises :
cas de la CBAO Sénégal**

Présenté par :

Essossinam GNONDOLI

Dirigé par :

M. CHABI Bertin

**Chef de département CESAG
Exécutive Education**

Avril 2014

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Dieu l'Eternel Tout-puissant, en qui j'ai foi et à qui j'offre mes travaux, mes joies et mes souffrances ;
- ✓ mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi tout au long de mes études et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour ;
- ✓ mes frères, mes sœurs et mes amis qui m'ont beaucoup aidé et soutenu durant l'élaboration de ce mémoire.

Remerciements

Avant tout développement de cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements qui vont à :

- ✓ Mes parents pour tout le soutien financier et moral qu'ils m'ont apporté durant tout mon cursus,
- ✓ monsieur Papa Doudou TOUNKARA, chargé du service portefeuille et risques, de m'avoir accueilli au sein de son département et de m'avoir aidé dans la réalisation de mon mémoire.
- ✓ mon encadreur Monsieur Bertin CHABI pour ses conseils, la qualité de son encadrement malgré son calendrier chargé.
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'institut pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✓ tous les collaborateurs du CESAG et le corps professoral pour la formation durant ces cinq années, pour leur conseil et soutien ;

Je remercie également tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce mémoire en particulier Mademoiselle DIOUF louise, agent à la CBAO et mademoiselle DIALLO Aissatou, assistante administrative comptable et financière au Port Autonome de Dakar (PAD).

Listes de sigles et abréviations

AGO :	Assemblée Générale Ordinaire
Balle 2 :	Comité de Bale sur le Contrôle Interne
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BICIS :	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie Sénégal
BIT :	Bureau International du Travail
BOA :	Bank Of Africa
CBAO :	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CI:	Contrôle Interne
COSO:	committee of Sponzoring Organization of the treadway commission
DAT:	Dépôt à terme
DGA :	Direction Générale Adjoint
GGR:	Gestion Global des Risques
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
ISO:	International Organization for standardization
PME:	Petite et Moyenne Entreprise
TFFA :	Tableau de Forces et Faiblesses Apparentes
UBA:	United Bank of Africa
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UIB:	Union Internationale des Banques
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

❖ Listes des figures

Figure 1 : Les composantes du risque opérationnel	26
Figure 2 : Modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit aux entreprises à la CBAO.....	47
Figure 3 : Matrice des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	77

❖ Liste des tableaux

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire.....	28
Tableau 2 : Matrice des risques.....	35
Tableau 3 : Risques opérationnels liés à l'activité de la constitution du dossier	69
Tableau 4 : Risques opérationnels liés à l'activité de la Mise en place de prêt	70
Tableau 5 : Risques opérationnels liés à l'activité de suivi du crédit	71
Tableau 6 : Risques opérationnels liés à l'activité de recouvrement	72
Tableau 7 : Echelle de cotation de la probabilité	73
Tableau 8 : Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés ...	73
Tableau 9 : Echelle de mesure de l'impact d risques opérationnels.....	74
Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels	75
Tableau 11 : Classement des risques.....	76
Tableau 12 : Evaluation du dispositif du contrôle interne	78

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la CBAO	85
Annexe 2 : Demande de crédit	86
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	87
Annexe 4 : Questionnaire du contrôle interne.....	90

Tables des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Listes de sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Tables des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	9
Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LES RISQUES OPERATIONNELS LIES	12
1.1. Définition et caractéristique du crédit bancaire	12
1.1.1. Définition de la notion du crédit bancaire	12
1.1.2. Les caractéristiques du crédit	13
1.2. Les différents types de crédits octroyés aux entreprises.....	13
1.2.1. Les conditions d'octroi de crédit	16
1.2.2. L'étude des dossiers de crédit.....	16
1.3. Les phases du processus d'octroi de crédit.....	18
1.3.1. Les différentes opérations du processus de prêt	18
1.3.2. Les objectifs du processus d'octroi de crédit bancaires	19
1.3.3. Les acteurs du processus d'octroi de crédit	19
1.4. Notion du risque opérationnel.....	19
1.4.1. Définition du risque opérationnel	20
1.4.2. Les typologies de risques opérationnels	21
1.4.2.1. Les risques liés au processus d'octroi de crédit.....	22
1.4.2.2. Les composantes du risque opérationnel	24
1.4.2.3. Les risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit	26
1.4.2.4. Typologies de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit	27
Chapitre 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE.....	30
2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit	30

2.1.1.	Cadre organisationnel des risques opérationnels.....	31
2.1.2.	Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels	31
2.2.	Les étapes d'évaluation des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit.....	32
2.2.1.	Prise de connaissance du processus d'octroi de crédit bancaire.....	32
2.2.2.	Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit .	32
2.2.3.	Analyse des risques opérationnels.....	33
2.2.4.	Evaluation et mesure des risques.....	34
2.2.5.	Suivi des risques opérationnels risques	36
2.2.6.	Le dispositif de management des risques de l'entreprise	37
2.2.7.	Dispositifs de contrôle interne relatifs à la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit.....	40
2.2.8.	Évaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire	40
2.2.9.	Le traitement des risques opérationnels.....	41
2.3.	Prise en compte du dispositif de contrôle des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit.....	42
2.4.	Les bonnes pratiques en matière maitrisent des risques opérationnels.....	43
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		46
3.1.	Le modèle d'analyse	46
3.2.	Les outils de collecte des données	48
3.2.1.	Les interviews ou entretiens	48
3.2.2.	L'observation physique, test d'existence et de conformité	48
3.2.3.	L'analyse documentaire.....	48
3.2.4.	La grille de séparation des tâches	49
3.2.5.	Questionnaire du contrôle interne.....	49
3.2.6.	Le tableau d'identification des risques de Renard ou de forces et faiblesses apparentes.....	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		51
Chapitre 4 : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWafa BANK		53
4.1.	Historique de la CBAO	53
4.2.	Objectif de la CBAO groupe attijariwafa	54
4.3.	Vison de la CBAO groupe Attijariwafa.....	55
4.4.	Organisation et résultats de la Banque.....	55
4.4.1.	La direction générale	56

4.4.2.	La direction des affaires juridique et du contentieux	56
4.4.3.	La direction de l'Audit Général.....	56
4.4.4.	La direction du contrôle interne et conformité	56
4.4.5.	La Gestion Globale des Risques(CGR).....	57
4.4.6.	La direction générale adjointe (DGA) clientèle	57
4.4.7.	La direction des Grandes Entreprises	57
4.4.8.	La direction des opérations.....	57
4.4.9.	La direction des finances	57
4.4.10.	La Direction Général Adjointe (DGA) Support.....	57
4.5.	Principales activités du groupe	58
Chapitre 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS A LA CBAO.....		59
5.1.	Les étapes du processus d'octroi de crédit.....	59
5.1.1.	La constitution des dossiers.....	59
5.1.2.	Etude du dossier du crédit bancaire.....	61
5.1.3.	La mise en place effective et la prise de garantie	61
5.1.4.	Recouvrement de prêt.....	61
5.2.	La description du processus d'octroi de crédit bancaire aux entreprises.....	62
5.2.1.	Les acteurs du processus d'octroi.....	63
5.2.1.1.	Les décideurs	63
5.2.1.2.	Les exécutants.....	63
5.3.	La gestion des risques opérationnels à la CBAO.....	63
5.3.1.	La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	64
5.3.2.	Les acteurs de la gestion du risque	64
5.3.3.	Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus d'octroi de crédit.	64
5.3.4.	Le suivi des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.....	65
5.4.	Les différents types de crédit octroyés aux entreprises	65
5.4.1.	Crédit de consommation.....	66
5.4.2.	Crédit d'investissement ou d'exploitation.....	66
5.4.3.	Crédit de l'équipement	66
5.4.4.	Crédit immobilier	66
5.4.5.	Autres typologies de crédits octroyés aux entreprises au sein de la banque ..	66

5.4.5.1. Les crédits de caisse	67
5.4.5.2. Les crédits par signature	67
5.4.5.3. L'avance sur facture	67
5.4.5.4. L'avance sur marché.....	67
5.4.5.5. Le découvert bancaire.....	67
Chapitre 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE AUX ENTREPRISES	68
6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire	68
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.....	68
6.1.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit	72
6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels	73
6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels.....	74
6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mise en place à CBAO.....	78
6.3. Analyses et Recommandations	79
6.3.1. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit	79
6.3.2. Recommandations	80
6.3.2.1. A l'attention de la Direction Générale.....	80
6.3.2.2. A l'attention de la Direction Services Client.....	80
6.3.2.3. A l'attention de la Direction des Risques et du recouvrement	81
CONCLUSION GENERALE	82
ANNEXES	84
BIBLIOGRAPHIE	94

INTRODUCTION GENERALE

L'activité bancaire est de façon générale le métier du commerce de l'argent et occupe une place prépondérante dans l'économie. Elle a pour but, la collecte des dépôts des clients tout en exerçant un réel pouvoir de création monétaire par les crédits qu'elle octroie en retour. Les banques jouent un rôle d'intermédiaire entre les agents dégageant une capacité de financement et ceux exprimant un besoin de financement.

Ce rôle d'intermédiaire leur confère une grande responsabilité mais les expose également à de nombreux risques (risque de crédit, risque de solvabilité, risque de liquidité, risque de change, risque opérationnel, etc.). Depuis plusieurs années, elles se sont beaucoup plus intéressées aux pertes associées aux risques dus à des événements internes et extérieurs. Les banques ont, en effet, accordé un intérêt très élevé pour identifier ces pertes pour des considérations d'ordre réglementaire d'une part et suite à l'occurrence des pertes subies par le secteur bancaire d'autre part.

L'activité de la banque est une activité à risque de par sa nature même car la rentabilité d'une banque elle-même est liée à la notion du risque. Par ailleurs, le dirigeant dans sa prise de décision est confronté à de nombreux risques. Il s'avère donc nécessaire pour les banques de mettre en place un système de contrôle interne permettant l'évaluation des risques. Le risque constitue un facteur inhérent aux activités du secteur financier. En effet au cours de ces dernières années, les scandales financiers, les incertitudes du marché et la turbulence des marchés de capitaux ont mis en lumière les dangers liés aux risques et les conséquences d'une mauvaise gestion du risque.

Selon SARDI (2002 : 39) « le métier du banquier est le métier du risque, les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur des pertes peuvent conduire à la défaillance c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements ». La gestion des risques opérationnels a fortement évolué dans les banques au cours de ces dernières années car elle permet de gérer et mesurer les risques liés aux opérations de crédits bancaires et à prévoir des ressources nécessaires pour faire face aux pertes.

Même si la gestion des risques n'est pas un nouveau débat, la problématique actuelle pour une banque, est de disposer de meilleurs outils d'identification et d'analyse des risques opérationnels, facteurs des maîtrises de ses activités. Dans cette situation, le banquier doit

régulièrement agir de manière à satisfaire les besoins de ses clients. Par ailleurs, le crédit est inséparable du risque. Au sein des institutions bancaires, la maîtrise du risque opérationnel, sa gestion, la spécialisation dans les activités et l'anticipation surtout dans la gestion de l'encaisse disponible sont des mots clés sur lesquels les responsables doivent agir pour ne pas se heurter à la cessation des activités ou mettre en danger la vie de l'entreprise. Les banques doivent disposer des fonds propres mais aussi stimuler les clients, tout en veillant à leurs capacités de remboursement. Ainsi tout l'art se repose sur la gestion des risques opérationnels.

Le risque opérationnel a pris aujourd'hui le devant dans le secteur bancaire. Les nombreux scandales dus à la mauvaise gestion de ce risque, la globalisation, la gestion en temps réel et la sophistication des marchés, ont exacerbé la nécessité de la mise en œuvre d'une plate-forme pour sa gestion. L'enjeu n'est donc pas d'éviter le risque mais de l'évaluer de façon optimale grâce à des outils de gestion performants. A cet effet, le comité de Bâle 2, a édité des pratiques saines pour la gestion du risque opérationnel et a proposé la constitution de fonds propres, par les établissements de crédit, pour sa couverture.

Selon le comité de Bâle 2, le risque opérationnel est « le risque de pertes provenant du processus internes inadéquats ou défectueux, des personnes et systèmes ou d'événements externes ».

La banque du fait de son activité assez spécifique, est amenée à côtoyer un grand nombre de risques opérationnels liés à tous ses processus décisionnels. Ces risques peuvent être multiples.

Nous pouvons citer, entre autres:

- des erreurs et malversations humaines telles que les fraudes internes ou encore le comportement non éthique ;
- des risques organisationnels et de traitement tels que la mauvaise gestion ; administrative et du traitement des opérations, le mauvais management des métiers;
- des pannes du système d'information liées à une mauvaise maîtrise de la technologie et des systèmes informatiques ;
- le risque de fraudes sur les montants épargnés ;
- le risque d'erreurs d'imputation avec pour conséquence la non fiabilité de l'information;

- le risque de vol, de malversation et de détournement d'actifs résultant de la défaillance des systèmes de sécurité;
- le risque de perte de clients résultant d'une mauvaise qualité du service.

Au cours de ses dix (10) dernières années, les événements tels que la crise des subprimes et d'Enron ont entraîné des pertes opérationnelles énormes dans le secteur financier. Ces pertes sont liées à une inadéquation ou à une défaillance des procédures des systèmes internes ou des événements externes.

Si certaines méthodes sont mises en place pour détecter et gérer les risques de crédit ou de contrepartie, les risques de liquidité et de solvabilité etc., celles concernant les risques opérationnels sont en stade de commencement. Cependant le risque opérationnel se différencie des autres risques en ce sens qu'il provient des sources internes et la majorité des risques opérationnels serait lié à des événements de la banque ou d'une institution financière. C'est un risque très étendu, il peut toucher de différentes manières toutes les activités bancaires mais les unités ne sont pas touchées de la même façon. Ainsi, nous trouvons des événements opérationnels attribuables aux personnes, aux processus aux systèmes et aux événements externes.

L'impact du risque varie selon la nature de l'activité ou des intervenants. La fin de ce risque peut entraîner des conséquences très graves pour l'ensemble de l'entreprise. Le risque opérationnel prend plus d'ampleur, sa prise en compte s'avère nécessaire car on ne peut pas exclure la matérialisation de nouvelles crises.

L'opération de prêt présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, au taux d'intérêt, à la compensation et au cours de change. Les pertes importantes et les faillites sont parfois dues à une combinaison de la survenance du risque lié au processus de prêt et du risque opérationnel, et sont parfois conséquence d'une insuffisance du système de contrôle interne.

Cela s'explique par le fait que les risques sont de plus en plus difficiles :

- à identifier, du fait qu'ils sont présents à tous les niveaux d'une organisation ;
- à gérer, de par l'organisation de plus en plus transversale des métiers de la banque et de par les difficultés à bien maîtriser les limites de leurs périmètres ;

- à mesurer, de par la conjonction de pertes directes et de pertes indirectes beaucoup plus délicates à quantifier.

L'environnement économique et financier est-il devenu de plus en plus source de risques, voire dangereux pour les banques qui vivent, mais qui peuvent aussi mourir des risques qu'elles ont pris ? Pour cela les autorités de régulations ainsi que les institutions bancaires ont mis en place un moyen pour identifier, mesurer et contrôler les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire.

Aujourd'hui, le système bancaire (UEMOA) est l'un des plus performants de la sous-région, c'est la raison pour laquelle les banques étrangères s'y installent beaucoup plus. L'objectif visé par cette politique d'implantation de nouvelles banques est de relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise et d'améliorer l'accès des populations aux services financiers. Parmi ces banques, nous avons la CBAO groupe attijariwafa (Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale) qui est l'une des plus prestigieuses de la place. La CBAO groupe attijariwafa, animé par des équipes multiculturelles, présentes au sein de zones géographiques très différenciées, se construit sur des valeurs de tolérance et de partage. Fruit d'expériences et de savoir-faire multiples, elle est riche de sa diversité humaine. La CBAO poursuit son action, afin de rester parmi les banques de référence au Sénégal. Banque de renommée, grâce à la qualité de ses services et prestations, au professionnalisme de ses équipes et à son rôle majeur et déterminant pour le développement.

En 2010, la CBAO occupe une place très importante au Sénégal grâce à ses différents crédits aux entreprises et aux particuliers. La diversité de ses produits et services lui assure un statut d'acteur prédominant pour la croissance économique du pays. C'est une banque qui dispose en elle plusieurs modalités d'octroi de crédit qu'elle propose à sa clientèle. Ces crédits étant les plus nombreux, et surtout étant octroyés à des structures pas toujours solides financièrement connaissent des défaillances de plusieurs ordres tel que, le risque de non remboursement car nous savons que le premier actif d'une institution bancaire est son portefeuille de crédit. Donc le problème de sa dégradation peut entraîner des pertes de tout ou partie de ses ressources. Sachant que le risque opérationnel est un risque important pour l'activité bancaire, bien qu'il soit parfois difficile à appréhender et à quantifier il peut être à l'origine de pertes significatives.

En effet, depuis plusieurs années nous assistons à un certain nombre de défaillances sur les crédits octroyés aux entreprises dans les institutions bancaires : erreur humaine, fraude de certains agents de la banque ou détournement de fonds des clients. Et pour une banque comme la CBAO Sénégal, ce risque n'est pas un sujet nouveau par contre l'idée nouvelle est que la gestion des risques opérationnels devient une discipline autonome avec ses propres outils de mesure et ses propres procédures de contrôle, tout comme pour les risques de crédit ou les risques de marché. Au vue de ce qui précède, la question fondamentale à laquelle nous allons trouver des solutions est : « quelle démarche adopter pour une évaluation efficace des risques opérationnels lié au processus d'octroi de crédit bancaire ? ».

