



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

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

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU
PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX
PARTICULIERS :
CAS DE LA BOA-SENEGAL**

Présenté par :

AMOUZOUN Ségla Hector

Dirigé par :

Dr Bertin CHABI

Chef département CESAG

Executive Education

Octobre 2014

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ feu mon père Christophe K. AMOUZOUN à titre posthume ;
- ✚ ma mère Antoinette YABI, pour son attachement parental et son bonheur de nous voir évoluer, pour tous les efforts consentis afin de m'offrir une excellente éducation, son perpétuelle soutien aussi bien financièrement que moralement, et sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait jamais été possible ;
- ✚ tous mes oncles et tantes pour leurs divers soutiens ;
- ✚ mon frère Hermann, et ma petite sœur Jalna, pour tout le soutien et toute la sollicitude dont ils ont toujours fait preuve à mon égard;
- ✚ mes très cher (e)s ami (e)s Laura Bruxia ABESOLO, Charles-cécil KPENOU, Sidoine AHO-GLELE, qui ont toujours été à mes côtés.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à:

- Dr. Bertin CHABI qui, dans ses efforts de suivi de mon mémoire, m'a permis de cultiver le goût de la recherche. Ses conseils précieux ont su me donner l'engouement nécessaire à l'aboutissement de ce travail de longue haleine. Ces quelques lignes de remerciement sont moindres, relativement à la qualité de son accompagnement. Qu'il y trouve l'expression de toute ma reconnaissance,
- M. Moussa YAZI, le Directeur de la formation du CESAG et Chef Département CESAG BFCCA pour son apport inestimable dans notre formation,
- tout le corps Administratif et Professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et particulièrement ceux du département Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit,
- tout le personnel de la Bank Of Africa (BOA) Sénégal en particulier ceux de la Direction des risques qui m'ont activement aidé dans la rédaction de ce mémoire,
- tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études et de ma formation au CESAG et dont les noms n'ont pu être cités. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire, l'expression d'une profonde gratitude.

Liste des sigles et abréviations

BCEAO :	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BOA :	Bank Of Africa
CAAR :	Critères d'Acceptation des Actifs Risqués)
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CI:	Contrôle Interne
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO :	Compte Rendu d'Opérations
DAT:	Dépot à terme
GAB :	Guichets Automatiques de Banque
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS :	International Financial Reporting Standards
PIB :	Produit Intérieur Brut
QCI :	Questionnaire de Contrôle interne
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
VAR :	Value At Risk

Listes des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice des risques	30
Tableau 2 : Les étapes du processus d'analyse	40
Tableau 3 : Tableau d'identification des risques.....	71
Tableau 4 : Identification des risques liés au sous processus "constitution et étude des dossiers".....	72
Tableau 5 : Identification des risques liés au sous processus " Mise en place du prêt ".....	73
Tableau 6 : Identification des risques liés au sous processus " Suivi des prêts".....	74
Tableau 7 : Identification des risques liés au sous processus " Recouvrement des prêts"	75
Tableau 8 : Exemple d'échelle de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence... 76	
Tableau 9 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés.....	76
Tableau 10 : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.....	77
Tableau 11 : Evaluation de la gravité ou de l'impact des risques identifiés.....	77
Tableau 12 : Cotation des risques identifiés.....	78
Tableau 13 : Réponse du questionnaire soumis.....	81

❖ Liste des figures

Figure 1 : Le champ du risque bancaire	19
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	39
Figure 3 : Matrice des risques liés au processus de prêt bancaire aux particuliers.....	79

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la BOA-Sénégal	93
Annexe 2 : Guide d'entretien du personnel sur le processus d'octroi de prêts de la BOA-Sénégal	94
Annexe 3 : Guide d'entretien du personnel sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la BOA- Sénégal.....	96
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS BANCAIRE AUX PARTICULIERS ET LES RISQUES LIES	9
1.1. Le processus de prêt bancaire	9
1.1.1. Définition de la notion de prêt.....	9
1.1.2. Les caractéristiques de prêt.....	11
1.1.3. Les conditions d'octroi de prêt	11
1.1.3.1. L'étude des dossiers de prêt.....	12
1.1.3.2. Les phases de prêt	13
1.1.4. Les différentes opérations du processus de prêt bancaire.....	14
1.1.5. Les objectifs du processus de prêt bancaire.....	17
1.1.6. Les acteurs du processus de prêt bancaire	17
1.2. Les risques liés au processus d'octroi de crédit	18
1.2.1. Définition du risque	18
1.2.1.1. Les risques spécifiques à l'activité bancaire	18
1.2.2. Notion de risque de crédit.....	22
1.2.3. Typologie des risques de crédit	23
Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	26
2.1. La gestion des risques	27
2.1.1. Les objectifs de la gestion des risques.....	27
2.1.2. Les étapes d'une gestion des risques	29
2.1.2.1. Identification des risques	29
2.1.2.2. Evaluation et mesure du risque	30
2.1.2.3. Sélection des techniques de gestion des risques	31

2.1.2.4. Mise en œuvre des techniques	31
2.1.2.5. Suivi et reporting des risques	32
2.1.3. La classification de la gestion des risques	32
2.1.3.1. La gestion préventive du risque de crédit	32
2.1.3.2. La gestion curative du risque de crédit	33
2.2. Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire ..	33
2.2.1. Le comité de Bâle	34
2.2.1.1. Les limites de Bâle 1	34
2.2.1.2. Le dispositif de Bâle 2	35
2.2.2. La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO	35
2.2.3. L'application des normes IFRS aux banques	36
2.2.4. Objectif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit	37
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	38
3.1. Modèle d'analyse	38
3.2. Outils de collecte et d'analyse de données	40
3.2.1. L'examen documentaire	41
3.2.2. L'observation	41
3.2.3. L'interview	41
3.2.4. Questionnaire de contrôle interne destiné aux agents de la banque intervenant dans le processus	42
3.2.5. Les tests de conformité et de permanence	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	44
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BOA-SENEGAL	46
4.1. Objet social	46
4.2. Produits et services	47
4.2.1. Les services aux particuliers	47
4.2.2. Les produits aux entreprises	48
4.3. Organisation générale de la BOA-Sénégal	48
4.4. Place de la BOA-SENEGAL sur le marché sénégalais	51
4.5. Organisation de la fonction crédit	52
4.5.1. Les attributions de la direction du crédit	53
4.5.2. Les attributions du secrétariat des engagements	53
4.5.3. Le contrôle des engagements	54