Les causes nous permettant d'expliquer le problème de la gestion des risques sont de deux types: les causes internes et les causes externes.

Les causes externes proviennent de la crise financière internationale notée depuis les années 2007 et les causes internes sont liées aux lacunes constatées sur l'ensemble de l'organisation de la banque particulièrement le service crédit, à l'évolution des systèmes techniques non maîtrisé par les agents internes, aux défaillances du système informatique, bref tout ce qui touche la supervision des agents intervenant dans le crédit.

De nombreuses conséquences en découlent. Il s'agit entre autre des pertes financières, des difficultés dans la gestion des prêts. Conséquences qui convergent vers une mauvaise rentabilité de la banque pouvant aussi entraîner sa faillite et porter atteinte à sa réputation.

Pour gérer au mieux les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- identifier et évaluer les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit ;
- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de crédit liés au processus de prêt bancaire ;
- renforcer les normes prudentielles en matière de gestion des risques ;
- renforcer les dispositifs du contrôle interne et externe ;
- analyser l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire.
- analyser les risques liés aux crédits, afin de pouvoir élaborer un dispositif dynamique adapté à la culture et à l'organisation de la banque;

De toutes les solutions, celle que nous retenons dans le cadre de notre mémoire, sera la première car elle semble être la plus convenable. Cette analyse nous permettra d'évaluer et d'apprécier le niveau de pertinence des dispositifs de contrôle des risques opérationnels mise en place dans l'organisation afin d'assurer sa pérennité et sa sécurité lié au prêt bancaire.

C'est dans cette perspective, que nous nous sommes amené à nous interroger comme suit :
Quel est le dispositif d'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire qui a été mis en place au sein de CBAO-Sénégal ?

De cette question générale, découle quelques-unes spécifiques à savoir :

- quels sont les critères d'octroi de crédit aux entreprises à la CBAO ?
- quels sont les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit et comment peut-on les évaluer ?
- quels dispositifs de contrôle à mettre en place pour une meilleure maîtrise de ses risques opérationnels ?

Toutes ces interrogations justifient le choix de notre thème : « évaluation des risques opérationnels liée au processus d'octroi de crédit bancaire aux entreprises : cas de la CBAO groupe attijariwafa bank ».

L'objectif général de ce travail est d'apprécier l'efficacité des dispositifs mise en place pour gérer les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- déterminer les critères d'octroi de crédit aux entreprises ;
- identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire ;
- analyser les dispositifs de contrôle interne mise en place pour gérer ces risques opérationnels ;
- évaluer les dispositifs de contrôle mise en place pour maîtriser ce risque ;
- formuler des recommandations tout en proposant des voies et moyens pour son amélioration.

L'intérêt du sujet de notre travail de recherche s'articulera autour de deux parties :

Pour la banque : au terme de cette mission, la banque pourrait avoir une idée sur l'efficacité des voies et moyens mise en place pour la gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit et des mesures préventives qui va permettre à la banque d'être prévenant dans la gestion de ses risques afin d'améliorer les dispositifs du contrôle en s'appuyant sur les bonnes pratiques de gestion et assurer sa pérennité.

Pour nous-mêmes: cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances acquises dans le domaine bancaire au cours de notre formation afin d'améliorer nos connaissances dans le domaine des risques bancaire, de maîtriser les mécanismes d'octroi de crédit dans une banque et en fin d'avoir une idée sur la pratique de la gestion des risques opérationnels dans une banque.

Pour le CESAG

Le CESAG aura en sa possession un mémoire sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire aux entreprises. Il pourrait servir aussi bien aux intervenants qu'aux étudiants.

Notre travail s'articulera en deux parties dont la première est consacrée au cadre théorique et la seconde sur le cadre pratique. La première sera axée sur la revue littéraire de notre thème, elle portera sur l'activité bancaire, la notion du risque opérationnel et l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit et la seconde partie permettra de présenter la banque, avoir une connaissance pratique des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit accordé aux entreprises, l'analyse des dispositifs de gestion et les recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Etant une institution financière, la banque collecte des dépôts des clients, fait des prêts et sert d'intermédiaire entre les agents demandeurs et les agents receveurs. Vue sa compétence et sa capacité de satisfaire ses clients, elle met à la disposition de ceux-ci une panoplie de techniques de financement pour réaliser leurs besoins de financement. Le banquier dans l'exercice de sa fonction est confronté à plusieurs risques car le risque est inhérent à l'activité bancaire.

Cependant, Les banques comme toute entreprise, rencontrent des difficultés dans la maîtrise de leur organisation et sont régulièrement victimes de défaillances dues à l'insécurité (vols, détournement,...), à l'intégrité du système d'information (système de gestion comptable, dispositif de gestion du portefeuille crédit,...) et à la fraude. Les risques opérationnels représentent la vulnérabilité à laquelle une institution bancaire est confrontée dans la gestion habituelle de son activité. Ainsi pour assurer la survie et la pérennité des activités de la banque, le banquier doit assurer la maîtrise de tous les risques auxquels elles sont confrontées. Parmi ces risques, les risques opérationnels demeurent les plus fréquents au sein des institutions bancaires et peut entraîner des pertes des fonds propres.

L'environnement des banques est marqué par des règles d'éthique, de déontologie et le respect d'une réglementation professionnelle, les oblige à une bonne maîtrise de ses actes et des risques inhérents à ces actes. Elle doit en effet, par tous les moyens, éviter une défaillance globale du système bancaire pour la protection des acquis économiques car les risques encourus par une banque plus précisément les risques opérationnels constituent un souci majeur pour les dirigeants monétaires de tous les pays.

Le crédit étant l'une des principales activités de la banque, il est nécessaire de maîtriser et de gérer les risques opérationnels émanant du processus d'octroi de crédit. Dans le souci de mettre en place un système bancaire fiable et efficace pour la collecte des dépôts et le financement des entreprises, les décideurs ont mis tous les moyens du contrôle possible pour limiter les risques liés à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. Pour une large majorité des banques, la gestion des risques opérationnels, est une préoccupation importante, pour cela il est nécessaire de prévenir le risque. Cette gestion des risques consiste au préalable à faire une analyse pertinente incluant l'identification et l'évaluation du risque car une fois le risque identifié, il est du devoir des dirigeants de mettre en place des dispositifs du contrôle interne destiné à mesurer et à limiter la perte des actifs et à maîtriser

des risques opérationnels. C'est dans ce cadre que nous avons choisi de travailler sur la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit.

Pour mener à bien notre étude, notre revue de littérature traitera dans le premier chapitre de l'activité de la banque, le deuxième chapitre des spécificités du risque opérationnel dans le domaine bancaire et en fin le troisième décrira la méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LES RISQUES OPERATIONNELS LIES

La banque par sa nature occupe une place très importante dans le secteur financier. Elle collecte l'épargne des agents excédentaires pour les besoins de financement de projets jugés rentables. Le financement bancaire est un élément moteur de croissance économique et de création de richesse. Au cours de leur activité de financement elles sont exposées à une vaste série de risques. C'est pourquoi au cours du processus d'octroi de crédit, le banquier doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau du processus afin de voir si les risques de défaillances sont réduits à un niveau acceptable.

Il s'agira pour nous dans ce chapitre de définir le crédit, de décrire le processus d'octroi de crédit aux entreprises et d'énumérer les risques opérationnels.

1.1. Définition et caractéristique du crédit bancaire

Lorsqu'une entreprise opte pour le crédit bancaire auprès d'une banque, elle doit, dans un premier temps, exprimer son besoin auprès de son agence. Cette expression se matérialise par une demande de crédit qui servira plus tard d'une base sur laquelle les dirigeants constitueront un dossier de crédit. L'entreprise en question devra remplir un certain nombre de conditions et sera amenée à fournir les documents requis par sa banque. Pour cela, il s'avère très nécessaire d'avoir une bonne connaissance de cette notion de crédit.

1.1.1. Définition de la notion du crédit bancaire

La banque dispose d'une multitude d'activités. Elle collecte les épargnes auprès des ménages, des entreprises qu'elle transforme pour sa part en crédits qu'elle met à la disposition des agents déficitaires qui en ont besoin.

Selon MATHIEU (2002 : 49), le terme crédit, vient du latin credere, signifie «confiance inspirée par quelqu'un ou quelque chose pour lui faire du crédit », ou croire en un projet, en une personne pour un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé.

Pour SARDI (2005 : 61), « un crédit est une opération par laquelle un prêteur ou (un créancier) remet une somme d'argent à un emprunteur (ou débiteur), avec engagement par ce

dernier de restituer cette somme à une date convenue (échéance), augmentée des intérêts convenus ». Un crédit bancaire est un prêt d'argent accordé à une personne par une banque. Le prêt se différencie du crédit par le fait que ce dernier regroupe l'ensemble des formes de prêts d'argent. Notons que le crédit et le prêt ont tous la même signification, ceci nous amènera à utiliser les deux termes tout au long de notre mémoire.

1.1.2. Les caractéristiques du crédit

Selon DESMICHT (2007 :72), un prêt a d'abord un objet; le financement de tout ou partie d'un bien mobilier ou immobilier.

Il a ensuite:

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

1.2. Les différents types de crédits octroyés aux entreprises

Les crédits de trésorerie : Dans leur crédit commercial interentreprises, les entreprises doivent souvent subir des retards dans les règlements ou assurer leur approvisionnement en matières premières. Ainsi, elles font face à des difficultés de trésorerie soit en raison de la longueur du processus de fabrication soit en raison de la lenteur des règlements de ventes. Ce sont en fait des crédits bancaires à court terme n'ayant pas comme support le chiffre d'affaires réalisé et non encore encaissé.

L'escompte commercial : « l'escompte commercial permet aux entreprises de mobiliser les créances à terme qu'elles détiennent sur leurs clients. Il est défini comme l'opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition d'un client le montant d'une remise d'effets sans attendre leur échéance », selon ROUYER & CHOINEL (2001 : 29).

Facilité de caisse : elle est accordée à une entreprise lorsqu'elle a besoin de faire face à une gêne momentanée de trésorerie et donne lieu à une rédaction de convention en bonne et due forme. Elle est une mise à disposition de disponibilités uniquement aux entreprises, car celles-ci se trouvent souvent dans une situation de décalage de courte durée entre les rentrées de trésorerie (délai client) et les règlements (délai fournisseurs).

Pour ROUYER et CHOINEL (2001 : 85), « la facilité de caisse est essentiellement destinée à donner à la trésorerie une élasticité de fonctionnement. Elle est consentie aux entreprises pour leur permettre de faire face aux décalages de très courte durée qui peuvent affecter leur trésorerie de certaines périodes, notamment lors des échéances fournisseurs, des payes du personnel ou du règlement de la TVA».

Crédit spot : il se matérialise par la souscription d'un billet à ordre de la banque pour une durée très courte. La banque escompte le billet à ordre et crédite le compte du client du montant du billet, déduction faite des intérêts. Le principal avantage de ce type réside dans la suppression des commissions applicables au découvert (BERNET-ROLLANDE, 2008 : 288).

Lettre de crédit ou crédit documentaire: selon BERNET-ROLLANDE (2008 : 312), « c'est un engagement pris par la banque de l'importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat ».

L'affacturage : l'affacturage est une technique de financement à court terme qui est destinée aux entreprises qui facturent des prestations de services et/ou des ventes de marchandises à d'autres entreprises qu'elles soient privées ou publiques. L'affacturage implique l'existence d'un factor qui se charge d'effectuer le recouvrement des créances et qui en garantit la bonne fin, y compris en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. (ROUYER & CHOINEL, 2001 : 65).

Le crédit-bail ou le leasing que BREALEY & Al. (2006 : 751) définissent comme un contrat de location qui s'étend sur plus d'un an(1) et qui s'accompagne d'une série de versements. Il sert au financement de biens professionnels : matériel informatique, matériel agricole, équipements industriels, médicaux ou commerciaux.

Crédit d'investissement : un crédit d'investissement est un crédit ou un prêt à moyen ou long terme dont le taux d'intérêt, les modalités d'utilisation et le plan de remboursement sont fixés

par contrat. Ils sont octroyés pour financer d'importants achats, se rattachant aux actifs immobilisés. Il peut s'agir de moyens de production, c'est-à-dire de machines, d'équipements informatiques, de véhicules, etc. mais aussi, d'extensions d'entreprises ou d'acquisition de sociétés.

Au titre des crédits d'investissement, nous avons : Les crédits à moyen ou long terme et le crédit-bail.

Crédit par acceptation ou l'aval : Pour faciliter à son client soit la livraison des marchandises, soit l'octroi de crédit par un confrère, le banquier peut accepter un effet de commerce tiré par le client en s'engageant à payer l'échéance, mais sans avoir en principe à opérer de décaissement puisque la couverture lui doit être faite à la même date par son client. Ces crédits sont de deux types, les crédits par acceptation pour faciliter la constitution des stocks et le crédit par acceptation pour faciliter l'octroi de crédit (BERNET-ROLLANDE, 2008 : 311).

Crédit par signature : si la banque le plus souvent aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédit de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagement que l'on appelle les crédits par signatures. La banque prête alors tout simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie.

« Dans cette forme de crédit, le banquier s'engage par lettre, auprès de tiers, à satisfaire aux obligations contractées envers eux par certains de ses clients, au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes » selon (BERNET-ROLLANDE, 2008 : 308-309).

Le découvert : ROUYER & CHOINEL (2001: 86) définit le découvert comme le crédit le plus sollicité par les entreprises, en particulier les PME (Petites et Moyenne Entreprises). Accordé pour une période plus longue, le découvert peut être utilisé dans le cas où l'entreprise est en attente d'une entrée de fonds et qu'elle souhaite disposer à l'avance des fonds attendus. C'est en fait une ligne de crédit négociée avec la banque par la grande entreprise, voire la PME, pour financer tout ou partie de son besoin en fonds de roulement.

La caution bancaire : c'est un contrat par lequel une banque prend l'engagement de se substituer à son client en cas de défaillance de celui-ci, lui garantissant ainsi l'exécution d'une obligation de paiement dans le cadre d'un marché ou d'un appel d'offre. Le cautionnement est

donc un engagement pris pour garantir le paiement d'une dette en cas de défaillance du débiteur principal.

Crédit à moyen terme : il est destiné à financer le matériel léger, les biens d'équipements dont la durée d'amortissement est comprise entre 2 à 5ans.

Crédit à long terme : d'une durée de plus de 5 ans ils sont distribués par les institutions financières spécialisées. Pour ce type de financement, les banques ne jouent, la plus part du temps, qu'un rôle de relais avec toutefois, dans certains cas, une participation en risque avec l'établissement prêteur.

1.2.1. Les conditions d'octroi de crédit

Le crédit est une activité principale des banques, ainsi le banquier dans l'exercice de sa fonction doit tenir compte de certaines conditions pour ne pas courir des risques qui sont très souvent liés aux opérations de crédit. Selon MONNIER & MAHIER (2008 : 196), le banquier doit de manière spécifique procéder à l'étude de dossier du client.

1.2.2. L'étude des dossiers de crédit.

Une fois en possession de la demande et des documents annexés, le bailleur étudie le dossier pour rendre sa décision. De manière spécifique l'étude de dossier doit comprendre :

- **L'étude financière**

Le banquier est amené à porter ses premières appréciations concernant l'entreprise à partir de l'étude des documents comptables et sociaux qui lui sont remis par le ou les responsables de l'entreprise.

Elle se comporte sur la capacité du client face à ses engagements. Elle porte sur le salaire brut sur lequel il faut déterminer la quotité saisissable qui correspond au tiers (1/3) du salaire brut multiplié par la durée du prêt et qui doit être égale ou supérieure au montant du prêt majoré des frais financiers que sollicite le client (échéance mensuelle). Pour le crédit à long terme, le banquier pour réduire le risque de crédit se base d'abord sur la domiciliation du salaire du particulier ensuite sur une promesse d'hypothèque ou un nantissement du droit d'usage à temps, d'où la décision d'accepter ou de rejeter le crédit à long terme (immobilier) se trouve

sur la validité du titre de propriété, sur la durée du prêt bancaire et sur la quotité saisissable. Ensuite le banquier transmet le dossier au comité de crédit pour la validation.

Selon MAHEU & MAIGE (1998 : 128), « le bailleur procède à l'analyse financière en utilisant les ratios habituels, comme pour un crédit à moyen terme ». Cependant, l'attribution d'un prêt ou son rejet est soumis à une analyse financière approfondie et, le plus souvent, à l'accord du comité de crédit ou du comité des engagements de l'établissement sollicité par le client.

- **La solvabilité des emprunteurs**

Avant d'accorder un crédit, le prêteur doit vérifier la solvabilité de l'emprunteur à partir d'un nombre suffisant d'informations fournies sur sa demande par l'emprunteur.

- **Les garanties :** pour DESMICHT (2007), il est évident que le client apporte des garanties de remboursement car les garanties servent de couvertures au risque à prendre. Elles peuvent cerner une partie de l'opération, son montant initial ou son montant global. Elles peuvent courir sur l'ensemble de la durée de l'opération ou sur une durée inférieure. Il existe trois types de garanties que l'emprunteur peut fournir pour l'octroi de crédit :
 - **les garanties personnelles :** la banque exige de son client l'engagement d'une personne appelée avaliseur qui est tenue de rembourser la dette lorsque le client n'arrivera pas à honorer son engagement. L'avaliseur garantit l'intégralité de la dette en faveur de qui il intervient ;
 - **les garanties réelles :** les garanties permettent de réduire les risques d'impayés parce que utilisées, comme moyens de pression par le chargé de prêt en cas de défaillance du client dans le remboursement. La preuve est que les clients s'efforcent à résoudre les problèmes susceptibles de retarder ou de bloquer le remboursement du crédit.