Chapitre 5 : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS PAR LA BOA SENEGAL ET GESTION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS	56
5.1. Processus d'octroi de crédit	56
5.1.1. Les acteurs du processus d'octroi de crédits	56
5.1.1.1. Le Conseil d'Administration.....	56
5.1.1.2. Le comité local de crédit.....	57
5.1.1.3. Le comité de crédit élargi	57
5.1.1.4. Le Directeur Général.....	57
5.1.1.5. Le Directeur Général Adjoint	57
5.1.1.6. Le Directeur réseaux et exploitation.....	58
5.1.1.7. L'exploitant.....	58
5.1.1.8. L'analyste.....	58
5.1.1.9. Le chef département risque	58
5.1.1.10. Le juriste.....	58
5.1.1.11. Le client.....	59
5.1.2. Les différentes étapes du processus d'octroi de crédits.....	59
5.2. Processus d'octroi de crédits aux particuliers à la BOA Sénégal	59
5.2.1. Constitution du dossier de crédit	59
5.2.1.1. Pour les APE et les fonctionnaires des entreprises privées.....	60
5.2.1.2. Pour les hommes en tenue militaires.....	60
5.2.1.3. Pour les retraités.....	60
5.2.1.4. Utilité et importance des éléments constitutifs du dossier.....	60
5.2.2. Gestion du risque de crédit : Etude des dossiers	61
5.2.2.1. La capacité d'endettement du client.....	61
5.2.2.2. L'étude des engagements actuels du client.....	62
5.2.2.3. L'étude des garanties	62
5.2.3. La mise en place du crédit	64
5.2.4. Le suivi du crédit	65
5.2.5. Le recouvrement du crédit.....	65
5.2.5.1. Recouvrement amiable.....	65
5.2.5.2. Recouvrement force par voie judiciaire	66
5.3. La gestion des risques liés au processus d'octroi des crédits aux particuliers.....	67
5.3.1. Les acteurs de la gestion du risque de crédit	68

5.3.2. Identification et différentes étapes de l'évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	69
Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS A LA BOA-SENEGAL	70
6.1. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers à la BOA Sénégal.....	70
6.1.1. Identification des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers..	70
6.1.2. Evaluation des risques	75
6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mis en place à la BOA Sénégal pour la gestion des risques	80
6.3. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire	83
6.4. Forces du dispositif de gestion des risques à la BOA-Sénégal	84
6.5. Faiblesses du dispositif de gestion des risques à la BOA- Sénégal	85
6.6. Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la BOA-Sénégal.....	86
6.7. Recommandations.....	87
CONCLUSION GENERALE	90
ANNEXES	92
BIBLIOGRAPHIE	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans nos économies modernes, avec la montée des risques économique, financier et monétaire inhérents à la globalisation des marchés, les organes dirigeants appuyés par le législateur, se sont continuellement penchés sur la mise en place de mesures préventives destinées à pallier aux défaillances des entreprises ne possédant pas toujours les capitaux suffisants pour atteindre leurs objectifs. Dans le milieu bancaire où précisément la notion de risque est devenue beaucoup plus sensible et où l'application de la déontologie est scrupuleusement respectée, la préoccupation des autorités de réglementation et de contrôle bancaire a été de soumettre l'activité bancaire à des mesures de surveillance limitant autant que possible les risques bancaires. L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques pouvant nuire à leur activité et à leur position sur le marché financier.

L'évaluation des risques est bien souvent intuitive dans nos actions de tous les jours, mais gagne à être formalisée dans le cadre d'un projet qui comporte une dimension financière. Le risque apparaît donc comme l'un des défis actuels des dirigeants qui doivent le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance.

Le banquier doit constamment agir de manière à être capable de répondre aux retraits des déposants. La notion de risque trouve sa signification au centre de cette contradiction. Ce sont ces contraintes qui obligent le banquier à ne pas accorder des crédits avant d'avoir identifié, analysé et apprécié les risques auxquels s'expose l'entreprise. «Le risque est inséparable de métier du banquier, il est son quotidien. Son quotidien malgré lui, où toute prise de risque consciemment réalisée va de pair avec l'espoir qu'il ne se matérialise pas ».

Dans un tel contexte, les professionnels du secteur bancaire sont amenés à assurer la maîtrise des risques de crédit en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, ainsi que la mise en place des procédures et du contrôle interne. « Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements. » (Coopers & Lybrand & IFACI, 1994 : 13). Dans le but de protéger son activité, il est essentiel pour une banque d'effectuer une étude très approfondie de l'économie, pour voir les secteurs les moins risqués et adopter une approche prudente et rigoureuse de sélection du débiteur principal. La bonne gestion de ce risque est une source de profit pour la banque. De ce fait, les dirigeants de la banque, contraints par la

rentabilité et la pérennité de leurs institutions, ne sauront conjuguer leurs efforts de gestion sans accorder une attention particulière à la maîtrise des risques liés à leur activité et par conséquent à la maîtrise des risques de crédit : c'est pourquoi, les autorités monétaires recommandent aux banques de mettre en œuvre des principes de gestion qui participent aux mesures de renforcement de la sécurité bancaire. Dans ce cadre, la banque doit se doter d'un système de contrôle interne et d'audit. Il se pose donc à la base, le problème de la réduction des risques liés à aux crédits.

Le paysage financier des pays africains et en particulier ceux membres de l'UEMOA a beaucoup évolué ces dernières années. Suite à la réforme du système bancaire découlant de la crise des années 80, même si les banques ont réussi à réaliser un certain progrès dans la collecte de l'épargne locale, elles n'ont cependant pas encore atteint la performance qu'on pourrait espérer d'elles en matière de financement de l'économie en général.

Les particuliers sont vitaux pour la croissance et le développement économique des pays car elles permettent, grâce à leur épargnes aux entreprises d'emprunter et de financer leur investissement, qui sont l'un des moteurs de la croissance.

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 ou 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 la 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.

A partir de 1990, et à la faveur de la conférence nationale des forces vives, plusieurs banques privées se sont installées sur le marché africain, redonnant plus de confiance aux opérateurs économiques.

Au nombre de ses banques, nous avons la Bank Of Africa (BOA) qui s'adapte assez bien. BOA est une banque commerciale qui propose plusieurs catégories de crédits à sa clientèle, au nombre desquels, nous avons une panoplie de crédits octroyés aux particuliers. Ces crédits étant les plus nombreux connaissent des défaillances de plusieurs ordres.

Face aux diverses défaillances observées, qui entraînent très souvent des difficultés de remboursement des crédits particuliers octroyés aux clients, la question qui nous interpelle est « quelle démarche adopter pour une gestion adéquate et efficace des risques liés au processus d'octroi de crédits particuliers à la BOA Sénégal ? ».

Les différents facteurs ou cause susceptibles d'altérer cette gestion des risques mise en place par la banque sont :

- entraves liées à la matérialisation des garanties ;
- mauvaise évaluation de la situation financière des particuliers ;
- faiblesse du dispositif de prévention des risques liés à l'octroi de crédits particuliers ;
- mauvaise politique de recouvrement des créances.

Ce qui aurait pour conséquence la dégradation du portefeuille des engagements de la banque entraînant des pertes financières.

Les solutions possibles pour améliorer cette gestion des risques de crédits aux particuliers consistent à:

- recenser et améliorer les conditions d'octroi de crédits aux particuliers ;
- identifier et évaluer les différents risques liés aux crédits particuliers;
- faire une cartographie des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers ;
- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de crédit liés au processus de prêt bancaire ;
- améliorer le cadre légal, réglementaire et prudentiel en matière de gestion des risques ;
- analyser le dispositif de gestion des risques liés aux crédits particuliers, afin de pouvoir le rendre dynamique et adapté à la culture et à l'organisation de la banque.

Nous retiendrons dans le cadre de ce travail la dernière solution, car elle semble mieux adaptée pour résoudre ce problème.