Notons que, les garanties réelles sont déposées chez le notaire et les frais notariés sont à la charge du client.

- **Les garanties financières :** outre les garanties personnelles et réelles, les garanties financières se distinguent par : le fonds de garantie et la garantie de décès.

1.3. Les phases du processus d'octroi de crédit

Pour DESMICHT (2007: 73), durant sa vie, un prêt passe par un ensemble de phases obligatoires ou facultatives, décrites ci-après :

- **l'engagement de la banque** : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué. Cet engagement de la banque est inscrit dans ses comptes en hors bilan;
- **la signature de l'emprunteur**: le client signe son contrat dans un délai contractuel, cette opération n'a pas de trace comptable;
- **les versements du prêt peuvent se faire** :
 - o en une ou plusieurs fois;
 - o sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers;
 - o sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

La date limite de versement est une clause de contrat de prêt. Les intérêts commencent à courir dès le versement. L'engagement hors bilan est annulé et remplacé par un encours de crédit dans le bilan.

1.3.1. Les différentes opérations du processus de prêt

On peut classer les opérations de prêt selon leur objet de financement. Les prêts aux entreprises, dépendent de la nature du besoin de financement de celles-ci.

Selon SIRUGUET (2001: 159), pour assurer leur développement les entreprises font appel au secteur bancaire pour financer:

- l'actif de roulement;
- le cycle de commercialisation;
- le financement des stocks;
- les opérations de commerce extérieur;

1.3.2. Les objectifs du processus d'octroi de crédit bancaires

Pour GREUNING (2004:140), « la fonction de prêt de la banque doit satisfaire trois objectifs fondamentaux:

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et /ou des ménages doivent être satisfaits ».

Ces objectifs sont en conformité avec l'objectif 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

1.3.3. Les acteurs du processus d'octroi de crédit

Le processus d'octroi de crédit comporte un nombre important d'acteurs qui sont:

- le conseil d'administration;
- la direction générale;
- la direction du crédit;
- la direction du recouvrement;
- les agents de prêt;
- les clients (particuliers, entreprises ...).

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

1.4. Notion du risque opérationnel

Avant de parler du risque opérationnel, nous allons essayer tout d'abord de définir le mot risque.

Selon l'IFACI : « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Selon DOMINIQUE dans son article “Dresser une cartographie des risques” Revue d’audit N° 144 : « le risque c’est la menace qu’un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l’entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »

Nous avons une multitude de risques pour cela nous nous intéresserons dans notre cas à ceux liés à l’octroi de crédit bancaire.

1.4.1. Définition du risque opérationnel

Ce sont des risques qui sont liés à l’organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque (la fraude, la malversation, le détournement...).

Cependant, ce risque a été défini par plusieurs auteurs et diffère d’un organisme à un autre.

Les risques opérationnels sont les risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des évènements externes, tels que les risques de détérioration de l’outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux (JIMENEZ & Al, 2008 : 19-20).

CAMARA (2006 : 130) complète cette définition en disant : « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Ensuite le comité de Bâle 2 (2001) le définit comme étant le risque de perte résultant d’une inadéquation ou d’une défaillance imputable à des procédures internes, et systèmes internes, ou à des évènements extérieurs, y compris les évènements de faibles probabilités d’occurrence, mais à risque de pertes élevées. Cette définition inclut le risque juridique; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d’une atteinte à la réputation de l’institution bancaire) et le risque stratégique (risque de perte résultant d’une mauvaise décision stratégique) n’y sont pas inclus. Contrairement à d’autres, cette définition tend à devenir admise par tous, en raison de son caractère positif mais aussi du fait de son adoption par le Comité de Bâle. Elle y inclut le risque juridique, en revanche les risques stratégiques et d’image ne le sont pas. Elle recouvre les erreurs humaines, les fraudes et les malveillances, les défaillances des systèmes d’information, les problèmes liés à la gestion du personnel.

Les risques opérationnels liés aux crédits sont des risques résultant dans l’instruction, le suivi des dossiers d’où la conséquence du défaut de remboursement et la destruction de la qualité

du portefeuille. Ainsi le risque opérationnel se traduit par un risque de perte consécutive à différents types d'erreurs humaines ou techniques de la part du banquier ou des salariés.

1.4.2. Les typologies de risques opérationnels

Si on se confère aux définitions citées plus haut, nous pouvons faire ressortir deux types de sources :

- **sources internes** : le risque opérationnel peut être issu des procédures, du personnel, des systèmes internes tels que les systèmes d'information.
- **sources externes** : certains événements extérieurs tels que les catastrophes naturelles.

Cependant, le régulateur de Bâle 2 (2001) a choisi une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels :

Fraude interne

Il s'agit des pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actifs ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.

Fraude externe

Ce sont des pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

Insuffisances des pratiques internes concernant les ressources humaines et sécurité sur le lieu de travail

Ce sont des pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives et réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.

Clients, produits et pratiques commerciales

Il s'agit ici des pertes liées à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.

Dommages aux actifs physiques

Ils correspondent aux pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

Dysfonctionnement des systèmes et interruption d'activité

C'est des pertes liées aux pannes de matériel et de logiciel informatiques, les problèmes de télécommunications et les pannes d'électricité.

Dysfonctionnement des processus de traitement

Il s'agit des pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

1.4.2.1. Les risques liés au processus d'octroi de crédit

Le risque est inséparable à toute activité humaine, notamment lorsqu'on fait des affaires. Dans les métiers de la banque, le risque est un élément que l'on vit au quotidien. Pour circonscrire le risque, la banque doit faire une bonne définition et une bonne analyse afin d'en avoir une mesure assez correcte lorsqu'elle prête à un client (particulier ou entreprise). Ainsi, les risques liés au crédit bancaire sont de diverses formes, les plus rencontrés sont le risque de marché, le risque de contrepartie, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque de liquidité, le risque de taux, risque de change, et le risque de pays.

Le risque de marché : ces risques intéressent les activités de négociation, qu'elles portent sur des titres de créance ou de propriété, les marchés de capitaux, dans les positions sur devises ou sur matières premières, face à une variation des prix de marché. 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).

Ce risque comprend risque de taux (qui affecte la valeur des instruments de taux) et de change (qui modifie la valeur des avoirs en devises de l'institution) (DIETSCH & PETEY, 2008 : 16)

Le risque de contrepartie ou de crédit : le risque de contrepartie pour le banquier est le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, un remboursement de prêt. Dans un sens plus large, ce risque désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'entrepreneur qui réduit les probabilités de remboursement. Le provisionnement du risque de crédit s'avère alors une partie intégrante du pilotage des risques (BESSIS, 1995 : 15).

DIETSCH & PETEY (2008 : 15) ont défini le risque de crédit « comme étant la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux ». Le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur.

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 & AI, 2006 : 104).

Exemple : absence de critère de sélection des emprunteurs.

C'est l'ensemble des menaces qui affectent à long terme la confiance des partenaires de la firme ; en fait c'est un risque bien réel mais souvent sous-jacent à un risque opérationnel (blanchissement) avéré et il est extrêmement difficile de la quantifier.

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.

Le risque de réputation : c'est le risque qu'une institution soit impliquée dans un scandale public sans même qu'elle soit réellement fautive au point de susciter l'intérêt des médias. En fait c'est le risque l'employé dégrade la réputation de la structure lors de la phase d'instruction du dossier.

Le risque de liquidité : il est relatif à l'incapacité de la banque de mobiliser les ressources nécessaires lui permettant de faire face à ses engagements vis-à-vis de sa clientèle; mise en

place de nouveaux crédits, répondre aux demandes de retraits d'espèces. Il est issu de la transformation des ressources en emplois de durée plus longue (MATHIEU, 2005 : 110)

DIETSCH & PETEY (2008 : 16) ajoutent que le risque de liquidité est simplement une forme de risque de marché. Les problèmes de liquidité sont alors des problèmes liés à la forte volatilité des prix.

Le risque de taux : c'est le risque découlant des variations des taux d'intérêts sur les marchés monétaires et financiers. Pour CALVET (2000 : 90), le risque de taux d'intérêt est « le risque de perte lié à une évolution défavorable des taux pour la devise concernée ». Il concerne les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

MADERS & Al (2006 : 70) complète cette définition en disant le risque de taux d'intérêt correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêt.

Le risque de change : ce risque découle des fluctuations du cours des devises dans lesquelles sont libellées les transactions effectuées ou initiées par la Banque. Considéré comme un sous-ensemble du risque de marché, il se définit comme une perte possible de la valeur des actifs, suite à une variation défavorable du cours des devises. Il est mesuré par la position de change et doit être couvert par des fonds propres dès lors que la position nette en devises est supérieure à 2% des fonds propres (DESMICHT, 2007 : 271).

Le risque de pays : c'est le risque qu'un emprunteur soit insolvable du fait de sa localisation géographique dans un pays donné. Il a pour facteurs les risques politique et économique.

1.4.2.2. Les composantes du risque opérationnel

Selon la définition communément admise par le comité de « Bâle 2 », le risque opérationnel se décompose en quatre sous-ensembles.

- **Le risque lié au système d'information**

Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à

l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; une panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocage d'une position ; un système de négociation ou de règlement de place en défaut ou débordé ; panne logiciel et obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...).

- **Le risque lié aux processus**

Ce risque est dû au non-respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.

- **le risque lié aux personnes**

Ce risque est né du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés.

Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses ; leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés.

Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

- **le risque lié aux événements extérieurs**

Ce risque peut être à l'origine de risque politique, catastrophe naturelle, environnement réglementaire.

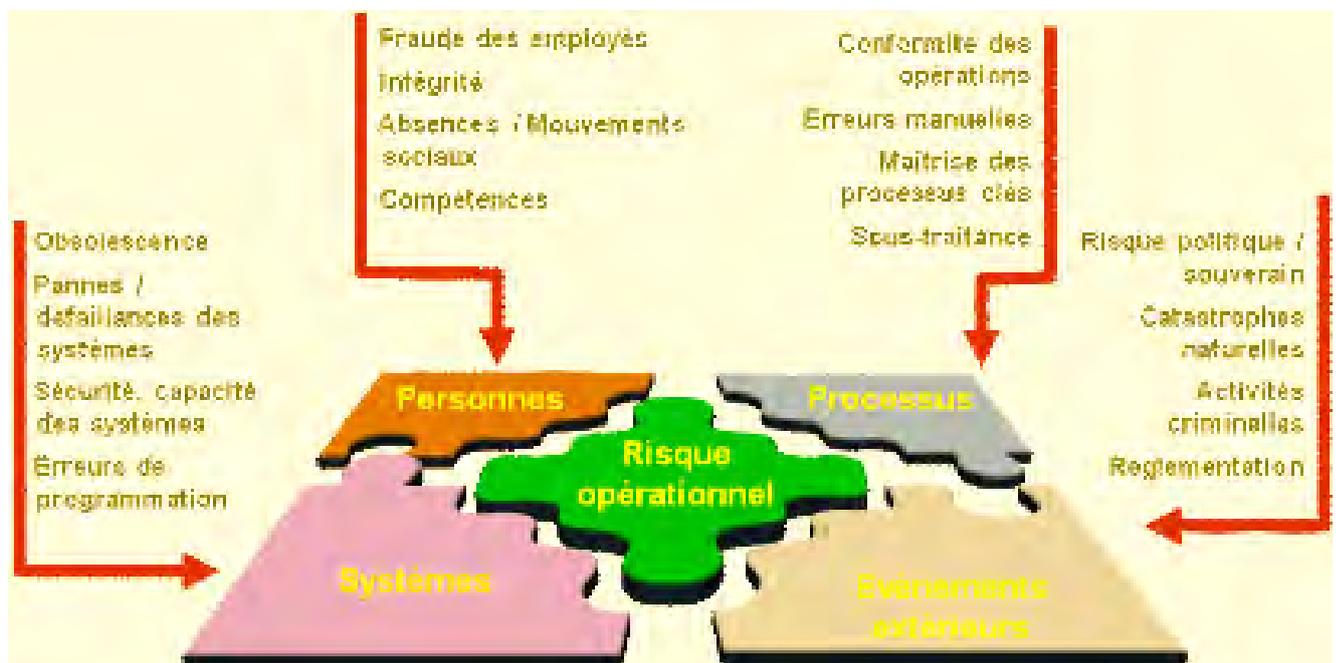
- **Le risque juridique**

Le risque opérationnel inclus le risque juridique qui se définit comme suit : Risque de perte résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Il réside dans la possibilité que des procès, des jugements défavorable ou l'impossibilité d'un droit perturbe ou compromettre les opérations ou la situation d'un établissement.

C'est le risque qu'une partie subisse une perte parce que le droit ou la réglementation ne cadre pas avec les dispositions du système de règlement de titres, l'exécution des accords de règlement correspondants ou les droits de propriété et autres droits conférés par le système de règlement. Le risque juridique est également présent si l'application du droit et de la réglementation n'est pas claire.

Les composantes du risque opérationnel peuvent être représenté selon le schéma suivant :

Figure 1 : Les composantes du risque opérationnel



Source : TAN TAN (2008 : 28)

1.4.2.3. Les risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit

Le risque opérationnel est la vulnérabilité à laquelle est confrontée l'institution bancaire dans sa gestion quotidienne et par rapport à la qualité de son portefeuille (risque lié au crédit,

risque lié à la fraude). Cependant Il ressort des difficultés des procédures d'octroi de crédit bancaire ou de l'inefficacité des membres du personnel particulièrement la perte d'informations, la non existence de sécurité et d'hygiène sur les lieux du travail, ou en encore une absence de compétence juridique c'est-à-dire la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours (CAMARA, 2006 : 130). En effet pour déterminer la vulnérabilité d'une institution au risque de crédit, on doit revoir les politiques et les procédures à chaque niveau dans les processus d'octroi de crédit afin déterminer si les risques de défaillance et de perte sur créances sont réduits à un niveau suffisamment raisonnable.

Pour cela nous allons aborder dans cette partie les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit et d'en donner quelques exemples qui en sont liés.

1.4.2.4. Typologies de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Les risques opérationnels sont liés à une probabilité des pertes à une défaillance des procédures administratives telle qu'aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude, aux machines et outils de travail, ainsi que des systèmes adéquats ou défaillants ou à des évènements externes. Ces risques sont résumés dans un tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire.

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maitrise
Etude des dossiers de prêt	<ol style="list-style-type: none"> 1. majoration prix ou quantités 2. Client non solvable 3. procédure de remboursement non acceptable à l'objet de l'octroi 4. la non-saisie de la demande du crédit 5. pas de suivi ou la non-assistance client 6. Garantie non conforme ou fausse 7. non-conformité des états financiers du client 8. Fausse adresse client 9. Non-respect des clauses du contrat de prêt 10. Absence d'analyse des mouvements du compte 11. Non-respect des Clauses commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - créances difficiles à recouvrer - Pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la solvabilité du client - Vérifier que le prêt est bien adapté à l'activité du client - Contrôle réciproque des dossiers entre les agents du processus de prêt - Enquête préalable, visite sur le terrain - Contrôle de l'activité du client - Exiger des états financiers certifiés - Etude de la situation du compte client - Dispositions de la politique de prêt bancaire
Phase de prêt	<ol style="list-style-type: none"> 12. Traite ou Convention non signée 13. Retard dans la mise en place du prêt 14. Erreurs ou Omission 15. Garantie non formalisée 16. Surcharge des conventions /traites 17. prêt non valable 18. Taux d'intérêt non conforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Litiges - Pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Source : MATHIEU (2005 : 183 à 261)

❖ **Autres types de risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire.**

Aux catégories de risque identifiées ci-dessus, s'ajoutent certains risques comme le risque de fraude, risque administratif, risque juridique, risque de sécurité physique, risque de sécurité informatique (CAMARA, 2006 : 130)

Risque de fraude : la fraude peut se définir comme l'acte illégal par lequel une personne ou un groupe de personnes (employé, membre de la banque ou clients) soutirent des fonds à l'institution bancaire. Ceci est essentiellement dû à la défaillance du contrôle interne de l'institution.

Risque administratif : il peut se définir comme tout événement ou fait lié à une mauvaise définition de procédure de travail ou encore à un manque de formation du personnel et qui est susceptible de grever le patrimoine de la banque.

Risque juridique : on entend par risque juridique les pertes que peuvent subir la banque du fait d'une mauvaise maîtrise de la loi et de son application notamment dans le cadre contractuel.

Risque de sécurité physique : c'est la probabilité d'atteinte à l'intégrité physique des actifs, employés membres et autres personnes présentes au sein de l'entreprise. Il englobe les risques d'incendie, d'attaque à main armée ou de vol des actifs.

Risque de sécurité informatique : il est lié aux pannes des ordinateurs ou du logiciel de gestion de l'activité de la banque. Il est lié à une mauvaise définition du système d'information de la banque.

Conclusion chapitre 1

Ce chapitre nous a permis de cerner l'activité de la banque dans son ensemble à travers les multitudes d'opérations qu'elle effectue au profit des agents économiques ainsi que les normes auxquelles sont soumises les banques de la zone UEMOA. Ce chapitre nous a aussi permis d'avoir une connaissance sur le processus d'octroi de crédit à la CBAO ainsi que les risques qui y sont liés.