Les risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers découlent des insuffisances des procédures d'octroi de prêt ou de leur suivi administratif ; notamment la mauvaise évaluation des particuliers, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le non suivi des échéances. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques.

A cet effet, la question principale que nous nous posons est : quelle démarche adopter pour que le dispositif de gestion des risques lié au processus d'octroi de crédit aux particuliers mis en place au sein de la BOA Sénégal permette-t-il d'atteindre l'objectif assigné?

Cette étude nous conduira à trouver des solutions aux questions suivantes :

- quelle est la démarche à adopter pour l'identification et l'évaluation des risques crédits particuliers?
- quel est le dispositif de contrôle interne mis en place par la banque pour faire face à ces risques ?
- le dispositif de contrôle interne mis en place est-il capable d'assurer cette fonction de gestion des risques ?
- si non, comment faut-il améliorer ce dispositif pour réduire au maximum la réalisation de ces risques ?

La réponse à ces différentes questions est celle qui motive notre choix pour le thème : « Analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers ».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'efficacité de la gestion des risques liés au processus de prêt bancaire aux particuliers et montrer que cette gestion est préalable au dispositif de contrôle interne mis en place par les dirigeants de la banque face à des événements générateurs de pertes considérables.

Par conséquent, les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal, nous permettront :

- d'évaluer les critères d'octroi de crédit aux particuliers ;
- d'identifier les risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers ;
- d'analyser la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit ;
- de formuler les recommandations.

Notre approche pour cette étude est l'approche par les risques. Cette approche qui est une approche préventive du contrôle interne va permettre à la banque d'être prévenante dans la gestion de ses risques.

L'intérêt de cette étude ressort à deux niveaux :

- pour la banque:

La réflexion que nous portons sur l'efficacité de la gestion des risques liés à l'octroi de crédits particuliers, les faiblesses relevées et les recommandations qui seront proposées, aideront la banque à avoir une vision plus claire des risques auxquels elle s'expose et donc lui permettront d'améliorer son dispositif de contrôle interne afin de palier à ses insuffisances.

- pour nous-même :

Cette étude permettrait de mettre à la disposition des usagers de ce travail de recherche, une documentation pertinente sur le sujet traité.

De plus, il sera pour nous l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques acquises pendant notre formation et de comprendre la logique qui sous-entend la gestion des risques liés à l'octroi de crédits aux particuliers.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles:

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature ou nous exposerons l'activité bancaire, la notion du risque crédit et l'analyse de la gestion de ces risques ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques crédits liés processus de prêt bancaire accordés aux particuliers. Leur analyse permettra d'améliorer le contrôle interne pour une bonne gestion de ces risques.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THORIQUE DE L'ETUDE

Les banques sont exposées à des risques généraux et spécifiques liés à leurs activités. 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 de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements. La maîtrise de ces risques est au cœur des préoccupations de gestion de ces banques, car selon Sardi (2002 : 39), le métier de banque est le métier du risque. La gestion des risques est l'une des préoccupations des banques.

Pour permettre à la BOA-Sénégal d'avoir un dispositif efficace de mesure et de gestion des risques, nous avons décidé dans le cadre de cette étude de contribuer à l'analyse de la gestion des risques liés au processus de prêts bancaires à la clientèle des particuliers.

Il s'agira dans cette partie théorique de faire une revue de littérature sur :

- le processus de prêt bancaire ;
- la notion de gestion risques ;
- l'analyse dans son ensemble.

Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDITS BANCAIRE AUX PARTICULIERS ET LES RISQUES LIES

Le secteur bancaire est normalement composé de banques spécialisées qui opèrent dans des petits segments de marchés ciblés en termes de clientèle ou de produit, et des banques généralistes qui proposent une vaste gamme de services bancaires et d'autres produits financiers, tels que l'ouverture de comptes de dépôt, les prêts, le courtage d'actions et l'assurance-vie.

Par définition, les banques sont des établissements financiers qui collectent des dépôts d'argent puis les utilisent sous forme d'investissements ou de prêts accordés aux entreprises et aux ménages. Le financement bancaire est un vecteur moteur de croissance économique et de création de richesses.

Il s'agira pour nous, dans ce chapitre, de décrire le processus d'octroi de crédit bancaire et d'énumérer les risques les plus récurrents liés à ce processus.

1.1. Le processus de prêt bancaire

Les opérations de prêts sont diverses et complexes. Elles ne sont pas le fait des banques uniquement mais restent fondamentalement liées aux banques. Il est donc nécessaire d'avoir une bonne connaissance de cette notion de prêt.

1.1.1. Définition de la notion de prêt

Selon Sardi (2005 : 761), un prêt 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 prêt 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.

Le mot «crédit» a son étymologie dans le verbe latin « credere » qui signifie « croire, avoir confiance ». Les origines du crédit ne sont pas connues avec précision, cependant on pourrait penser qu'il a vu le jour avec la pratique du troc, avant même l'avènement de la monnaie.

Ainsi, le crédit peut être défini comme un prêt consenti par un banquier moyennant une rémunération prenant en compte la durée du prêt et le risque lié à la situation de l'emprunteur. Il peut aussi correspondre à un délai de paiement pour le débiteur.

C'est ainsi que le lexique financier Vernimmen définit le crédit comme « la mise à la disposition par une personne ou une organisation (le créancier) d'une ressource (une somme d'argent ou un bien) à une autre (le débiteur) contre l'engagement d'être payé ou remboursé dans le futur, à une date déterminée ». Il précise également que lorsque la ressource fournie est un bien, on parle de crédit fournisseur ; lorsque c'est une somme d'argent accordée par une banque, on parle de crédit bancaire. Et dans ce dernier cas, le remboursement est quasiment systématiquement assorti du paiement d'intérêts.

Pour PETIT (1981 : 18) « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

PRUCHAUD (1960 : 50) poursuit pour harmoniser dans le même sens en disant que : « le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie ».

Autrement dit, le crédit c'est le prêt d'une somme d'argent, accordé par un organisme financier (société financière ou banque) à un client moyennant une rémunération exprimée sous la forme d'un taux. Le montant est déterminé par avance, et la somme prêtée est remboursée avec les intérêts en plusieurs échéances, sur une durée définie dès la souscription.

Pour COLLI & al (1967 : 43), « le crédit est un acte de confiance comportant l'échange de deux prestations dissociées dans le temps, biens ou moyens de paiements contre promesse ou perspective de paiement ou de remboursement ».

De ces trois définitions, nous déduisons trois notions inséparables dans l'octroi des crédits. Il s'agit entre autre de **la confiance** qui doit exister entre les parties contractant et à cela s'ajoute

le facteur temps qui est extrêmement important dans ce genre d'opération. Enfin, il faut noter le crédit ne peut se séparer du **risque**.

Il existe plusieurs variétés de crédits. On les classe généralement selon deux critères : la durée et la nature de l'opération. En fait, la durée du crédit est toujours liée à la nature de l'opération qu'il finance, conformément à une règle stricte de gestion financière :

« Le délai d'exigibilité d'une dette doit correspondre au degré de liquidité de l'actif qu'elle a servi à acquérir ». Nous serons amenés à distinguer trois types de crédits à savoir le crédit à court terme ou crédit de fonctionnement, le crédit à moyen terme et le crédit à long terme ou crédit d'investissement.