Chapitre 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE

La banque exerce un certain nombre d'activités dans le but d'atteindre ses objectifs. La majorité des opérations qu'elle effectue peut être source de risques. Cependant, la gestion des risques opérationnels est le processus par lequel ces risques sont évalués en utilisant une approche méthodique ou organisée qui les identifie par priorité et ensuite met en place les moyens et méthodes pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la détection des problèmes actuels. C'est un processus itératif qui demande l'intervention du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

L'identification est une étape très importante car elle permet de repérer tous les risques auxquels peuvent être exposés les salariés dans chaque unité de travail. Elle permet aussi à la banque de mesurer et de mettre en place des mesures destinées à les limiter et de prévoir les fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles (JIMENEZ & AI, 2008: 55). Il est impératif pour les banques de mettre en place les mesures nécessaires pour la maîtrise des risques opérationnels car pour le banquier la gestion des risques facilite les décisions de gestion.

La conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges. Ils aboutissent in fine à une altération dangereuse des fonds propres conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble (LAMARQUE, 2008: 77).

2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels est un processus qui consiste à faire une évaluation des risques en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par prérogative les risques et qui met ensuite en place les politiques nécessaires pour réduire les risques à un niveau acceptable. L'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels permet aux entreprises de s'assurer qu'elles peuvent saisir toutes les opportunités existantes de leur environnement, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à se

préoccuper des menaces. Il est aussi considéré comme dispositif de contrôle et de suivi des activités de la banque.

2.1.1. Cadre organisationnel des risques opérationnels

Afin d'adopter une démarche de prise en compte du risque pour la gestion, les activités de gestion du risque devraient être intégrées aux structures et aux processus organisationnels existants aux niveaux opérationnel et stratégique. L'intégration de la fonction de gestion du risque aux processus existants de gestion stratégique et d'exploitation assurera que la gestion du risque fait partie intégrante de la prise de décisions, de la planification des activités, de l'affectation des ressources et de la gestion des activités. De plus, elle devrait permettre aux organisations de tirer profit des capacités existantes.

L'organisation doit déterminer les points d'ancrage de la gestion du risque à sa structure organisationnelle et à sa structure de gouvernance, à ses processus de décisions, à ses pratiques opérationnelles et à ses mécanismes de rapports, y compris pour l'exécution des principaux processus de l'administration. Une fois intégrée à l'exécution de ces processus, la gestion du risque s'insère dans les principaux cycles de planification, de production de rapports et de contrôle de l'organisation. Plus précisément, l'intégration de la gestion du risque aux processus opérationnels internes d'une institution bancaire ou d'un organisme permettrait de soutenir les divers processus gouvernementaux.

2.1.2. Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

L'objectif final de la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels est d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et de gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon JIMENEZ & Al (2008 :113), les objectifs poursuivis pour la politique des risques opérationnels sont au nombre de quatre :

- « sécuriser » les résultats en assurant une meilleure maîtrise des risques opérationnels ;
- Se doter de dispositifs et d'outils permettant de mieux gérer leurs activités ;
- Optimiser l'allocation des fonds propres par l'amélioration en continu des processus de gestion des risques opérationnels ;
- In fine, répondre aux exigences réglementaires (« Bâle 2 »)

2.2. Les étapes d'évaluation des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Il s'agit ici d'identifier, d'évaluer et faire un suivi des événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs du processus de prêt bancaire.

2.2.1. Prise de connaissance du processus d'octroi de crédit bancaire

La prise de connaissance consiste à identifier les principales procédures et d'apprécier la pertinence de l'ensemble du contrôle interne en faisant évidemment un audit selon RENARD (2008 : 224). L'audit commence toujours par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Il faut connaître nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditeur doit au moins en avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter, et plus généralement pour se faire admettre aisément. Cette prise de connaissance permet d'avoir une bonne compréhension du processus de prêt bancaire et de discerner les risques opérationnels afférents.

2.2.2. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Une fois le périmètre du risque opérationnel est bien défini, il y a lieu d'identifier les événements relatifs à ce risque et pour atteindre cet objectif il faut disposer des outils adéquats.

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. Ainsi, pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel que ce soit des facteurs internes (la structure de la banque, nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) ou externes (comme les évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) et qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

L'identification des risques est une étape à trait au listage de tous les risques inhérents obtenus ainsi que l'identification des zones où des risques pouvaient se produire. Selon LAMARQUE (2008 : 77) « la principale conséquence des risques est de provoquer une perte significative pour la banque soit au travers d'un ralentissement, soit par une augmentation des charges. ».

BARTHELEMY et COURREGES (2004 : 47) disent que les démarches d'identification des risques par fonction ou processus sont voisines. L'entité est analysée selon son organisation ou décomposée en processus et ensuite en sous processus. Les risques sont alors identifiés selon les méthodes inductives qui consistent à les regrouper en sous ensemble matériels, fonctionnels, géographiques.

Plusieurs techniques d'identification des risques sont utilisées. Elles sont entre autres :

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- l'identification par analyse historique ;
- l'identification par l'analyse prospective.

Cependant, notons que l'identification par analyse prospective et celle historique semblent les plus efficaces car elles sont les plus utilisées.

L'identification par analyse prospective : Les seules pertes internes ne suffisent pas à parfaitement appréhender les risques opérationnels. La cartographie et les plans d'action permettent d'apporter une vision complémentaire et prospective sur les risques potentiels auxquels l'organisation est exposée.

L'identification par analyse historique: elle consiste à identifier les risques en se basant sur les risques survenus au sein de l'entreprise bancaire (BARROIN, 2002 : 2).

En fait l'identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de la banque, de ces produits et de ses systèmes. A l'issue d'une bonne évaluation, la banque disposera pour l'ensemble de ses processus et de ses produits d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés.

2.2.3. Analyse des risques opérationnels

Une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les

conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables (CHEVASSU, 2008 : 31 ; VAURS, 2006 : 46).

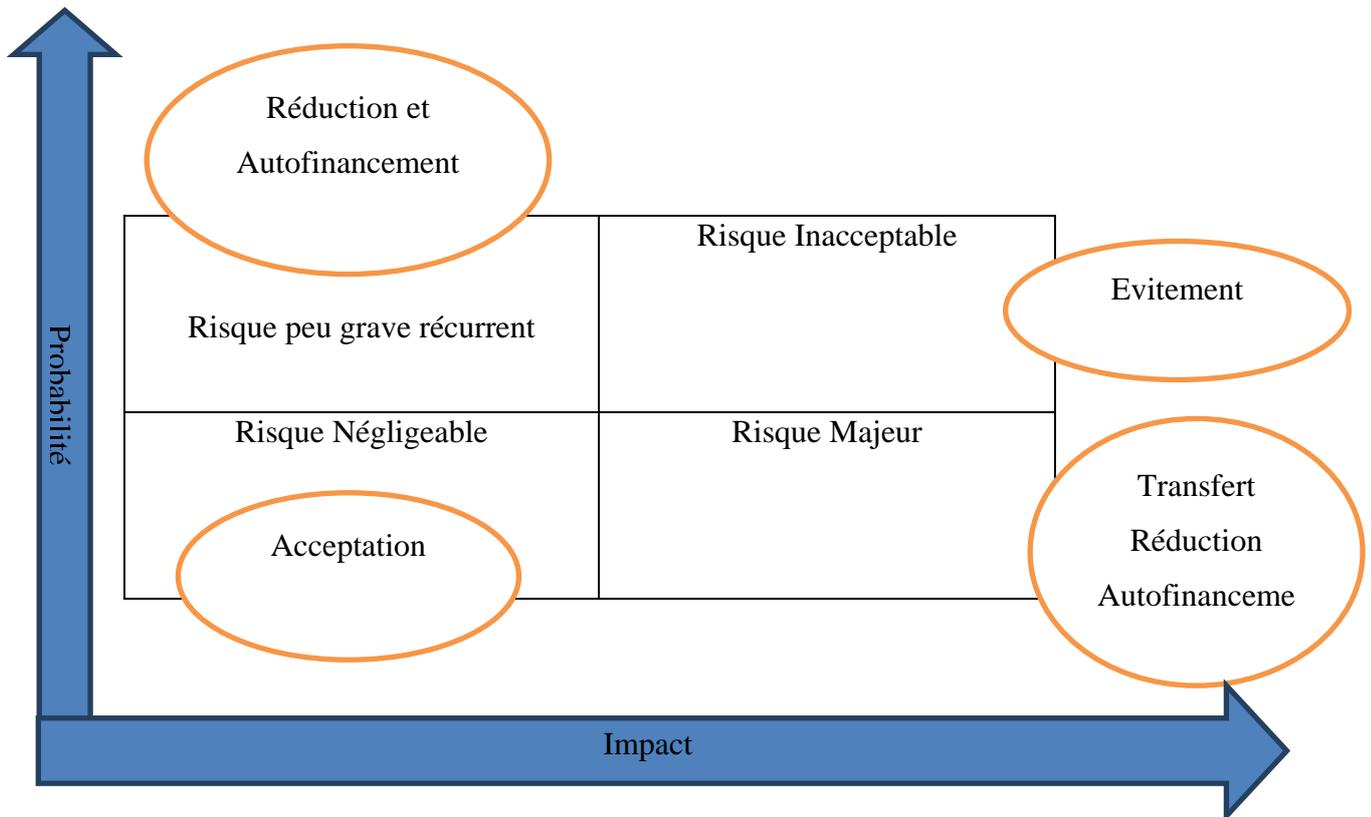
2.2.4. Evaluation et mesure des risques

L'évaluation des risques inhérents permet de déterminer les caractéristiques de chaque risque: la fréquence d'occurrence et l'impact du risque. Elle portera sur les impacts et la fréquence des événements retenus et peut être réalisée par des responsables d'activités et ou des managers opérationnels. Selon le comité de Bâle 2 (2007), l'accord précise que dans le cadre de son système interne d'évaluation du risque opérationnel, la banque doit enregistrer systématiquement les données relatives au risque opérationnel, notamment les pertes significatives par ligne de métier. Le système d'évaluation doit être étroitement intégré aux processus de gestion des risques de l'établissement. Les données qu'il produit doivent faire partie intégrante de ses processus de surveillance et de contrôle du profil de risque opérationnel. Par exemple, ces informations doivent tenir une place prépondérante dans la notification des risques, dans les rapports à la direction et dans l'analyse des risques. La banque doit disposer de techniques pour inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement.

Evaluer un risque consiste à en apprécier dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé, et à estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur les objectifs de l'organisation bancaire sur la base de la combinaison de trois facteurs: Probabilité d'occurrence et impact, gravité de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact. (HEAD & HORN, 2004 : 88-89).

L'évaluation des risques d'une entreprise s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution c'est-à-dire sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives selon le cadre COSO 2.

Tableau 2 : Matrice des risques



Source : DE CASTELBAJAC (2010 : 04).

Les techniques quantitatives : elles sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. La mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques. Cette méthode est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

Les techniques qualitatives : elles sont moins faibles que la méthode précédente. Elles sont utilisées lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle. Les organisations se limitent à l'évaluation qualitative (faible, moyen, fort) quand :

- les risques ne se prêtent pas à une quantification,
- ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une quantification,
- ou lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser les données moyennant un coût raisonnable.

Pour évaluer l'exposition d'une institution bancaire aux risques opérationnels, JIMENEZ, & AI (2008 : 8-30) propose trois approches par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque :

- une approche de base (Basic Indicator Approach BIA), cette méthode ne nécessite aucun critère d'éligibilité par son application compte tenu de son caractère très simple. Elle consiste en un calcul forfaitaire ($x = 15\%$) des exigences de capital réglementaire (KBIA), sur la base du produit net bancaire (PNB) moyen des trois derniers exercices : $KBIA = x * PNB$. Cette méthodologie très simple ne peut s'appliquer qu'à des établissements de très petite taille ou ayant une activité réduite et représentant des risques limités
- une approche standard (Standardised Approach SA), consistant, pour chaque ligne de métiers de la banque, en un calcul forfaitaire. Cette méthodologie est celle que doit appliquer par défaut l'ensemble des établissements.
- une approche avancée (Advanced Measurement Approach AMA), consistant en un calcul des exigences de capital réglementaire (KAMA) s'appuyant sur le(s) modèle(s) interne(s) de mesure des risques opérationnels développé(s) par la banque et validé(s) par l'autorité de contrôle.

Cette approche suppose que la banque est capable de collecter, conserver et analyser toutes les données internes concernant les pertes liées aux risques opérationnels et de les utiliser comme base de calcul des fonds propres correspondants.

2.2.5. Suivi des risques opérationnels

Il s'agit d'une activité inhérente à un suivi dynamique de la gestion des risques. Selon le comité de Bâle « 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. ».

Pour une politique dynamique de la gestion du risque, le suivi est primordial. Pour cela, un système de suivi se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur les indicateurs d'alerte avancée, très semblables aux indicateurs de performance.

Le suivi des risques opérationnels est un moyen d'indicateurs adéquats. Il est le troisième processus-clé d'un système de gestion de cette catégorie de risques. À ce stade se pose le problème de la consolidation des indicateurs, que l'on peut aborder au moyen de deux approches : Bottom-up ou top-down. Dans l'approche Bottom-up, les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs, là où l'appréciation individuelle des managers exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels, pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'à un niveau central. Dans l'approche top-down, c'est en fonction de la vision stratégique globale, de la rentabilité globale des opérations que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leurs risques opérationnels. Dans ce contexte, les décisions prises aux niveaux supérieurs de la hiérarchie seront répercutées et traduites en plans d'actions suivis et maîtrisés par les managers au moyen d'indicateurs adéquats.

Notons que les résultats du processus de suivi doivent faire l'objet de rapport, ce dernier doit contenir des données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que des informations externes (de marché) sur les événements et conditions qui peuvent influencer le processus de décision. Les rapports devraient être distribués aux niveaux hiérarchiques appropriés.

2.2.6. Le dispositif de management des risques de l'entreprise

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et à l'opportunité associée aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

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 et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace. Le management des risques opérationnels 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 crédit bancaire.

Selon PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005 : 340), le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- **Environnement interne** : l'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.
- **Fixation des objectifs** : les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la 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 de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.
- **Identification des événements** : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- **Evaluation des risques** : les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact. Cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- **Traitement des risques** : Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- **Activités de contrôle** ; Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.
- **Information et communication** : Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- **Pilotage** : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités

permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

2.2.7. Dispositifs de contrôle interne relatifs à la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. AHOANGANSI (2010 : 58) le définit comme étant un processus mis en œuvre par les dirigeants ou les responsables de la banque à tous les niveaux de l'entreprise afin d'assurer une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs et maîtriser le fonctionnement du processus d'octroi de crédit bancaire. L'atteinte de ses objectifs peut être classée en trois(3) catégories :

- réalisation et optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- respect des lois et réglementations en vigueur.

Ce rattachement des objectifs à différentes catégories permet de se concentrer sur différents aspects du management des risques et permet aussi à la banque d'atteindre le mieux possible ou de mieux réaliser ses objectifs.

L'organisation ayant le contrôle sur les objectifs relatifs à la fiabilité du Reporting et à la conformité aux lois et aux règlements, il est légitime d'attendre du processus de management des risques une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ces objectifs. En revanche, l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois d'événements extérieurs qui peuvent échapper au contrôle de l'entreprise. Par conséquent, dans ce cas, le management des risques ne peut donner qu'une assurance raisonnable que la direction et le conseil d'administration, dans son rôle de supervision, sont informés en temps utile de l'état de progression de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs.

2.2.8. Évaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire

L'évaluation d'un système de Contrôle Interne est un processus qui se doit d'être accompagné d'une certaine rigueur, même si les techniques et les approches varient. Elle consiste à faire ressortir les points forts et faibles du système de contrôle interne existant. Pour évaluer d'une

manière efficace le dispositif du contrôle interne, il revient à la banque d'adopter une démarche bien structurée et dont la finalité est d'offrir une appréciation synthétique dudit dispositif à la direction générale. Pour apprécier l'efficacité du système de contrôle interne, les autorités prudentielles devraient déterminer les objectifs de contrôle interne adaptés à l'organisation, l'unité ou l'activité examinée.

❖ **Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire**

Le contrôle interne est l'affaire de toute l'entreprise dans sa globalité. Il est mis en œuvre par le personnel de l'entreprise à travers ce qu'il fait et ce qu'il dit. C'est une composante nécessaire de la gestion d'une banque car ce sont les hommes qui fixent les objectifs et mettent en place les mécanismes de contrôle. De ce fait les dirigeants devraient connaître leurs responsabilités et leur degré d'autorité afin d'assurer d'une part la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et d'autre part l'amélioration de performance garantissent la pérennité de l'entreprise bancaire.

A cette fin, un certain nombre d'objectifs présentés ci-dessous définissent les aspects sur lesquels doivent porter l'évaluation du contrôle interne :

- la sécurité des actifs ;
- la qualité et fiabilité des informations financières ;
- le respect des directives c'est-à-dire des lois et réglementations en vigueur ;
- efficacité et efficience des opérations.

Notons que l'atteinte des objectifs de l'évaluation du contrôle interne en matière d'octroi de crédit bancaire doit satisfaire un certain nombre pour permettre de rendre plus performante l'organisation bancaire et mieux maîtriser les risques opérationnels qui sont liés à ses activités.

2.2.9. Le traitement des risques opérationnels

L'entreprise dispose de différents moyens pour se protéger des risques en particulier des risques opérationnels. Il peut s'agir de la mise en place d'un système de contrôle ou de la souscription d'un contrat d'assurance.

Certaines assurances sont imposées, soit par les dispositions légales ou réglementaires que l'entreprise ou la banque doit respecter dans le cadre de son activité, soit par la compagnie d'assurance pour accepter de garantir le risque. D'autres sont prises en compte par le propre chef d'entreprise, à l'occasion de son contrôle interne et de la garantie de son patrimoine.