1.1.2. Les caractéristiques de prêt

Selon Desmicht (2007 : 73), 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.

1.1.3. Les conditions d'octroi de prêt

Le prêt constitue l'activité principale des banques qui ont pour vocation de consentir des prêts aux entreprises sans distinction de la taille et aux particuliers. Par ailleurs, compte tenu du risque que comporte l'opération de prêt, un certain nombre de conditions visant à prévoir d'éventuelles difficultés sont prises.

1.1.3.1. L'étude des dossiers de prêt

Toute demande de prêt est soumise à une étude préalable pour s'assurer de :

- la faisabilité réglementaire de l'opération;
- la solvabilité des emprunteurs.

a. La faisabilité réglementaire de l'opération

Pour bénéficier d'un prêt, l'emprunteur doit au préalable ouvrir un compte à dépôt à la banque. L'ouverture du compte exige que l'emprunteur fournisse à la banque un certain nombre d'informations personnelles (le nom de l'emprunteur, spécimen de signature, l'adresse, sa capacité juridique, sa solvabilité etc.). Sur la base de ces informations la banque vérifie auprès des fichiers de la BCEAO si l'emprunteur est interdit de prêt ou non. Une fois que la banque est rassurée que l'emprunteur présente les conditions requises un compte est ouvert à son nom.

b. La solvabilité des emprunteurs

Selon Vernimmen (2008 : 936), la solvabilité traduit l'aptitude de l'emprunteur à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs.

En effet, l'analyse de la solvabilité est une enquête que les banques effectuent sur la capacité de leurs clients à régler à l'échéance prévue les encours accordés. La solvabilité est un indicateur probabiliste de comportement de paiement futur, permettant de mesurer objectivement la pertinence d'un octroi de prêt. Elle est souvent utilisée dans le processus de prise de décision et dans la gestion de la relation client. L'analyse *de la solvabilité* est donc indispensable pour les banques car elle permet de savoir à l'avance l'état financier de son futur client.

Pour Camara (2006 : 119), « la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt ». Le concept de CAAR est très utilisé par la plupart des institutions financières à travers le monde et intègre des notions relativement simples. Sur la base des bilans financiers, des comptes de résultats décomposés et des renseignements dont il dispose l'analyste financier procède au diagnostic économique et financier de l'emprunteur.

c. Les garanties

L'emprunteur doit fournir des garanties pour l'octroi de prêts :

- personnelles : caution ou aval d'un tiers ;
- réelles : assurance décès, assurance perte d'emploi, hypothèque, cautions payantes, dépôt de titres ou d'effets de commerce, dépôts de marchandises.

Nous allons développer les différents types de garanties dans la deuxième partie de notre étude.

d. L'amortissement du prêt

Le montant prêté est remboursé progressivement par l'emprunteur à chaque échéance ou en une fois à la date d'échéance définitive (prêts in fine). Il sera complètement remboursé à l'achèvement de sa durée.

L'échéance comprend:

- une part du montant du prêt ou capital: l'amortissement;
- les intérêts dus par le client, calculés sur le capital restant dû (CRD) à la date de la dernière échéance réglée et sur la durée entre cette dernière échéance et la suivante;
- le prix des accessoires (assurances par exemple, les garanties...).

1.1.3.2. Les phases de prêt

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 :
 - en une ou plusieurs fois;
 - sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers;
 - 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 (Desmicht, 2007: 75).

1.1.4. Les différentes opérations du processus de prêt bancaire

On peut classer les différentes opérations de prêts selon qu'elles soient consenties à des particuliers ou à des entreprises, ou selon leur objet de financement. Pour les prêts aux entreprises, la typologie de prêts dépend 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;
- l'acquisition des biens d'équipements;
- les opérations de commerce extérieur;
- etc.

Selon le terme, nous avons :

a. Le crédit à court terme

Un particulier quel que soit sa santé financière, est parfois confronté à des besoins de trésorerie. Ce sont des besoins à court terme qui permettent aux clients de la banque de disposer d'une liquidité monétaire pour leurs besoins personnels pour le particulier.

C'est un crédit dont la durée ne dépasse pas deux (2) ans et il porte essentiellement sur des besoins liés à la consommation.

On peut distinguer plusieurs types de concours :

- ceux accordés en anticipation de rentrée certaine et qui, selon le montant et la durée, feront l'objet d'un contrat de prêt ;
- ceux accordés en anticipation d'épargne qui feront l'objet, dans tous les cas, d'une offre préalable et d'un contrat de prêt ;
- ceux enfin, qui permettent d'éviter un décaissement immédiat.

Le crédit à court terme comprend plusieurs catégories dont entre autres on peut citer :

- Le découvert en compte

C'est un financement à court terme sous forme de trésorerie donné au titulaire du compte par le banquier. Le découvert porte sur un montant maximum à ne pas dépasser, il est remboursé sur une période fixée à l'avance en accord avec le banquier. Cette période ne peut pas dépasser deux (2) ans parce qu'il s'agit d'un crédit à court terme. Il est assujéti à un taux d'intérêt débiteur fixé par la banque. Ce découvert peut être renouvelé par tacite reconduction ou faire l'objet d'une convention passée entre la banque et le client.

- Le prêt personnel

Un prêt personnel est une forme de crédit destiné au particulier, non affecté à un usage déterminé, pour lui permettre de financer ses besoins personnels. Le prêt personnel permet de disposer de la somme d'argent empruntée, librement. Le prêt personnel est un crédit non affecté à un achat déterminé (pour demander un prêt personnel, il n'est pas nécessaire d'en préciser la raison). Le prêt personnel est un crédit amortissable, remboursable par mensualités fixes ; la somme prêtée est versée intégralement, en une seule fois, pour un montant, une durée de remboursement et un taux d'intérêt déterminé au départ. Le prêt personnel est adapté pour financer : des projets (voyage, vacances, mariage...) une grosse dépense (réparation de toiture, remplacement de climatisation, aménagement de jardin...) ou toute autre utilisation personnelle.

- Le crédit scolarité ou prêt scolarité

C'est une campagne lancée chaque année pendant la période des vacances pour permettre aux parents d'élèves, clients de la banque, de préparer la rentrée de leurs enfants. Il est remboursable sur une durée de neuf (9) à dix (10) mois au maximum et le taux d'endettement

ne doit pas excéder les 60% du salaire net du client. Ce crédit porte des intérêts au taux de 9% à 9,5%.

- Le crédit obsèques

C'est un crédit événement que la banque octroie à un client ayant perdu un membre de sa famille (ascendant ou descendant).

- Ascendant c'est- à- dire son père ou sa mère ;
- descendant c'est- à- dire ses enfants.

Ainsi, un crédit obsèques ne pourrait être accordé à un client ayant perdu son oncle ou sa tante. Ce type de crédit ne peut s'étendre que sur une durée maximum de 10 mois à un taux de 9 à 10%.

- b. Le crédit à moyen terme

D'une durée comprise entre deux (2) et sept (7) ans, le crédit à moyen terme est accordé soit par une seule banque, soit par une banque en concours avec un établissement spécialisé (crédit national, crédit d'équipement des PME, etc.). Il faut éviter dans tous les cas, que la durée du financement soit plus longue que la durée d'utilisation du bien. Elle doit cependant tenir compte de la possibilité financière de l'emprunteur. Celui-ci, en effet, pendant cette période, doit pouvoir assurer le remboursement du crédit.

Le crédit à moyen terme s'applique à des investissements de durée moyenne tels que le financement des agrandissements de logement, les acquisitions de véhicules, de machines et de façon plus générale, à la plupart des biens d'équipements.

- c. Le crédit à long terme

D'une durée supérieure à sept (07) ans, il est accordé par les institutions financières spécialisées. Pour ce type de financement, la banque ne joue, la plupart du temps, qu'un rôle d'intermédiaire avec toutefois, dans certains cas, une participation en risque avec l'établissement prêteur. Ces institutions financières spécialisées assurent le financement de ces crédits sur les sources provenant principalement d'emprunt obligataire.

Ce type de crédit concerne beaucoup plus les entreprises car il leur permet d'investir dans des projets qui ne donneront des résultats qu'à long terme. Les particuliers peuvent en bénéficier pour l'achat ou l'aménagement d'un logement (crédit immobilier); cependant, ils sont rarement mis en œuvre, sauf pour le personnel de la banque et dans des conditions très restrictives.

1.1.5. Les objectifs du processus de prêt bancaire

Pour Greuning & al. (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 droite ligne 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.

1.1.6. Les acteurs du processus de prêt bancaire

Le processus d'octroi de prêt, de par sa transversalité, comporte d'amont en aval, 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.

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

Avant d'aborder la notion du risque de crédit, il convient de donner une définition du risque de manière générale.

1.2.1. Définition du risque

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (in Renard 2010: 155).

Pour Chiappori & Yanelle (1996 : 37); le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre des risques est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

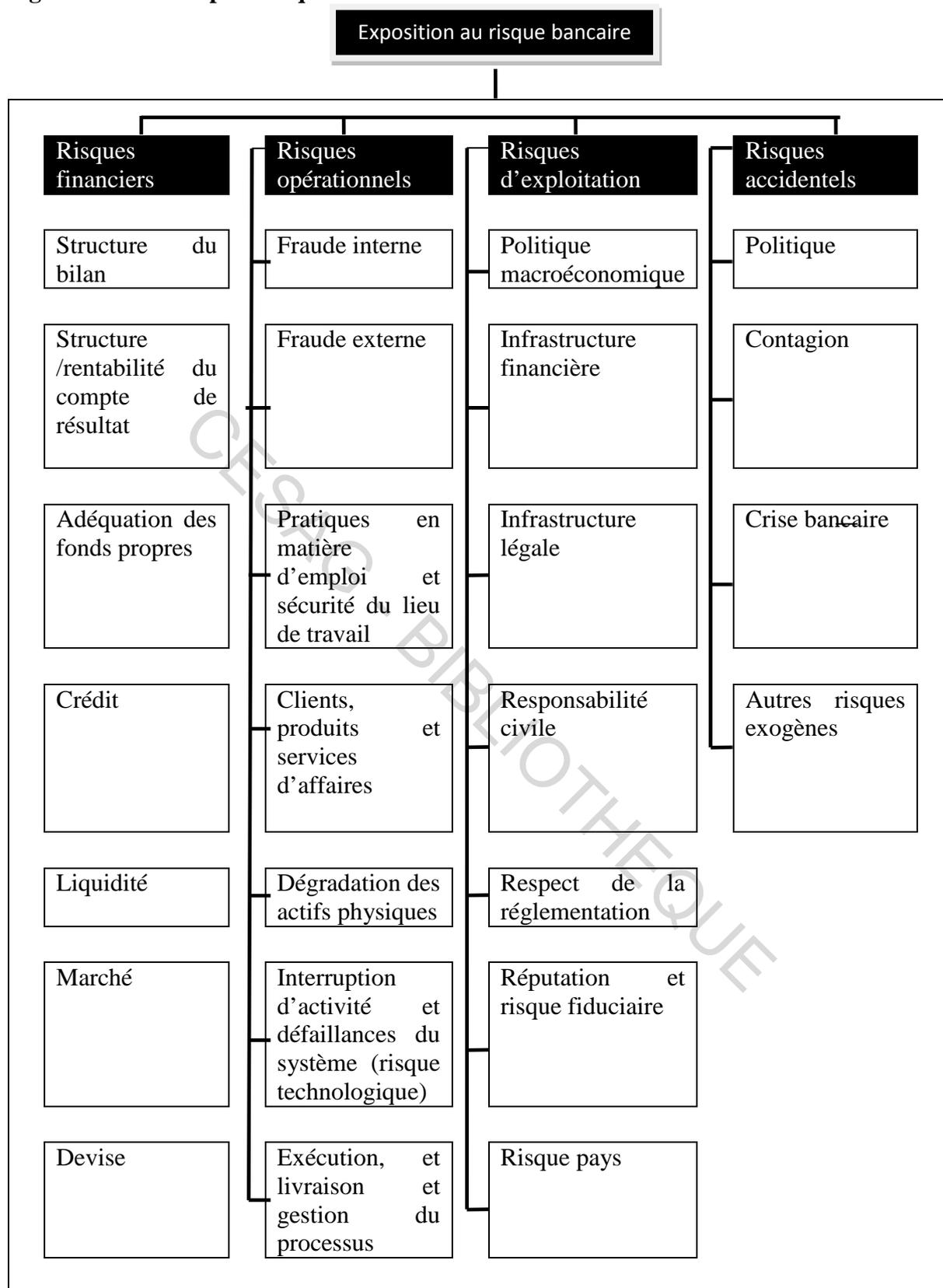
Les risques existent à tous les niveaux d'une organisation, nous allons nous intéresser aux risques spécifiques à l'activité bancaire.

1.2.1.1. Les risques spécifiques à l'activité bancaire

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel. Selon Greuning & Bratanovic (2004: 3), les risques bancaires se classent en quatre (04) familles:

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

Figure 1 : Le champ du risque bancaire



Source : Adapté de Greuning et Bratanovic (2004: 4)

1.2.1.1.1. Les risques financiers

Les risques financiers se subdivisent en deux types : les risques purs et les risques spéculatifs. Les premiers, au nombre desquels nous notons les risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité, peuvent engendrer des pertes pour une banque, lorsqu'ils ne sont pas bien gérés tandis que les seconds, basés sur un arbitrage financier, peuvent engendrer un profit lorsque l'arbitrage est bon ou une perte lorsqu'il est mauvais. Les principales sortes de risques spéculatifs sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

Le risque de crédit reste toujours la cause principale des difficultés bancaires. Les pertes consécutives aux défaillances des clients sont malheureusement inévitables et inhérentes au métier de banquier.

Toutefois pour une meilleure maîtrise de ce risque, il est important au moment de l'octroi du crédit de bien connaître les aptitudes de remboursement, la qualité du client, et mesurer la faisabilité du projet par rapport au montant du crédit, ainsi que de l'utilisation judicieuse de ce dernier.