Dans son acceptation idéale, l'assurance serait le moyen de remettre l'entreprise en cas de sinistre, dans une position identique à celle qui aurait été la sienne si celui-ci n'avait pas eu lieu.

L'assurance peut effectivement rétablir la situation matérielle de l'entreprise par la prise en charge du remplacement des matériels détruits, en remboursant les pertes d'exploitations subies, ou en se substituant au coût de sa responsabilité civile. Elle ne pourra toutefois jamais compenser les conséquences indirectes telles que les pertes de marché ou les pertes de confiance. L'entreprise devra, en la matière, compter sur sa propre compétence à faire face aux risques (AHOANGANSI, 2010 : 40).

2.3. Prise en compte du dispositif de contrôle des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Selon AHOANGANSI (2010 : 86) une fois l'importance et la probabilité de survenance du risque évalué, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire. Prendre des mesures constitue un maillon essentiel dans un processus de gestion d'ensemble, mais pas un élément de système de contrôle interne.

Les apports du référentiel proposent un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque)» de l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il apparaît que le COSO 2 inclut les éléments du COSO 1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

Le COSO 2 s'applique à l'ensemble de l'entreprise, aussi bien au niveau le plus haut « entité » qu'au niveau opérationnel. Mais pour appliquer le COSO 2 avec succès, il faut prendre en compte l'ensemble du périmètre des activités d'une organisation.

2.4. Les bonnes pratiques en matière maîtrisent des risques opérationnels

L'ensemble du dispositif de Bâle 2 a été conçu pour inciter à évoluer progressivement vers la méthode avancée, celle-ci étant en principe moins consommatrice en fonds propres réglementaires. Cette économie de fonds propres trouve sa contrepartie dans la mise en œuvre d'une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels et, en définitive, à la réduction des pertes. C'est probablement la raison pour laquelle le régulateur a lui-même défini un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs.

Partant du principe fixé par le régulateur selon lequel un risque est correctement maîtrisé s'il est identifié, mesuré, évalué et géré, les trois approches ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc, pour le superviseur et ou banquier, de contribuer à une meilleure surveillance prudentielle de ce dernier. Parallèlement à ces outils de mesure, le régulateur a développé dix principes de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels, 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, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque opérationnel

Principe 1: Le conseil d'administration [de l'institution bancaire] doit considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il doit approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif doit 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 doit 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 doit pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

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

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

Principe 4: les banques doivent 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 doivent 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 doivent être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.

Principe 6 : les banques doivent adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles doivent 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 risques globaux.

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

Rôle des superviseurs

Principe 8 : les autorités de contrôle bancaire doivent 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 doivent procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

Rôle de la communication financière

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

Conclusion

Ce second chapitre nous a permis d'élargir et approfondir nos connaissances en matière d'octroi de crédit bancaire, les risques opérationnels qui y sont liés au processus et de savoir les dispositifs à mettre en place afin d'éviter et de maîtriser les risques dans le milieu bancaire.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

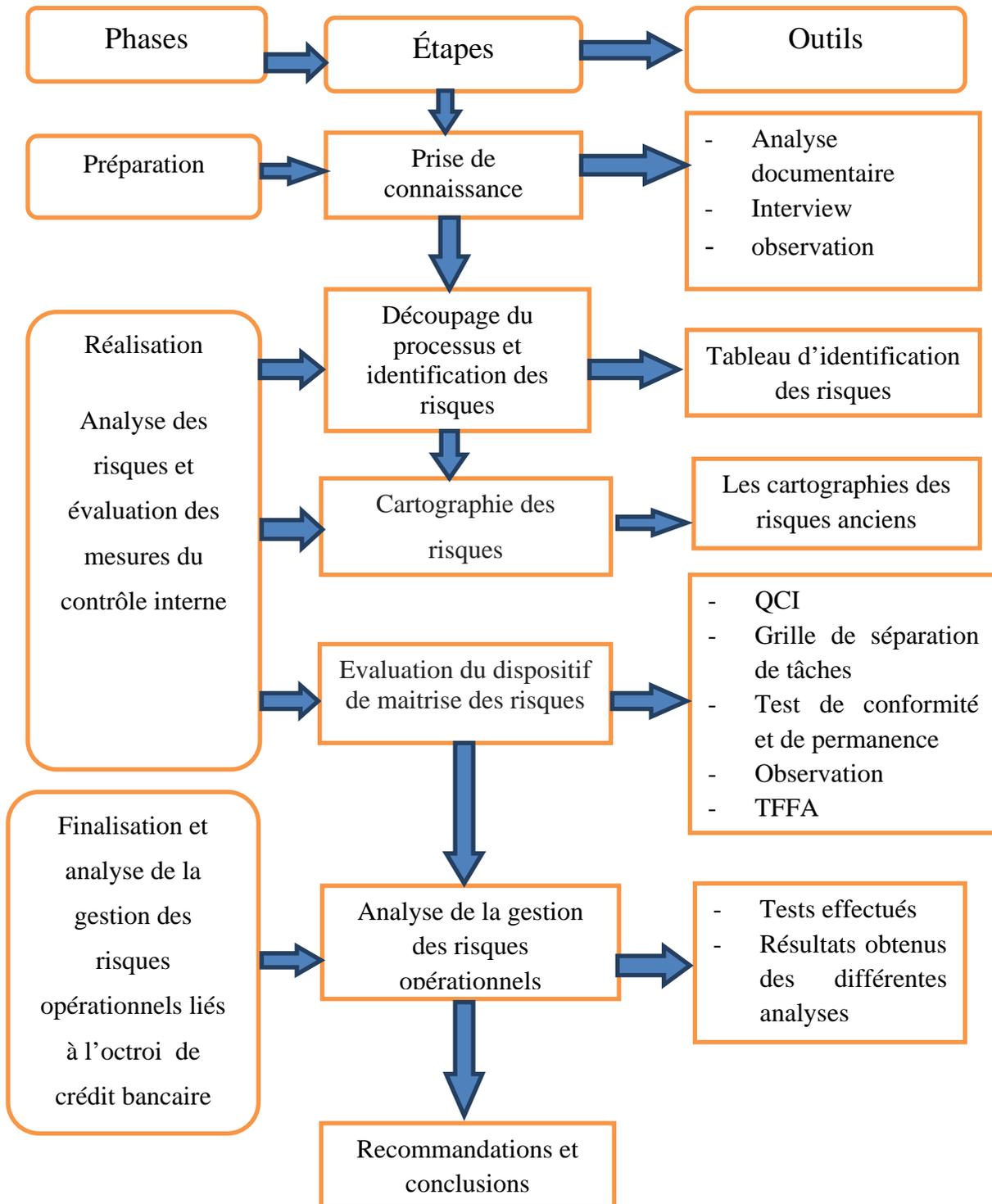
Ce présent chapitre nous permettra de présenter notre démarche de collecte et d'analyse des informations. L'intérêt de cette étude est de permettre à la banque de mieux maîtriser ses risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire.

Pour mieux réaliser cette étude ; notre méthodologie va consister dans un premier lieu à présenter un modèle d'analyse et dans un second lieu les outils de collecte et d'analyse de données.

3.1. Le modèle d'analyse

Après la revue de littérature faite sur les notions fondamentales de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude. Pour traiter notre thème d'analyse, il s'agira pour nous de faire premièrement une prise de connaissance de l'institution bancaire (CBAO), après nous allons essayer d'analyser tout le processus d'octroi de crédit. Pour cela, nous découperons ledit processus en sous processus, en activité puis en tâches élémentaires. Nous allons identifier ensuite les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâches et en fin nous déterminerons leur niveau résiduel en raison du dispositif du contrôle interne en place et fournir des recommandations (méthode proposée par RENARD).

Figure 2 : Modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit aux entreprises à la CBAO.



Source : nous-mêmes

3.2. Les outils de collecte des données

Ils regroupent les méthodes et techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des informations concernant le fonctionnement et les procédures de gestion d'octroi de crédit d'une entité telle que la banque. Pour procéder à cette collecte de données nous allons utiliser les outils suivants :

- l'interview
- l'observation physique, test d'existence et de conformité
- l'analyse documentaire
- la grille de séparation des tâches
- le questionnaire de contrôle interne
- le tableau d'identification des risques de Renard.

3.2.1. Les interviews ou entretiens

Il est difficile d'imaginer un financement sans l'interview.

L'interview est une technique de recueil d'informations à une personne par le biais d'entretien. L'objectif visé est de connaître et de mieux comprendre le processus de crédit déjà défini par la politique de crédit et le manuel de procédure. Cet entretien a été fait avec les membres intervenant dans le processus de classer les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâches.

3.2.2. L'observation physique, test d'existence et de conformité

L'observation physique nous permet de voir comment les opérationnels traitent un dossier de la demande à la gestion des défaillances en passant par le comité de crédit et le recouvrement. Ensuite les tests d'existence et de conformité permettent de nous assurer de la conformité des informations recueillies, que l'opération s'effectue effectivement dans la forme. Il nous permet aussi d'apprécier le niveau de respect des procédures par les managers du crédit.

3.2.3. L'analyse documentaire

Elle consiste à une exploitation des documents internes existants et nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Plusieurs documents de la banque tels que le manuel de procédure de prêt bancaire, le dossier de demande de prêt, les rapports d'activités, le risk

manager, et autres nous permettra de mieux comprendre le processus d'octroi de crédit bancaire, d'identifier plusieurs risques liés à ce processus et aussi leurs impacts sur l'atteinte des objectifs.

3.2.4. La grille de séparation des tâches

C'est un outil de diagnostic qui permet de respecter le principe de séparation des tâches. Cette grille va nous permettre d'identifier les cumuls de fonctions incompatibles qui favorisent une mauvaise gestion et application des procédures des risques de fraude, de collusion et d'octroi de crédit à des clients non solvables ou dont l'historique de crédit n'est pas appréciable et qui peut contribuer à la destruction du portefeuille à risque.

3.2.5. Questionnaire du contrôle interne

Son utilisation permet l'élaboration d'un programme de travail judicieux pour le service d'audit interne. Il est composé d'une liste de questions fermées n'admettant, en principe, que les réponses « oui » ou « non » ou « non applicable », les réponses positives et négatives correspondent respectivement aux forces et faiblesses du système.

En somme le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur de porter un diagnostic sur le contrôle interne.

3.2.6. Le tableau d'identification des risques de Renard ou de forces et faiblesses apparentes

Le tableau des forces et faiblesses apparentes ou d'identification des risques conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation.

Le TFFA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce serait de l'audit avant l'audit.

Conclusion de la première partie

La première partie de notre mémoire nous a permis de mieux cerner la notion de risque opérationnel bancaire et de mieux comprendre leur méthodologie de recherche. Cela nous a permis de comprendre les conditions d'octroi de crédit basées sur la solidarité des membres au sein d'une institution bancaire, le processus de crédit ainsi que la gestion des risques qui y sont liés. A travers tout ceci nous allons à présent aborder notre cadre pratique en répondant à ces différentes questions ci-dessous :

Quels sont les risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire ? Comment ses risques sont- il maîtrisés et quels sont les dispositifs du contrôle interne mis en place par la CBAO pour les gérer ? C'est à toutes ces questions que nous serons tentés de répondre dans la seconde partie de notre mémoire.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

L'octroi de crédit est un processus bancaire qui comporte aussi bien des avantages pour la banque que les clients.

A travers ceci, nous allons procéder dans notre deuxième partie à une analyse portant sur les risques liés à l'octroi de crédit bancaire aux entreprises à CBAO Sénégal.

Pour l'attente de nos objectifs, notre travail sera détaillé comme suit :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation de la banque ;
- le second chapitre sur la description du processus d'octroi de crédit et la gestion des risques opérationnels liés ;
- le dernier sera consacré à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire et de proposer des recommandations sur tous les dysfonctionnements relevés afin d'aider la banque à mieux maîtriser ses risques opérationnels en matière de financement.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWAFABANK

Le groupe Attijariwafa Bank est une banque marocaine disposant de nombreuses filiales dont l'une d'elle est présente au Sénégal sous le nom de CBAO groupe attijariwafa Bank.

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

4.1. Historique de la CBAO

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

Elle a, tout au long de son histoire eu à changer de nom à plusieurs reprises. D'abord elle avait l'appellation de banque du Sénégal à sa création ; et est devenue la banque de l'Afrique occidentale (BAO) en 1901. En 1960, la CBAO avait 38 filiales en Afrique. Le changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure.

Dans ce cadre la CBAO crée en 1965, avec la First national city Bank of new York, un nouvel établissement bancaire : la banque internationale de l'Afrique occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la compagnie financière France-Afrique « COFIFA ».

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

En 1980 la BIAO Sénégal est créée au capital de 2milliards immédiatement à 3077000 de francs CFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital. En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, une sécheresse importante et aux créances du management du groupe BAIO, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la compagnie bancaire de l'Afrique occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafabank, accompagné par ses actionnaires de référence a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la compagnie bancaire de l'Afrique occidentale (CBAO) auprès du groupe NIMRAN. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au conseil d'administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafabank, par cette acquisition, affiche ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa Bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique occidentale, suivi par l'acquisition de la banque sénégalaise Tunisienne (BST) en 2006 et enfin fusion entre Attijari Bank Sénégal. Le capital social de la CBAO ; Groupe attijariwafa Bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450millions de francs CFA et est détenu à hauteur de 79.15% par le groupe attijariwafa Bank(Maroc), 9% par l'Etat du Sénégal et de 12% par des privés. Elle est dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

Après une brève aperçue sur son historique nous allons passer aux objectifs du groupe.

4.2. Objectif de la CBAO groupe attijariwafa

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

Enfin, elle contribue à la coopération Maroco-Sénégalaise en termes d'échanges commerciaux et d'investissements.

4.3. Vison de la CBAO groupe Attijariwafa

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

- **L'appartenance à un grand groupe** : la nouvelle banque bénéficie des avantages liés à l'appartenance à un groupe présent dans plusieurs pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique, du Maghreb, etc. Aussi elle bénéficie de toute l'expertise d'Attijariwafa bank qui est le leader dans le domaine bancaire au Maghreb ;
- **Le premier réseau bancaire** : la CBAO est le premier réseau bancaire du Sénégal avec la coexistence des deux réseaux de transfert d'argent (Western Union et Money Gram) ;
- **la complémentarité sectorielle** : le nouvel ensemble, CBAO groupe attijariwafa banks positionnée sur des marchés complémentaires : le segment des « petites et moyennes entreprises » et des « très petites entreprises » d'une part et le segment « grande entreprise », entreprises privées et entreprises d'Etat d'autre part. surtout, elle dispose d'atouts intéressants par rapport au marché des « Sénégalais Résidants à l'Etranger » ;
- **les ressources humaines** : il y a plus de 1000 personnes au service de la clientèle avec des hommes et femmes d'expérience et une force de vente de qualité ;
- **une gamme de produits et services plus large** : désormais nos clients bénéficient d'une offre commerciale enrichie des produits des deux banques. Ce groupe oriente ses actions dans plusieurs domaines d'activités et s'est forgé une organisation d'envergure.

4.4. Organisation et résultats de la Banque

Le groupe attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, est une multinationale panafricaine avec plus de 4,6millions de clients et 13314 collaborateurs. Il est présent dans 21 pays à travers des bureaux de représentation et des filiales bancaires contrôlées majoritairement par le groupe et Abu-Dhabi, Dubaï, Londres, Riyad, Shanghai, Mauritanie, et Tripoli. Il se donne pour priorité la proximité avec ses clients.

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

A travers l'organigramme du groupe que nous présentons en annexe2, nous allons présenter dans les lignes à suivre, l'organisation mise en place pour le bon déroulement de ses activités.

4.4.1. La direction générale

Elle coiffe tous les autres départements et directions. Elle a en charge la gestion de la banque et rend compte au conseil d'administration. Elle est composée d'un Directeur Général et de deux Directeurs Généraux adjoints. Le premier DGA est chargé du développement des affaires et du recouvrement et le second s'occupe des opérations bancaires.

4.4.2. La direction des affaires juridique et du contentieux

Il est chargé de la gestion de toutes les affaires de la banque et tous les aspects juridiques relatifs aux opérations bancaire. Il joue le rôle de conseil en interne sur les questions de droit, et en externe sur le suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire (avocats, tribunaux...). Il prend également en charge des contrats de conventions pour que ça soit conforme à la loi et du recouvrement des créances en souffrance par la voie judiciaire.

4.4.3. La direction de l'Audit Général

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

4.4.4. La direction du contrôle interne et conformité

Ce service contrôle les opérations réalisées au quotidien et d'Audit. L'Audit interne s'assure du respect des procédures et normes d'éthiques et de déontologie à travers l'exécution des opérations de banque. Il est également en relation avec les commissions bancaires, la Banque Centrale et les commissaires au compte. Il est ensuite chargé de la coordination du suivi et de recommandation, du contrôle de la caisse.

4.4.5. La Gestion Globale des Risques(CGR)

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

4.4.6. La direction générale adjointe (DGA) clientèle

Elle a sous sa responsabilité la direction des petites et moyennes entreprises (PME), la direction des grandes entreprises (GE), la direction des Opération, la banque privée, la DCCP, la SRE et la Direction des activités de marché de change et de trésorerie.

4.4.7. La direction des Grandes Entreprises

Elle supervise l'ensemble des services rendus à la clientèle, à savoir la clientèle entreprise privée et institutionnel. Elle est chargée du développement de l'activité commerciale de la CBAO sur le marché des entreprises tant du point de vue qualitatif que quantitatif.