Les risques financiers sont aussi sujets à des phénomènes complexes d'interdépendance susceptibles d'accroître de manière significative le profil de risque global d'une banque. Ainsi une banque qui se consacre à des opérations en devises étrangères se trouve normalement exposée au risque de change, mais si elle tient des opérations ouvertes ou si ses prévisions comportent des décalages, elle sera aussi exposée à un risque supplémentaire de liquidité et de taux d'intérêt (Greuning et Bratanovic, 2004 : 3).

1.2.1.1.2. Les risques d'exploitation

Les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

1.2.1.1.3. Les risques accidentels

Les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation de ses fonds propres.

1.2.1.1.4. Les risques opérationnels

Selon Christian & al. (2008 : 19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais risque de perte élevée ». Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique qui correspond au risque lié au non application des dispositions légales ou réglementaires mais exclut les risques stratégiques et de réputation qui correspondent au risque lié à l'absence des stratégies ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

Pour Camara (2006 : 130), « le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Il distingue cinq risques opérationnels dont le risque de fraude, le risque administratif, le risque juridique, le risque de la sécurité informatique, le risque de la sécurité physique.

Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

Le comité de Bâle estime que le risque opérationnel constitue un risque important pour les banques et que celles-ci doivent détenir des fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent.

Le dispositif de Bâle II définit le risque opérationnel comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Vanini (2004) critique la définition de Bâle. Selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques. Tel que défini le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain est négligé. La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements. De plus, le document de travail de Bâle centré sur la perte, ne permet pas de représenter les anciennes pertes des banques, ni les éventuelles à venir. Enfin, Vanini ajoute que cette définition sous-entend que les pertes sont

seulement directes, alors qu'en réalité, les pertes indirectes sont comparativement plus importantes.

Tous ces risques illustrent la particularité de l'activité bancaire et démontrent la nécessité que des mesures idoines soient prises pour empêcher leur survenance.

1.2.2. Notion de risque de crédit

Selon DID (2005), le risque de crédit est le risque de pertes financières résultant de l'incapacité de l'emprunteur pour quelque raison que ce soit de s'acquitter entièrement de ses obligations financières à l'endroit de l'institution.

Pour CARE INTERNATIONAL (2001), le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. Le risque de crédit est la détérioration de la qualité du portefeuille de crédit qui cause les pertes et des charges énormes en gestion de la défaillance. Ce risque connu comme le risque de défaillance, est lié à l'incapacité du client à respecter les termes du contrat de prêt.

Selon CAMARA (2006), le risque de crédit se définit comme la probabilité de non-paiement du crédit octroyé à un client pour une raison quelconque. C'est donc le risque de non remboursement des crédits de la Banque.

Pour WONOU (2006), le risque de crédit peut être défini comme la probabilité (grande ou petite) que des concours accordés à un ou plusieurs clients ne soient pas remboursés.

Quant à DESMICHT (2004), il définit le risque de crédit comme le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut.

Il existe donc un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché.

Autrement dit, le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur, ou encore le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps. Il est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de la créance qui ne sera pas recouvrée en cas de défaut.

Le risque constitue la dimension la plus importante dans l'environnement bancaire. Pour une banque celui-ci est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voire de la défaillance des établissements bancaires.

Il faut noter que dans les affaires de crédit, les banques sont tenues de respecter la règle d'or des banques. Cette règle dite principe de l'adossement stipule que : « Les banques financent les prêts à court terme avec des fonds à court terme et les prêts à long terme avec des passifs à long terme » (La gestion du risque : un enjeu majeur pour les banques, revue bancaire P48).

Dès lors que la banque dans ces transactions avec la clientèle ne prend pas en compte cette règle, elle doit faire face à des risques notamment le risque de crédit qui se présente sous diverses formes.

1.2.3. Typologie des risques de crédit

En dehors des risques communs à toutes les entreprises (risques logistiques, juridiques, de malversation, etc.), les banques sont confrontées à une typologie spécifique inhérente à leurs activités, principalement les octrois de crédits. Ces risques ne sont pas purement hypothétiques et peuvent, lorsqu'ils se réalisent, avoir de lourdes conséquences.

Les risques liés au crédit sont multiples et multidimensionnels en plus des risques généraux que court la banque (risques commerciaux, risques de gestion interne, risques opérationnels et techniques,...). Les plus fréquents sont le risque de contrepartie, le risque de marché, le risque d'image commerciale, le risque de malversation, le risque règlementaire, le risque déontologique, le risque stratégique et le risque de liquidité.

a. Le risque de contrepartie

Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives aux défauts d'un emprunteur face à ses obligations. Plusieurs événements peuvent amener un emprunteur à ne pas respecter ses engagements. Entre autre nous avons :

- une malhonnêteté évidente (escroquerie, abus de confiance) de la part du débiteur ;
- une défaillance économique ou financière involontaire de la part du débiteur qui apparaît lorsque le client se trouve dans une situation d'illiquidité (temporaire ou conjoncturelle) ; etc.

Encore appelé risque de crédit, il est le premier risque auquel est confronté un établissement financier (Bessis, 1995 : 15).

b. Le risque de marché

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

c. Le risque d'image commerciale

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

d. Le risque de malversation

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

e. Le risque règlementaire

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

f. Le risque déontologique

C'est un risque de procédures ou de contrôle interne ; il correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire (Du Sert, 190 : 54).

g. Le risque stratégique

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

h. Le risque de liquidité

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

Ces différents risques cités plus haut sont des risques majeurs encourus par les établissements de crédit dans leur politique d'octroi de crédit, même si les autres types de risque ne sont pas à négliger. Pouvant entraîner d'importantes pertes financières pour les banques, une fois identifiés, ils doivent être convenablement gérés afin de procéder plus efficacement à leur maîtrise.

A la suite de l'identification des risques, la mise en place d'un dispositif de gestion du risque et surtout de maîtrise de ces risques est indispensable.

Chapitre 2 : LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces risques sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des nombreux produits et services proposés.

La conséquence principale des risques est de provoquer une perte significative pour la banque, soit au travers d'un ralentissement des produits, 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).

Les banques doivent se doter d'une base de données et mettre en place une fonction de surveillance et de gestion des risques. La gestion des risques demeure un atout majeur de compétitivité et constitue à ce titre un réel avantage concurrentiel. La gestion des risques liés au processus de prêt bancaire est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création de valeur de l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place les méthodes d'audit adéquates, pour permettre une meilleure gestion des risques.

Selon Renard (2004 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la prise de connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Sans 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 déceler les risques afférents.

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

Dans ce chapitre, nous évoquerons des dispositifs mis en place pour une maîtrise efficace des risques et de la gestion des risques proprement dite.

2.1. La gestion des risques

La gestion des risques bancaires correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée. La gestion et la maîtrise des risques de crédit aident la banque à détecter des dangers auxquels elle s'expose. Loin d'être uniquement une contrainte imposée par les régulations, une gestion efficace et moderne des risques permet d'appréhender les facteurs de perte et non rentable et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégiques des directions générales (Bourguignon & Nicolet, 2002 : 75).

Selon le COSO II Report (2005), la gestion des risques de l'entreprise est un processus harmoniser mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie transversale de 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.