4.4.8. La direction des opérations

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

4.4.9. La direction des finances

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

4.4.10. La Direction Général Adjointe (DGA) Support

Elle a sous sa responsabilité la direction du service, la direction des moyens généraux, la direction organisation et qualité.

4.5. Principales activités du groupe

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

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

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

Chapitre 5: DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS A LA CBAO

Dans ce chapitre, nous allons décrire les différentes procédures concernant la gestion du crédit que la banque met à la disposition de ses clients en particulier les entreprises.

A la CBAO, les crédits offerts aux entreprises sont classés en deux grandes familles :

- les crédits de fonctionnement : ils financent les besoins qui sont spécifiquement liés à l'activité de l'entreprise ;
- les crédits d'investissement : ils contribuent ou soutiennent les entreprises dans leurs projets de financement.

Dans le souci de fournir à ses clients des services de bonnes qualités, la banque court à son tour plusieurs risques que nous avons eu à énumérer ci-dessus. A travers ce chapitre, nous allons décrire le processus d'octroi de crédit bancaire et la maîtrise des risques opérationnels qui sont liés.

5.1. Les étapes du processus d'octroi de crédit

L'analyse du processus d'octroi de crédit est presque comme un moyen d'évaluer la performance et l'efficacité dudit processus. Cette analyse est effectuée à partir de la connaissance effective du processus au cours de ses différentes étapes qui partent de la constitution du dossier à l'étape de recouvrement.

5.1.1. La constitution des dossiers

La constitution du dossier de crédit est faite par le chargé clientèle supervisé par la DGA. Il est chargé de collecter toutes les informations relatives au client sur son activité, et le crédit souhaité. Il fait un examen des informations collectées et avise le client au cas où il y a manque d'informations.

Pour constituer les dossiers de demande de prêt au sein de CBAO groupe attijariwafa Sénégal, il faut commencer d'une manière générale à remplir les différentes conditions citées ci-dessous :

- fournir les pièces permettant d'apprécier le projet à financer ;
- fournir les garanties exigées par la CBAO ;
- ouvrir un compte chèque à la CBAO sur lequel seront prélevés les règlements ;
- avoir épargné de façon périodique, constante et régulière ;
- avoir acquis des intérêts minimums égaux aux intérêts théoriques fixés à l'ouverture ;
- le crédit est plafonné à 50 millions de FCFA.

D'une manière spécifique, ces conditions sont classées comme suit :

- **Crédit accordé aux PPO (Particuliers et Professionnels Ordinaires)**

- trois (3) bulletins de salaire ou de retraite ;
- fournir un contrat de travail ;
- domiciliation de salaire et/ou autres revenus (primes, fonds de pension,...).

Il est accordé aux Particuliers et professionnels.

- **Crédit accordé aux promoteurs individuels et Entreprises (PIE)**

- fournir les états financiers ;
- garanties (hypothécaires, CPS, Nantissement, etc.).

Ce crédit est octroyé aux Entreprises, Petite et Moyenne Entreprise et Grande Entreprise.

- **Crédit immobiliers**

- fournir un titre de propriété ;
- fournir un Etat des Droits Réels (EDR) ou Certificat d'Inscription ;
- fournir un rapport d'expertise (transaction entre particuliers) ;
- fournir un rapport d'expertise des biens fournis en rapport personnel ;
- un devis (éventuellement) ;
- un certificat de dépôt (éventuellement) ;
- une autorisation de construire (éventuellement) ;
- pièces justifiantes les revenus ;

Il est plus accordé aux entreprises ou particuliers.

- **Crédit-bail**

- fournir une facture Pro Forma ;
- autres pièces (en fonction du type de client : particulier ou entreprise).

NB : Il est aussi accordé aux entreprises et particuliers.

5.1.2. Etude du dossier du crédit bancaire

Le chargé clientèle après avoir collecté les informations, soumet le dossier à son chef service qui va donner son avis. Le chargé ni son chef n'ont le droit de décision. Après, le dossier est renvoyé à la DGAE, à la GGR, aux responsables juridiques puis à la Direction Générale qui vont signer et donner leur avis. Enfin tous responsables vont se retrouver pour prendre une décision finale sur le crédit demandé.

5.1.3. La mise en place effective et la prise de garantie

La mise en place du crédit est faite par la Direction des Opérations plus précisément le département des engagements de crédit. Ils ont pour rôle d'étudier la garantie et la comptabilisée conformément à la réglementation bancaire, faire une mise en forme de caution et procéder à la comptabilisation du crédit.

5.1.4. Recouvrement de prêt

L'exercice d'une activité indépendante demande dans la plupart des cas des investissements financés par une banque ou une institution de micro finance. D'une manière générale ;

Pour les prêts personnels ou promoteur individuel et entreprises (PIE), un calendrier des remboursements est établi lors de la signature du contrat, l'emprunteur doit alors entamer le remboursement dès la première échéance.

Pour les prêts affectés à l'achat d'un bien ou d'un service ou encore d'un crédit immobilier, le débiteur n'est tenu de commencer le remboursement qu'à partir du moment où le bien est livré ou remis. Si ce dernier ne parvient pas à rembourser les sommes dues, il peut demander à l'établissement ou la banque qui le soutient, un règlement à l'amiable et obtenir un délai de

paiement. Celui-ci n'est pas tenu d'accepter la demande. S'il l'accepte, l'institution financière peut réclamer une indemnité jusqu'à hauteur de 4% des échéances accordées.

Le non-respect des délais ou d'accomplissement pouvant diminuer les garanties expose les échéances reportées produisant un intérêt à un taux réduit mais qui ne peut être inférieur au taux légal. Certaines personnes procèdent à des remboursements anticipés, c'est-à-dire avant la fin du contrat, mais il existe des cas où l'organisme financier refuse des règlements de ce genre. Le remboursement anticipé ne semble intéressant que lorsque le taux d'intérêt d'un crédit y compris les taux avantageux est supérieur au taux d'inflation. Il permet en effet de ne plus supporter le coût du crédit.

Notons qu'il peut arriver que le remboursement anticipé ne soit pas avantageux parce que le remboursement prend en compte beaucoup d'éléments.

Dans le cas des prêts immobiliers, il faut tenir compte de la perte de bénéfice et de la réduction d'impôts accordées sur les intérêts du prêt lorsqu'on peut y prétendre. La pénalité sur les remboursements anticipés en cas de prêts immobiliers est supprimée quand il y a vente du bien pour les circonstances suivantes : changement du lieu d'activité professionnelle, décès ou cession forcée de l'activité professionnelle de l'emprunteur ou de son conjoint. Les conditions de remboursement varient d'une institution financière à une autre.

Les impayés constituent l'une des principales causes de défaillance des entreprises, pour cela une procédure de recouvrement est nécessaire auprès des clients en dépôt de bilan. Nous avons remarqué au cours de notre étude à CBAO que, le recouvrement est automatisé. Il est fait directement dans le système de traitement des crédits de la banque. Dans ce cas s'il arrivait qu'à l'échéance l'emprunteur n'honorait pas ses engagements, le système le signalerait automatiquement, et l'on (le contentieux) avisera directement le client de son insolvabilité.

5.2. La description du processus d'octroi de crédit bancaire aux entreprises

Cette description est en fait un mécanisme mise en place par la banque dans le traitement du dossier des prêts à octroyer. Chaque banque a sa propre méthode d'études et pour plus de compréhension, il serait opportun de donner une description totale de ce processus afin de pouvoir faire ressortir les différents risques qui y sont liés.

5.2.1. Les acteurs du processus d'octroi

Ce sont les différents acteurs qui interviennent dans le processus de l'octroi du crédit tels que :

- le Responsable Réseau lorsqu'il s'agit du circuit réseau ;
- la Direction Générale Adjointe Entreprise (DGAE) ;
- la GGR (Gestion Globale des Risques) ;
- les Responsables Juridiques et Contentieux (RJC) ;
- la Direction Générale.

5.2.1.1. Les décideurs

Il s'agit de ceux qui donnent l'accord pour démarrer ou exécuter la mise en place du prêt à savoir :

- le chef de service engagement ou d'agence qui donne son opinion ;
- le Directeur crédit et Risques donne son avis sur le dossier du client (entreprise) ;
- le Directeur Général qui prend la décision finale.

5.2.1.2. Les exécutants

Au sein de la banque, les exécutants sont généralement les chargés clientèles, les gestionnaires de comptes qui prennent toutes les informations nécessaires, de la pièce d'identité jusqu'aux états financiers afin de procéder au montage du dossier de prêt. Tout ceci pour entraîner le bon fonctionnement du processus.

5.3. La gestion des risques opérationnels à la CBAO

La CBAO a donc élaboré un cadre de gestion des risques et une structure de gouvernance afin d'atteindre un équilibre satisfaisant entre risque et rentabilité. Ce cadre de gestion des risques comprend un éventail exhaustif de politiques, normes, procédures et processus conçus pour identifier, mesurer, contrôler, atténuer et signaler les risques opérationnels, selon une méthodologie cohérente et efficace applicable dans l'ensemble de la banque. La gestion des risques opérationnels est en conformité avec les recommandations de Bâle 2.

5.3.1. La gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.

Le groupe définit le risque opérationnel comme étant le risque de perte résultant de carences ou d'erreurs imputables à des procédures, au personnel et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Le risque opérationnel comprend le risque de fraude, le risque juridique, réglementaire ou de non-respect des normes, le risque d'exécution et le risque lié aux pratiques opérationnelles. Pour la survie de la banque, elle a défini un langage du risque commun afin de disposer d'un cadre cohérent de définition et de classification des risques. À la CBAO, la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit consiste à contrôler l'ensemble du dispositif interne car c'est un processus qui nécessite la participation de tous les membres intervenant dans le processus d'octroi de crédit.

Pour mieux gérer ces risques, le contrôle interne et conformité de la banque a mis en place un guide pour suivre le respect des conformités et surveiller les risques à chaque étape du processus. Ils font un contrôle périodique des procédures et veille à ce que le système d'information soit bon et fiable car il est l'élément moteur de la banque. Cette politique de gestion permet tout simplement à la banque d'identifier tous les risques opérationnels qui auront un impact élevé sur le portefeuille de la banque.

5.3.2. Les acteurs de la gestion du risque

Suite à l'entretien fait avec les opérationnels, nous avons souligné que les différents acteurs de la gestion des risques sont en premier lieu le contrôle interne et conformité qui veille sur l'ensemble de la banque car lorsque le contrôle est efficace les risques opérationnels qui surviennent sont mesurés et gérés en toute efficacité., ensuite vient l'audit interne qui s'assure que les politiques et procédures sont suivies et respecter quotidiennement et enfin un audit externe, qui se charge de se renseigner sur le client à l'externe chez leur confrère, sur son revenu salarial etc.

5.3.3. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus d'octroi de crédit.

L'identification du risque procède de l'évaluation de l'impact potentiel de facteurs internes et externes sur les transactions et les positions opérationnelles, c'est-à-dire recenser chaque risque opérationnel, en fonction de sa fréquence et de son niveau de gravité au travers d'une

cartographie des risques opérationnels en particulier celle du service engagement. Il appartient alors aux Managers des risques de mettre au point des stratégies pour atténuer les risques identifiés. Ces stratégies comprennent, entre autres, la définition de limites de risques par client, par produit et par unité opérationnelle, ainsi que le recueil d'une garantie suffisante.

Pour la survie de la banque, il faut mettre en place une organisation dynamique pour veiller quotidiennement sur ces risques et les enregistrer une fois qu'ils surviendront.

5.3.4. Le suivi des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Pour une politique dynamique de la gestion du risque, le suivi est primordial. Pour cela, un système de suivi se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur les indicateurs d'alerte avancés, très semblables aux fameux indicateurs de performance.

C'est ici que la gestion des risques opérationnels se différencie quelque peu des autres approches de gestion du risque pour se rapprocher des techniques de performance opérationnelle. Le suivi au sein de la CBAO est fait automatiquement à partir d'un logiciel. Les responsables chargés de la gestion des risques font le suivi de façon périodique afin de pouvoir vérifier l'état des risques auxquels la banque est confrontée.

La régularité et la périodicité du suivi va permettre la détection et une réaction rapide contre toute défaillance, insuffisance des politiques, procédure et processus de gestion du risque, tout en s'adaptant à la fréquence et la nature des modifications de l'environnement opérationnel. Cependant, les résultats du processus de suivi doivent faire l'objet de rapport qui doit normalement contenir des données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que des informations externes sur les événements et conditions qui peuvent influencer le processus de décision. Les rapports devraient être distribués aux niveaux hiérarchiques appropriés.

5.4. Les différents types de crédit octroyés aux entreprises

A la banque nous avons distingué deux types de crédits :

Typologie Durée : crédit à court terme de 0-2ans ;

crédit à moyen terme de 2ans-10ans ;

crédit à long terme de 10 et plus.

Typologie marché :

5.4.1. Crédit de consommation

Le prêt de consommation est un crédit accordé par des établissements bancaires à des particuliers. Le prêt de consommation est octroyé aux ménages afin de leur permettre de financer des achats de biens et services. Il s'agira notamment de dépenses lourdes servant généralement à l'aménagement du logement, ou encore l'achat d'un moyen de locomotion (automobile, moto, scooter...). Il est accordé aux particuliers et professionnels.

5.4.2. Crédit d'investissement ou d'exploitation

Les crédits d'investissement sont octroyés pour financer d'importants achats, se rattachant aux actifs immobilisés. Il peut s'agir de moyens de production, c'est-à-dire de machines, d'équipements informatiques, de véhicules, etc. mais aussi, d'extensions d'entreprises ou d'acquisition de sociétés. Il est accordé aux institutions comme les ONG, Syndicats, etc.

5.4.3. Crédit de l'équipement

Le crédit d'équipement est un crédit bancaire finançant les biens et les matériels nécessaires à l'exploitation et donc au bon fonctionnement d'une entreprise. Il permet, par exemple, de financer l'achat de matériel d'exploitation. Il est accordé aux institutions.

5.4.4. Crédit immobilier

Le crédit immobilier est un crédit accordé aux particuliers et professionnels par les banques et les organismes financiers en vue de financer l'achat d'un bien immobilier affecté comme résidence principale, résidence secondaire ou comme investissement financier ou locatif. L'octroi d'un crédit immobilier est le plus souvent conditionné par l'existence d'un compromis de vente. Il est accordé aux particuliers et professionnels.

5.4.5. Autres typologies de crédits octroyés aux entreprises au sein de la banque

Nous distinguons quatre autres types de crédit dont les crédits de caisse, les crédits par signature, l'avance sur facture, l'avance sur marché et le découvert bancaire.

5.4.5.1. Les crédits de caisse

C'est une forme de découvert. Ce sont des financements qui entraînent des flux réels de trésorerie de la banque vers son client. Ces prêts sont essentiellement destinés au financement de projets d'investissement ou à la reconstitution du fonds de roulement.

5.4.5.2. Les crédits par signature

L'engagement par signature est celui délivré par une banque pour le compte de ses clients au profit de l'Etat, des collectivités publiques, des établissements publics à caractère industriel et commercial, etc. Les engagements par signature pris par les banques profitent aux deux parties, car ils leur offrent les avantages escomptés. Ils ont pour effet de garantir les obligations à la charge de la clientèle.

5.4.5.3. L'avance sur facture

L'avance sur facture est une forme de financement à court terme octroyé par la banque aux entreprises qui permet généralement à ceux-ci de pallier les manques de trésorerie qui résultent souvent des délais de paiement afin de financer leur cycle de paiement. Il s'agit d'un crédit de trésorerie, tout comme le crédit de caisse.

5.4.5.4. L'avance sur marché

En cas d'appel d'offre, si l'entreprise se trouve détenteur, la banque lui accorde une somme pour le démarrage de ses activités. Ces avances correspondent à un besoin de financement important exprimé par les entreprises travaillant sur des marchés publics ou privés : elles sont considérées comme des découverts en compte.

5.4.5.5. Le découvert bancaire

Le découvert bancaire est un crédit à court terme par lequel la banque autorise son client à prélever sur son compte des fonds pour un montant supérieur à ses disponibilités propres, pour un temps défini et moyennant un taux déterminé.

Chapitre 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT BANCAIRE AUX ENTREPRISES

La démarche du processus d'octroi de crédit peut être exposée au risque de fraude, de perte ou de détournement interne par les agents. Cependant pour assurer la gestion adéquate des risques opérationnels au sein de la banque, il faut qu'on arrive à répondre aux objectifs suivants : évaluer et prévenir les risques opérationnels ; apprécier des contrôles, et en fin mettre en œuvre des actions préventives et /ou correctives face aux risques majeurs afin d'atteindre les résultats de l'évaluation du processus de gestion des risques opérationnels ainsi du contrôle interne. C'est ce qui nous amène dans ce chapitre à identifier, à évaluer les risques opérationnels dans un premier temps et apporter les recommandations nécessaires dans un second temps.

6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire

Cette étape de notre étude consistera à identifier les risques opérationnels inhérents au processus d'octroi de crédit car ces risques surviennent beaucoup plus à la suite des défaillances humaines ou techniques.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises

Cette étape de l'identification des risques opérationnels aux entreprises est la plus importante parce qu'elle consiste à répertorier de manière exhaustive tous les risques de perte pouvant être rattachés à sa gestion.

Au cours de notre étude a la CBAO, nous avons eu à identifier de manière spécifique les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire. Nous avons remarqué qu'au cours de la constitution du dossier, de l'étude du dossier, de la mise en place du crédit bancaire, du suivi du crédit ou encore du recouvrement du prêt, il y a plusieurs risques qui sont liés que nous allons essayer de résumer dans un tableau dans les lignes suivantes.