Plus déterminant est peut-être la fonction de prêt pour la banque, pour laquelle celle-ci doit disposer d'un système de gestion du risque de crédit qui soit sain et cohérent. Il importe alors d'organiser la meilleure gestion des risques de crédit afin de minimiser leur conséquence. Deux approches différentes dans la gestion des risques sont alors distinguer ; une première interne portant sur les risques pris individuellement et selon leur nature (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité...), quant à la seconde, elle est globale et constitue un processus qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leur interdépendance.

2.1.1. Les objectifs de la gestion des risques

Selon Bessis (1995 : 48), la gestion des risques vise la réalisation de quatre objectifs :

- assurer la pérennité de l'établissement, par une allocation efficace des ressources et une allocation adéquate des fonds propres qui permettra une meilleure couverture contre les pertes futures ;
- élargir le control interne du suivi des performances au suivi des risques associés ;

- faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients ;
- rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

Pour VAN GREUNING et Bratanovic (2004 ; 151), la gestion des risques vise une gestion saine des risques de crédit impliquant une identification des risques réels et potentiels inhérents à l'activité de crédit. Les mesures spécifiques de gestion des risques de crédit sont généralement de trois sortes :

- la limitation ou la réduction du risque de crédit ;
- la classification des actifs (évaluation périodique du caractère recouvrable du portefeuille de prêts et autres instruments de crédits, y compris tout intérêt éventuellement échu et impayé, etc.) ;
- la dotation aux provisions pour créances douteuses.

La gestion des risques bancaires vise aussi à :

- améliorer la capacité à anticiper et à répondre à des événements importants,
- améliorer la constance de la performance opérationnelle, en réduisant la volatilité des revenus,
- répondre efficacement aux risques à faible probabilité, mais à impact fort,
- améliorer le taux de succès dans l'atteinte des objectifs et la réalisation de la stratégie,
- évaluer le besoin de nommer un « Gestionnaire des risques », son rôle et son pouvoir,
- intégrer la gestion des risques dans le management des activités,
- accroître la capacité d'identifier et de comprendre l'exposition aux risques dans les différentes entités de l'organisation,
- montrer la capacité du management à gérer les risques et à générer des gains en relation avec les risques pris,
- montrer sa capacité à s'approprier les problématiques du secteur et à soutenir la comparaison avec la concurrence,
- introduire de la discipline pour rendre plus mature la gestion des risques critiques,
- respecter les attentes du régulateur,
- clarifier les rôles, responsabilités et niveaux d'autorisation.

2.1.2. Les étapes d'une gestion des risques

La gestion des risques repose sur un processus de six étapes composées de l'identification des risques, l'évaluation et mesure des risques, la sélection des techniques de gestion des risques, leur mise en œuvre, la surveillance des risques et le reporting (Bessis, 1995 : 41).

2.1.2.1. Identification des risques

Pour Coopers & Lybrand (1994 : 59), « l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Il est donc important que dans l'identification des risques, on tienne compte des risques possibles par anticipation de l'évolution future de l'environnement externe et interne ».

En effet, l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

Pour Barthelemy & Courreges (2004 : 47), les démarches d'identification des risques par fonction ou processus sont voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction commerciale, ressources humaines, finances, production, etc.) 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-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques.

BILODEAU (2001 : 10) dit : « si les risques ne sont pas identifiés correctement, et si les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement pour les minimiser, l'organisation peut être mise en cause dans l'atteinte de ses objectifs, son développement et sa pérennité. » il existe plusieurs critères d'identification des risques dont entre autres :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- l'identification basée sur l'analyse historique ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- l'identification basée sur l'analyse des processus, fonctions ;
- l'identification basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires.

Toutefois selon Barthélemy & Courrèges (2004 : 47), un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction ou un processus n'a pas d'intérêt à être identifié. Ceci exclut donc des méthodes laborieuses d'identification de tout ce qui peut se produire avant d'analyser les impacts de ces risques sur l'entité concernée. Les risques à identifier doivent :

- contribuer aux objectifs de l'organisation ;
- être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur l'organisation ;
- être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

2.1.2.2. Evaluation et mesure du risque

Selon Maders & Masselin (2004 ; 51) une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Celle-ci est une combinaison de trois facteurs: sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact.

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Suivant la fréquence, les lois de probabilité permettent de développer des « estimations » de fréquence et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserrant dans des intervalles de vraisemblance plus ou moins larges. (Head et Horn, 2004, 89).

Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse. Cette matrice se présente comme suit :

Tableau 1 : Matrice des risques

	Fréquence Faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

Source : Hassid (2008).

La règle générale est qu'une entreprise doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2 et 3. Il est possible d'anticiper ici sur la présentation des instruments de

traitement des risques. Les gestionnaires s'efforcent de réduire les risques de catégorie 2 (par la prévention, la protection et autres modes de contrôle). L'évitement s'applique surtout à la catégorie 4. Les risques de catégorie 3 sont de bons candidats pour la mutualisation, soit directe au travers de pools ou de mutuelles, soit indirecte par transfert à un spécialiste, en particulier par l'achat de couvertures d'assurances (HASSID, 2008, 64).

2.1.2.3. Sélection des techniques de gestion des risques

Les techniques de gestion des risques visent principalement l'un des trois objectifs suivants (Jimenez & al. 2008 : 67) :

- éviter le risque ;
- accepter le risque ;
- transférer le risque ;
- encourir le risque.

2.1.2.4. Mise en œuvre des techniques

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet. Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution (Bessis, 1995 :74).

Le travail du risk manager peut se résumer alors en cinq (05) points :

- assister les dirigeants pour l'élaboration de la politique générale en matière de risques
- planifier, organiser, animer et contrôler les ressources du service de gestion des risques ;
- assister les responsables opérationnels pour la mise en œuvre locale de politique de la gestion des risques ;
- travailler avec les responsables opérationnels pour la définition des responsabilités et actions de leurs subordonnés en la matière et participer aux efforts de motivation nécessaires ;
- maintenir le programme à jour en l'adaptant aux évolutions de l'organisation (Head et Horn, 2004 : 229).

2.1.2.5. Suivi et reporting des risques

Le suivi permanent des risques est primordial, et ce afin de s'assurer que les stratégies adoptées donnent des résultats optimaux. En effet, au fil du temps et selon les circonstances, il se peut que les décisions initialement prises deviennent incompatibles avec la conjoncture et de ce fait elles doivent être modifiées ou carrément remplacées. Ce qui passe par la mise en place d'un bon contrôle interne étant un système qui réagit rapidement et révèle les dysfonctionnements quasi immédiatement (Grand & Verdalle, 1999 : 64)

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire.

2.1.3. La classification de la gestion des risques

La maîtrise du risque crédit est indissociable d'une part, de la mise en œuvre d'une gestion préventive des risques, d'autre part d'une organisation réactive, centrée sur l'efficacité du traitement curatif des risques. D'où une distinction entre la gestion préventive et celle dite curative.