Tableau 3 : Risques opérationnels liés à l'activité de la constitution du dossier

Etape1 : Constitution du Dossier de Crédit				
Taches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de contrôle
Collecte des informations nécessaires pour le montage du dossier de prêt	S'assurer que les informations recensées sont existantes, fiables et exhaustive	- Manque d'informations sur l'identité, l'état civil et la situation financière du client - dossier non claire ou demande mal rédigée - Garantie non suffisante	Insuffisance d'élément d'analyse qui peut entrainer la perte de ressource ou fonds	Résumé des informations dans la proposition de crédit
Vérification des informations collectées	S'assurer de la fiabilité et clarté des informations fournies par le client	Mauvaise étude financière - Absence d'état financier - Informations erronées sur l'activité ou l'objet du client.	Perte de ressources pouvant entrainer des conflits entre la banque et son client	Vérification de la fiabilité des informations Visiter l'activité du client

Source : nous-mêmes.

La constitution du dossier est une étape très importante car elle nous a permis de cerner les risques opérationnels tels que : manque d'informations sur l'identité du client, mauvaise étude financière, absence d'état financier qui y sont liés. A travers cette étape nous allons procéder maintenant à l'étude du dossier.

Tableau 4 : Risques opérationnels liés à l'activité de la Mise en place de prêt

Etape2 : Mise en place du prêt				
Taches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif du contrôle
Accord du dossier de crédit	S'assurer que la Direction Générale, la Direction clientèle et toutes autres personnes habilitées ont donné leur accord	Monter le dossier sans l'avis de tous les membres concernés	Perte de ressources financières	Vérifier que le dossier de crédit est approuvé par la DC, la GGR, le RC, les Contentieux, et enfin la DCR.
Remplissage des garanties	S'assurer que l'engagement du client est couvert par une garantie suffisante et que cette garantie existe réellement	Perte de garantie Non enregistrement de garanties dans nos livres	Perte financière ou perte de la demande	Mettre en place deux ou trois personnes pour bien évaluer la garantie
Saisie du crédit par le CC et vérification	S'assurer que le logiciel prend en compte toutes les données	Saisies erronées	Pertes financières	Supervision des saisies ou vérification quotidienne des saisies par le DC et le GGR
Enregistrement du crédit octroyé	S'assurer que le crédit est approuvé et signé par le DG, et le DCR	Validation par une personne non mentionnée ou erreur dans la comptabilisation	Retard dans le déblocage Perte financières	Vérification des saisies et des éléments par des personnes habilités avant le déblocage des fonds

Source : nous-mêmes

A travers cette étape, nous avons pu faire ressortir les risques liés à l'activité de mise en place de prêt. Nous avons remarqué que cette étape est très importante et la moindre inattention peut entraîner d'énormes pertes financières ou de ressources pour la banque.

Tableau 5 : Risques opérationnels liés à l'activité de suivi du crédit

Etape3 : Suivi du crédit				
Taches	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de contrôle
Suivi des dossiers de crédit	Assister les chargés clientèles dans le suivi des engagements de leur portefeuille et s'assurer du respect des échéances de paiement par le client	existence des impayés	Pertes financières	Vérification des échéances
Classement des dossiers	S'assurer que les pièces justificatives fournies pour la constitution du dossier sont bien conservés	Mauvais classement des dossiers	Litige avec le client Pertes financières	Vérification de la demande dès sa réception

Source : nous-mêmes

Cette étape nous permis de ressortir les risques opérationnels qui sont liés au suivi de crédit et tout ce qui concerne le non-engagement du client et des impayés.

Tableau 6 : Risques opérationnels liés à l'activité de recouvrement

Etape3 : recouvrement de prêt				
Taches	Objectifs du contrôle interne	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif du contrôle
Négociation et réalisation de garanties	S'assurer de l'existence de garantie Eviter que les demandes reviennent impayées à l'échéance	Refus du client de reconnaître ses engagements Malveillance internes	Perte de ressources Pertes financières	Faire une évaluation de garanties Faire signer une convention de crédit aux clients.

Source : nous- même

Suite à l'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit bancaire du groupe CBAO, nous allons procéder à leur évaluation.

6.1.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

L'évaluation du risque de crédit consiste à chercher une appréciation de la sensibilité au risque de crédit par le biais de nouvelles approches développées récemment.

L'intérêt de ce chapitre consiste donc à décrire dans une première section, l'évaluation selon l'emprunteur, et sur tous les crédits qu'il peut bénéficier (crédit à court, moyen et long terme) d'une manière générale, car tous les clients de la banque peuvent obtenir ces différents types de crédits qu'il soit particulier ou entreprise. D'abord le cas du particulier, ensuite celui de l'entreprise ou nous mettrons un accent particulier vu le rôle joué par les banques dans la vie (fonctionnement) de l'entreprise et l'importance des prêts octroyés à celle-ci. Après l'identification des risques opérationnels, pour cette évaluation nous nous baserons sur une analyse quantitative ou qualitative pour mieux appréhender et estimer leur probabilité d'occurrence et gravité de leurs conséquences. Sachant que les risques opérationnels peuvent découler des facteurs internes ou externes nous allons procéder par étape d'évaluation.

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels

La probabilité de survenance de risques opérationnels est une étape qui nous a permis au cours de notre entretien avec les opérationnels de voir fréquence de la qualité du dispositif mis en place. Plus la qualité est élevée, moins les risques apparaissent. Cette évaluation est réalisée à la base d'une échelle de cotation allant de 1 à 4.

Tableau 7 : Echelle de cotation de la probabilité

Niveau	Probabilité	Description
1	Très faible	Le risque se réalise difficilement
2	Faible	Il est certain que le risque se réalise
3	Moyenne	Il est possible que le risque survienne
4	forte	Le risque se réalise fréquemment/ trop souvent

Source : nous-mêmes

Nous allons procéder maintenant à l'évaluation des différents risques recensés.

Tableau 8 : Evaluation de la fréquence de survenance des risques opérationnels identifiés

Risques	Probabilité de survenance
1-Dossier incomplet	1
2-Omission d'informations	2
3-Collecte de fausses informations ou erronées	2
4-Absence d'états financiers	2
5-Mauvaise étude financière	1
6-Informations erronées sur l'activité du client	1
7-Garantie insuffisante pour le crédit	3
8-Garantie fictive	3
9-Mauvaise étude de la garantie	1
10-Non saisie de la garantie	2
11-Omission des frais de dossier	2
12-Mauvaise étude économique du client	2
13-Prêt non conforme à l'activité du client	2

14-Retard dans la mise en place du crédit	3
15-Non-respect des aspects juridiques	2
16-Validation de la demande par une personne non habilité	2
17-Dossier non transmis à la GGR	2
18-Mauvaise analyse du risque	3
19-Absence d'étude de dossier	1
20-Perte de garantie	2
21-Retard dans la comptabilisation du crédit	2
22-Omission de la comptabilisation du crédit	2
23-Perte des dossiers	3
24-Omission de prélever les impayés	2
25-Non-respect de l'engagement du client	3
26-Fraude	3
27-Défaillance du système informatique	2
28-Mauvaise foi du client	3
29-non remboursement du client	4

Source : nous-mêmes

6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels

Cette étape nous permet de connaître les conséquences potentielles causées par ses risques. Nous allons utiliser la méthode qualitative pour évaluer l'impact des risques comme nous l'avons fait précédemment pour la probabilité de survenance des risques. Pour la réalisation de cette opération, nous nous baserons sur une échelle de cotation de l'impact des risques indiqué ci-après.

Tableau 9 : Echelle de mesure de l'impact d risques opérationnels

Niveau	Impacts	Description
1	insignifiant	Impact très négligeable
2	mineur	Conséquence financière moyenne
3	Majeur/critique	Impact élevé sur les pertes financières
4	catastrophe	Pertes financières très élevées

Source : nous-mêmes

Tout comme pour l'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels, l'évaluation des impacts aussi est récapitulée dans un tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels

Risques	Probabilité
1-Dossier incomplet	2
2-Omission d'informations	3
3-Collecte de fausses informations ou erronées	3
4-Absence d'états financiers	4
5-Mauvaise étude financière	3
6-Informations erronées sur l'activité du client	3
7-Garantie insuffisante pour le crédit	4
8-Garantie fictive	4
9-Mauvaise étude de la garantie	2
10-Non saisie de la garantie	3
11-Omission des frais de dossier	2
12-Mauvaise étude économique du client	2
13-Prêt non conforme à l'activité du client	2
14-Retard dans la mise en place du crédit	3
15-Non-respect des aspects juridiques	2
16-Validation de la demande par une personne non habilitée	3
17-Dossier non transmis à la GGR	3
18-Mauvaise analyse du risque	3
19-Absence d'étude de dossier	1
20-Perte de garantie	4
21-Retard dans la comptabilisation du crédit	1
22-Omission de la comptabilisation du crédit	2
23-Perte des dossiers	1
24-Omission de prélever les impayés	3
25-Non-respect de l'engagement du client	3
26-Fraude	3
27-Défaillance du système informatique	2
28-Mauvaise foi du client	3
29-non remboursement du client	4

Source : nous-même

Au terme de l'évaluation des risques opérationnels, selon la probabilité de survenance et de l'impact des risques, nous allons essayer de concevoir une matrice qui nous permettra d'avoir schématiquement une idée sur les risques les plus élevés. Cette matrice consiste à représenter en ordonnée les probabilités et en abscisse l'impact.

Tableau 11 : Classement des risques

Risques	Fréquences	impacts	cotation
1-Dossier incomplet	1	2	2
2-Omission d'informations	2	3	6
3-Collecte de fausses informations ou erronées	2	3	6
4-Absence d'états financiers	2	4	8
5-Mauvaise étude financière	1	3	3
6-Informations erronées sur l'activité du client	1	3	3
7-Garantie insuffisante pour le crédit	3	4	12
8-Garantie fictive	3	2	6
9-Mauvaise étude de la garantie	1	2	2
10-Non saisie de la garantie	2	3	6
11-Omission des frais de dossier	2	2	4
12-Mauvaise étude économique du client	2	2	4
13-Prêt non conforme à l'activité du client	2	2	4
14-Retard dans la mise en place du crédit	3	3	6
15-Non-respect des aspects juridiques	1	2	2
16-Validation de la demande par une personne non habilité	2	3	6
17-Dossier non transmis à la GGR	2	3	6
18-Mauvaise analyse du risque	3	3	9
19-Absence d'étude de dossier	1	1	1
20-Perte de garantie	2	4	8
21-Retard dans la comptabilisation du crédit	2	1	2
22-Omission de la comptabilisation du crédit	2	2	4
23-Perte des dossiers	3	1	3
24-Omission de prélever les impayés	2	3	6
25-Non-respect de l'engagement du client	3	3	9
26-Fraude	3	3	9
27-Défaillance du système informatique	2	2	4
28-Mauvaise foi du client	3	3	9
29-non remboursement du client	4	4	16

Source : nous-mêmes

Figure 3 : Matrice des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux entreprises.

Probabilité	Forte			28-non remboursement du client (III)	
	Moyenne	23-pertes de dossiers (II)	8-garantie fictive (II)	18-mauvaise analyse du risque 25-non-respect de l'engagement du client 26-fraude 28-mauvaise foi du client (III)	
	faible	21-retard dans la comptabilisation (I)	13-prêt non conforme à l'activité du client 11-omission des frais 12-mauvaise étude économique 27-défaillance du système informatique (I)	2-omission d'informations 3-collecte de fausse information 10-non saisie de garantie 16-validation de la demande par une personne non habilité 17-dossier non transmis à la GGR 24-omission de prélever les impayés (II)	20-absence d'état financier 4-perte de garantie (II)
	Très faible	19-absence d'étude de dossier (I)	1-dossier incomplet 9-mauvaise étude de garantie 15-non-respect des aspects juridiques (I)	5-mauvaise étude financière 6-informations erronées sur l'activité du dossier (II)	
		Insignifiant	Mineur	majeur	sévère
	Impact				

Source : nous-mêmes

Légende :

	Faible, réduire
	Raisnable, on peut les réduire aussi
	Risque relativement élevé
	Risque très élevé

6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mise en place à CBAO

Le contrôle interne est l'ensemble des procédures (contrôle interne) mise en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ces activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables.

Comme nous l'avons dit dans la définition, l'évaluation du contrôle interne permet de s'assurer que tous les risques importants ou non par la banque au cours du processus d'octroi de crédit sont couverts et traités de manière adéquate et sont conformes aux attentes du groupe CBAO.

À l'aide du questionnaire du contrôle interne basé sur l'étude des documents réalisés précédemment, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif du contrôle interne du CBAO résumé dans le tableau suivant.

Tableau 12 : Evaluation du dispositif du contrôle interne

	Dispositif de contrôle interne	constat
Constitution du dossier de crédit	Vérification des informations collectées	Oui
	Respect du manuel procédure	Non
Traitement du dossier de prêt	Procédure de Vérification du traitement de dossier	Oui
	Procédure de contrôle des opérations	Oui
	Procédure de vérification de la solvabilité du client	Oui
	Respect du manuel de procédure	Non
Surveillance de l'enregistrement des dossiers	Procédure de surveillance par une personne habilitée	Oui
	Procédure d'archivage ou protection des dossiers	Oui
	Procédure de saisi et validation automatique	Oui
	Processus de séparation des tâches	Oui
Contrôle des risques	Service de gestion des risques opérationnels	Non
	Surveillance périodique des risques opérationnels	Oui
	Service de contrôle et de l'audit interne	Oui
	Suivi permanent des risques opérationnels	Non
Mise en place du crédit	Existence d'une structure interne pour l'évaluation de la garantie	Oui
	Norme de garantie	Oui

Source : nous-mêmes

La procédure de gestion des dossiers de prêt existe mais n'est pas décrite dans un manuel de procédure.

Le dispositif du contrôle interne aussi bien élaboré et appliquer ne peut donner une assurance totale quant à la réalisation des objectifs de la banque. La banque de par sa propre volonté ne pourra pas atteindre des objectifs qu'elle s'est fixé car il existe de nombreux facteurs tels que les incertitudes du monde extérieur, les dysfonctionnements pouvant subvenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une erreur.

6.3. Analyses et Recommandations

A partir de l'étude que nous avons eu à faire tout au long de notre mémoire, nous allons faire une analyse de la matrice des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit et formuler les recommandations à chaque niveau qui touche le processus d'octroi de crédit bancaire.

6.3.1. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit

Cette analyse est faite à trois niveaux :

- après cette étude, nous constatons que les risques de signe (I) regroupent les risques qui ont une probabilité et un impact faible ; même s'ils apparaissent ils n'auront pas d'impact sur le dispositif. Il revient tout simplement au contrôle de conformité de voir comment maîtriser ces risques pour qu'ils ne surviennent pas répétitivement.
- les risques qui comportent le signe (II) sont ceux qui ont une probabilité moins élevée mais par contre un impact très élevé. Ces risques feront l'objet d'un suivi quotidien. Les dirigeants peuvent à ce niveau décider de renforcer le dispositif déjà existant pour réduire les risques à un niveau raisonnable.
- les risques qui comportent le signe III (rouge vif et rouge bordeaux) sont ceux qui ont une fréquence très élevée suivi d'un impact élevé. Ce sont des risques qui apparaissent peu mais très dangereux pour le bon fonctionnement du dispositif. Ils doivent être traité et suivi constamment par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif.

6.3.2. Recommandations

Les recommandations sont faites de manière suivante :

6.3.2.1. A l'attention de la Direction Générale

La direction générale afin de bien mener ses objectifs, doit :

- mettre en place une procédure de gestion des risques en particulier des risques opérationnels liés à l'octroi du crédit qui sera conçu dans un manuel de procédure, et être utilisable par tous les membres impliqués dans ce processus.
- faire suivre à tous les agents au moins une ou deux fois dans l'année une formation portant sur la gestion des risques en particuliers les risques opérationnels à tous les agents intervenant au niveau du service engagement.
- prévoir un plan d'action et de continuité d'activité.
- prévoir une structure de risk manager qui sera rattaché à la Direction crédit et risque et son rôle sera spécialement de détecter, prévenir et gérer les risques dans tous les départements du groupe CBAO.
- la mise en place des mesures de protection pour l'accès et l'utilisation des actifs et des informations de la banque.
- la vérification et le rapprochement réguliers des opérations et des comptes.
- l'externalisation de certaines activités peut réduire le profil de risque d'un établissement en transférant certaines activités spécialisées à des entreprises qui ont plus d'expertise et d'envergure pour gérer les risques qui y sont associés.
- procéder à mise à niveau des compétences et de la formation des agents ;

6.3.2.2. A l'attention de la Direction Services Client

Au terme de cette longue étude, d'éventuelles pratiques (certaines insuffisantes, d'autres inexistantes) ont été relevée au sein de l'entreprise suite à quoi nous avons formulé des recommandations à l'endroit des opérationnels :

- les acteurs de ce service doivent veiller à mettre à la disposition des clients une demande standard à remplir afin d'éviter des erreurs dans la rédaction ou assister du moins les clients lors de la rédaction.
- mettre en place un système d'archivage automatique des pièces justificatives.

- les chargés clientèles devraient mettre en place une commission chargée de la visite d'entreprise afin de s'assurer que les informations fournies par le client sont exhaustives.
- faire suivre à tous les chargés clientèles une formation sur les risques internes de la banque surtout ceux liés à l'octroi de crédit bancaire.
- les acteurs du service engagement pourraient faire la demande de la mise en place d'un système d'informations facilitant le suivi régulier des engagements.

6.3.2.3. A l'attention de la Direction des Risques et du recouvrement

- procéder à une répartition des tâches afin de limiter au maximum l'apparition des risques.
- faire suivre à tous les acteurs du département risque, une formation sur ces derniers.
- mettre en place une commission chargé d'un suivi attentif du respect des limites et seuils de risque fixés afin de pouvoir les évaluer dans le temps.

Conclusion de la deuxième partie

Cette longue étude nous a permis non seulement d'avoir une connaissance générale sur la pratique et la gestion du CBAO groupe attijariwafa bank mais aussi de la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire. Grâce au modèle que nous avons eu à décrire plus haut, nous avons pu souligner les points forts, faibles ainsi que les différents risques opérationnels qui accompagnent le processus d'octroi de crédit bancaire auxquels nous avons formulés les recommandations.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des risques opérationnels constituent une des préoccupations majeures des dirigeants des institutions bancaires au cours de ces dernières années. Malgré les exigences des accords de Bâle 2, certaines banques continuent par faire faillite à cause des défaillances internes et externes.

Au terme de cette analyse, il convient de mettre en évidence que les techniques d'évaluation pratiquées par la CBAO groupe attijariwafa en matière d'opération demeure efficace, si on en juge au nombre croissant des membres et la faible fréquence de créances irrécouvrables

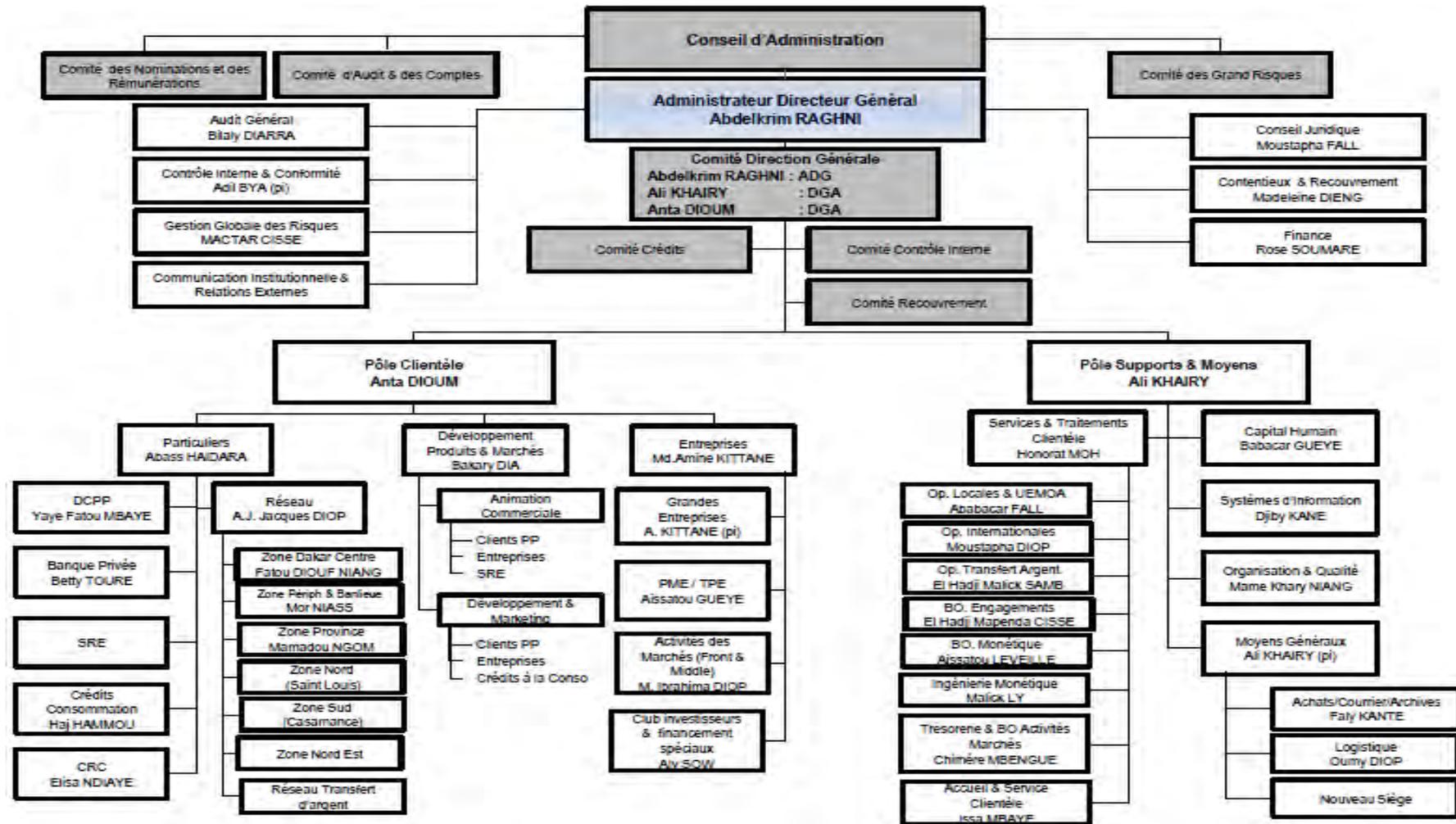
Les risques liés aux opérations de crédits demeurent les plus cruciaux à prendre en compte pour relever le défi de la rentabilité et de la viabilité de l'entreprise financière afin de lutter contre la pauvreté et de contribuer au développement économique et social. Parmi ces risques le risque opérationnel constitue le plus pressant à gérer car le banquier ne peut jamais maîtriser tous les paramètres liés aux risques internes. Pour ce faire la CBAO a développé des outils et des techniques de gestion efficaces et qui a conduit aujourd'hui à une gestion formelle de ce dernier et au maintien de la survenance du risque à un niveau le plus faible possible. Mais au cours de nos entretiens nous avons remarqué l'existence des défaillances et souligner de ce fait que, ce volet n'est pas encore inséré dans le processus d'octroi de crédit de la banque. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers son objectif d'apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

Cette étude nous a permis non seulement de comprendre et montrer comment les risques opérationnels liés au prêt de financement sont évalués et gérés mais aussi de proposer des solutions pour renforcer le dispositif du contrôle interne de la banque.

Elle nous a aussi permis d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques sur le processus de l'octroi de crédit, et espérons être une source de valeur ajoutée, et de contribution à l'amélioration d'une évaluation et gestion efficace des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la CBAO



Annexe 3 : Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

Etudiante en fin formation du master2 en finance et comptabilité au Centre Africain d'étude supérieure en gestion; nous réalisons dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude une analyse sur la gestion des risques opérationnels liés à l'octroi de crédit bancaire aux entreprises, et cette étude a été faite sur votre banque.

Pour l'atteinte de nos objectifs visés, nous vous prions de consacrer quelques temps malgré votre calendrier chargé pour répondre à nos questions:

1) Quels sont les différents types de crédit octroyés par la CBAO aux entreprises?

.....
.....
.....
.....

2) Quels sont les étapes du processus d'octroi de crédit ?

.....
.....
.....

3) Comment le processus est-il décrit ?

.....
.....
.....

4) Qui sont les principaux acteurs qui interviennent ?

.....
.....
.....

5) Quels sont les différents types de risques opérationnels auxquels la banque est confrontée ?

.....
.....
.....

6) Comment les risques opérationnels sont –ils gérés au sein de la banque ?

.....
.....
.....

7) Comment la banque évalue-t-elle les garantie fournie par le client ?

.....
.....
.....

8) les clients respectent ils toujours leur engagement à l'échéance?

.....
.....
.....

9) Comment la banque procède-t-elle à l'évaluation de crédit demandé par les entreprises ?

.....
.....
.....

10) Comment gérez-vous les risques opérationnels ?

.....
.....
.....

11) Qui sont les principaux acteurs de la gestion des risques opérationnels ?

.....
.....
.....

12) Quelle est la politique d'identification et d'évaluation des risques à la CBAO et comment se résume-t-elle ?

.....
.....
.....

13) La mise à jour des risques est-il fait quotidiennement ou périodiquement ?

.....
.....
.....

14) Est que la hiérarchie a défini une manière de gérer les risque en général en particulier les risques opérationnel ?

.....
.....
.....

15) Au cours de la survenance des risques est ce que la Direction Générale est avisée automatiquement ?

.....
.....
.....

16) Comment gérer vous les risques opérationnels au niveau du processus de prêt ?

.....
.....
.....

Annexe 4 : Questionnaire du contrôle interne

Exercice : 2014	Questionnaire de contrôle interne	Date : 02/04/2014
Service concerné : Direction service clientèle	Processus : octroi de crédit aux entreprises Activité : constitution de dossier	Fait par : Mlle GNONDOLI Essossinam
Questionnaires	Réponses : Oui/Non	observations
Par quel moyen obtenez-vous des renseignements sur votre client ? - Par lettre manuscrite ? - Par un entretien ?	Oui Oui	
Est-ce que le dossier de prêt fourni par le demandeur contient toutes les mentions obligatoires ?	Oui	
Est que la demande de crédit est-elle enregistrée dans un registre ?	Oui	
Est-ce que les informations sont vérifiées par les membres concernés ?	Oui	
La demande est-elle enregistrée le jour même dans la base de données ?	Oui	
Existe-t-il un manuel de procédure dans lequel le dossier est enregistré ?	Oui	
Existe-t-il une politique d'octroi de crédit aux entreprises au sein de la banque ?	Oui	

Exercice : 2014	Questionnaire de contrôle interne	Date : 02/04/2014
Service concerné : Direction Globale des Risques	Processus : octroi de crédit aux entreprises Activité : étude et mise en place du crédit	Fait par : Mlle GNONDOLI Essossinam
Questionnaires	Réponses : Oui/Non	observations
Est-ce que pour toute demande de crédit, vous faites toujours une étude de dossier ?	Non	Il y a fourchette de montant à respecter et qui explique s'il faut faire étude et pas
Au cours de votre étude, s'il y a manque d'information, vous validez le dossier ?	Non	
Existe une manière d'évaluer les garanties ?	Oui	
Le crédit est -il enregistré automatiquement ?	Oui	
La demande fait elle l'objet de suivi afin de déceler les risques en cas de survenance ?	Oui	
Le prêt fait il objet de validation par des personnes concernées ?	Oui	

Exercice : 2014	Questionnaire de contrôle interne	Date : 02/04/2014
Service concerné : Département surveillance des risques	Processus : octroi de crédit aux entreprises Activité : suivi du crédit	Fait par : Mlle GNONDOLI Essossinam
Questionnaires	Réponses : Oui/Non	observations
Est que le suivi est de façon hebdomadaire ?	Oui	
Existe-t-il une politique d'identification des risques ?	Oui	
Au sein de votre banque est-ce le CI a mis en place une procédure qui détecte et préserve les risques ?	Oui	

Exercice : 2014	Questionnaire de contrôle interne	Date : 02/04/2014
Service concerné : Département Juridique et contentieux	Processus : octroi de crédit aux entreprises Activité : Recouvrement du crédit	Fait par : Mlle GNONDOLI Essossinam
Questionnaires	Réponses : Oui/Non	observations
En cas de non-respect de l'engagement, est ce que le client est relancé ?	Oui	
Existe un moyen de poursuivre un client ?	Oui	
La banque constitue-t-elle une provision pour se couvrir en cas de non-respect ou remboursement de ses créances ?	Oui	

BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGES

- 1- AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes édition mondExperts*, 924 pages.
- 2- BARROIN & AI (2002), *vers un risque opérationnel, mieux géré et mieux contrôlé*, Paris, Eyrolles, 494 pages.
- 3- BARTHELEMY Bernard et Philippes COURREGES, *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, édition d'organisation 2^{ème} édition, 471 pages.
- 4- BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *principes de techniques bancaire*, 25^{ème} édition, DUNOD, 519 pages.
- 5- BESSIS Joël (1995), *gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, 574 pages.
- 6- BORDEAU Gautier (2010), *gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, 6^{ème} édition, DUNOD, 294 pages.
- 7- BRAJOVIC-BRATANOVIC Sonia, GREUNING Van Henri, ROZERBAUM Marc (2004) ; *Analyse et Gestion du Risque Bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque*, Edition ESKA, 386 pages.
- 8- BREALEY Richard & MYERS Stewart, ALLEN Franklin (2006), *principes de gestion financière*, 8^{ème} édition, Pearson Education, France, 1058 pages.
- 9- CALVET Henri (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
- 10- CAMARA Lucien (2006), *La gestion des risques en micro-finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance? Collection « Management & Gestion »*, Edition Plantation, 175 pages.
- 11- CHELLY Dan, MERLIER Patrick, JIMENEZ Christian (2008), *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue de banque, 271 pages.
- 12- CHIAPPORI Pierre-André & YANELLE Marie-Odile (1996), *le risque bancaire : un aperçu théorique*, Revue d'économie financière n°37,97 pages.
- 13- DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2e édition Dunod, Paris, 354 pages.
- 14- DIETSCH Michel et TORDJMAN Eric (2001) *la réforme du Bale* : revue de banque, 220pages.

- 15- DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), *mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition 2003, 199 pages.
- 16- DIETSCH Michel et Joël PETEY(2008), *mesure et gestion des risques dans les institutions financière, préface de Danièle Nouy*, 2ème édition, revue de banque, 308 pages.
- 17- DOMINIQUE Vincent (1999), *dresser une cartographie des risques*, revue Audit, n°144.
- 18- DUMONTIER pascal, DUPRE Denis, Cyril Martin, 2009, *gestion et contrôle des risques bancaire*, revue bancaire, 294 pages.
- 19- GREUNING Van Hennie, Sonja Brajovic-Bratanovic et Marc Rozenbaum (2004), *analyse et gestion des risques bancaire*, éditions ESKA, Paris, 384 pages.
- 20- HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500*, 2ième édition, Pearson Education France, 288 pages.
- 21- JIMENEZ Christian, Patrick Merlier; Dan Chelly (2008), « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». Revue banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages.
- 22- Knight, Rovy, Pretty, Déborah (2003), *la montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, Expansion management review N°108, 54 pages
- 23- LA BRUSLERIE, Hubert (1999), *Analyse financière et risque de crédit*, Paris : Dunod, 398 pages.
- 24- LAMARQUE Eric (2008), *gestion bancaire*, 2^e édition Pearson Education, 240 pages.
- 25- MADERS Henri-Pierres & Jean Luc MASSELIN (2009), *contrôle interne des risques: cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2e Éditions d'Organisation, Groupe Eroyelles ISBN : 2-7081-3116, 261 pages.
- 26- MAHEU Alain & MAIGE Christian (1998), *Pratique du crédit bail mobilier : des solutions pour financer vos équipements*, Edition d'organisation, 167 pages.
- 27- MANCHON Eric (2001), *Analyse bancaire de l'entreprise*, Paris, Economica, 5ème édition (Collection Economica – Institut Technique de Banque), 541 pages.
- 28- MATHIEU Michel (2002), *l'exploitant bancaire et le risque crédit*, Edition d'Organisation, Paris, 301 pages.
- 29- MONNIER Philippes et MAHIER Lefrançois Sandrine (2008), *les techniques bancaires*, édition DUNOD, Paris, 288 pages.

- 30- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005), *la pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 337 pages.
- 31- RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4ème Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
- 32- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ième édition, groupe Eyrolles, 469 pages.
- 33- ROUYER Gérard & CHOINEL Alain (1992), *La banque et l'entreprise*, la Revue Banque, Editeur 75001 Paris, 395 pages.
- 34- ROUYER Gérard & CHOINEL Alain, (2001), *La banque et l'entreprise : Techniques actuelles de financement*, 3^e édition, Collection Banque ITB, La Revue Banque Editeur 75001 Paris, 432 pages.
- 35- SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire*, édition AFGES, 2ème édition, tome 1&2 Paris, 464 pages.
- 36- SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
- 37- SEVIGNY Arnaud, ZELENKO Ivan (2010), *collection management des risques, le risque de crédit nouveaux enjeux bancaire*, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 336 pages.
- 38- Vaurs, Louis (2006), *Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques*, revue française de l'audit interne, 180 pages.
- 39- SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome 2, Banque éditeur, 559 pages.
- 40- VERNIER Eric (2008), *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, 2e édition. Dunod, Paris,
- 41- VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, Yann le fur (2008), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition ; édition DALLOZ.

❖ ARTICLES ET REVUES

- 42- BILODEAU Yves, POULIOT Daniel (2002), *mesurer les risques en vue de les contrôler et les gérer*, article N°160.
- 43- CAMARA Boubacar Naby (2010), « *Réglementation prudentielle et risque bancaire : incidencede la structure et du niveau du capital réglementaire* », Thèse soutenue le 07 décembre 2010.

❖ SOURCES INTERNET

- 44- Banque de France (2008), rapport sur le risque de liquidité-comité de bale, http://www.banquefrance.fr/fr/supervi/supervibanc/communiq/rapport_risque_liquidit.htm (consulté le 12 octobre).
- 45- Comité de Bâle (2009), Transferts et titrisation d'actifs, un groupe de travail du Comité de Bâle 2
<http://www.google.com/searchq=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>
- 46- DE CASTELBAJAC Laurent (2010), *de la gestion des risques opérationnels à l'amélioration de la performance*
http://www.groupeonepoint.com/sites/groupeonepoint.com/files/nodes/otc_letter/pdf/lettre_otc_conseil_n42_avril_2010.pdf.
- 47- IFACI 5 septembre 2008, *Le management des risques de l'entreprise*, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf.
(Consulté le 16 octobre 2013).
- 48- LAURENT Jean-Paul (2008), *Evaluation et mesure des risques*,
<http://laurent.jeanpaul.fr>
- 49- TAN TAN kawtar (2008), *Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle*, www.etudier.com/sujets/cartographie-des-risques-bancaires-cache/.