2.1.3.1. La gestion préventive du risque de crédit

Il est nécessaire de traiter les problèmes à leur origine. La prévention se révèle pour cela être une solution efficace, surtout en matière de risque de crédit, d'autant plus qu'elle permet non seulement de réduire la probabilité de survenance des pertes de créances mais surtout d'éviter les procédures lourdes et coûteuses de recouvrement de créances impayées. La gestion préventive du risque au sein d'une banque, ne se satisfait pas d'analyses contemplatives plus ou moins exhaustives. Elle nécessite un travail fouillé de réflexion et un plan d'actions opérationnel, dont le suivi et le contrôle de la bonne application ressort de la responsabilité de la structure. Elle recouvre l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement et fortement le positionnement de la banque en matière de gestion des risques de crédit. Elle est composée de :

- la gestion stratégique ;
- la gestion opérationnelle du risque crédit ;
- le contrôle du risque de crédit.

2.1.3.2. La gestion curative du risque de crédit

La gestion curative du risque de crédit démarre à partir du premier jour ou l'échéance du crédit a été impayée, et/ou l'engagement pris par un client n'est pas respecté. Dès ce moment, la banque doit organiser sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées, en fonction de son appréciation du risque. On distingue :

- l'organisation de la fonction recouvrement dans la banque ;
- l'efficacité de la fonction recouvrement dans la banque.

Alors, pour une meilleure maîtrise des risques de crédit, plusieurs options sont à envisager :

- l'établissement d'un répertoire des meilleures pratiques en matière de gestion de crédit ;
- l'utilisation d'une approche par la Value At Risk (VAR) au travers d'une gestion Actif – Passif (Cernes, 2004 : 11) ;
- la mise en œuvre d'une démarche basée sur une analyse des états financiers de la Banque (Cernes, 2004 : 7) ;
- l'élaboration d'une démarche de cartographie des risques de crédit, capable d'apporter une réelle expertise en matière de gestion des risques de crédit en général.

Cette dernière solution est plus opportune, car elle constitue le châssis de la mise en œuvre effective des autres solutions. L'on ne peut maîtriser un risque de crédit sans au préalable l'identifier et l'évaluer. Cet outil de suivi des risques est donc un appui au fonctionnement de la Banque.

2.2. Dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit bancaire

Pour Jimenez (2008 : 127), la finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités. Les différents dispositifs abordés postérieurement sont d'autant plus importants car, ils permettent une gestion préventive des risques en imposant le respect et l'application de plusieurs règles et textes visant à minimiser voir empêcher la survenance du risque.

2.2.1. Le comité de Bâle

Selon Diestch & Petey (2003 : 15) les tâches du comité de Bâle sont axées sur :

- l'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
- l'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- la fixation de normes prudentielles minimales dans les domaines où elles apparaissent souhaitables.

En 1988, le Comité de Bâle instaure pour les banques exerçant leur activité à l'international un nouveau cadre appelé « Accord de Bâle », définissant les exigences minimales de fonds propres que les banques doivent respecter en fonction des risques qu'elles prennent. Le ratio international de solvabilité, appelé ratio Cooke voit alors le jour avec la règle simple et quasi uniforme de 8% de fonds propres alloués pour chaque crédit accordé.

2.2.1.1. Les limites de Bâle 1

Depuis la fin des années 90, les limites des accords de Bâle, notamment en termes d'exigences de fonds propres pour les risques de crédit devenaient de plus en plus apparentes (Dietsch & Petey, 2003 : 19). Bâle I a alors permis d'atténuer les inégalités concurrentielles, les banques se couvrant systématiquement de fonds propres à hauteur de 8 % de leurs engagements. Toutefois, il correspond à un système simplifié, peu sensible au niveau réel des risques et qui présente plusieurs limites :

- le ratio Cooke ne prend pas en considération de manière pertinente et suffisamment précise le niveau réel du risque de crédit, celui-ci est évalué de façon forfaitaire en fonction du type de contrepartie et du produit ;
- le ratio Cooke ne tient compte ni de l'évolution du niveau de risque (changement de la notation), ni du taux de recouvrement (qualité de la garantie) ;
- le ratio Cooke ne prend pas en considération la réduction potentielle du risque induite par la diversification du portefeuille parmi de nombreux emprunteurs, industries et localisations géographiques ;
- le ratio Cooke ignore d'autres risques fortement présents dans l'activité bancaire comme le risque opérationnel.

2.2.1.2. Le dispositif de Bâle 2

En raison de l'évolution considérable de l'activité bancaire, des marchés financiers, des méthodes de gestion du risque et des pratiques de surveillance, intervenus depuis la signature du premier accord, le Comité de Bâle, présidé alors par W. Mc Donough a jugé nécessaire d'en réviser le contenu.

Les piliers de Bâle 2 :

Jimenez & AL (2008 : 24) affirment que dans leurs travaux de refonte des principes de surveillance des banques, le comité de Bâle a décidé d'étendre les aspects de contrôle purement quantitatif du ratio Cooke à un ensemble de mesures quantitatives complémentaires qui s'appuient sur trois (03) piliers :

- Le pilier 1 : qui a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. La logique est identique a) celle du ratio Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des risques de crédit ;
- Le pilier 2 : a pour objet le renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ces fonds propres ;
- Le pilier 3 : met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché (principe de transparence financière).

2.2.2. La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO

La réglementation prudentielle impose aux Banques des contraintes de mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques. Elle couvre le risque de contrepartie et aussi les mesures imposées aux établissements de crédit pour une bonne maîtrise des risques qu'ils font courir à l'ensemble des acteurs économiques et plus particulièrement à leurs déposants.

La lettre circulaire N°01-2001/CB du 03 Avril 2001 de la Commission Bancaire de l'UMOA nous renseigne qu'une gestion efficiente impose une organisation qui respecte le principe de séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle. Dans le domaine des engagements, la mise en place de procédures et de techniques modernes de gestion des risques devrait s'étendre aux procédures d'études et de suivi des dossiers de crédit. Ces dispositions

doivent également couvrir les engagements hors bilan qui ne font pas toujours l'objet d'un suivi rigoureux, alors qu'ils peuvent être à l'origine d'une mauvaise maîtrise des risques encourus. Tout établissement de crédit doit alors disposer des outils indispensables pour la maîtrise des risques de crédit, à savoir :

- un processus d'évaluation continue de l'adéquation de ses fonds propres à l'évolution de l'activité et des risques ;
- un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi des crédits ;
- des procédures d'évaluation ou de cotation des risques ;
- des mécanismes de surveillance des grands risques, de mesure de concentration sectorielle et géographique des risques ;
- des mécanismes de surveillance des risques pris sur les principaux actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et les personnes liées ;
- les accords de classement ;
- la prise de garanties.

D'autre part, le système des accords de classement est un dispositif permettant à la banque centrale d'apprécier la qualité des signatures détenues en portefeuille par les banques et établissements financiers et de déterminer l'encours des créances susceptibles d'être mobilisées auprès d'elle. Les accords de classement constituent un outil de contrôle qualitatif *a posteriori* des crédits distribués par les banques et établissements financiers.

2.2.3. L'application des normes IFRS aux banques

La mise en place des normes International Financial Reporting Standards (IFRS) au niveau de la banque nécessite une démarche structurée ; en tenant compte des contraintes de la situation existante. Pour l'application des IFRS trois problèmes se posent :

- les données bancaires ou financières du compte rendu d'opérations (CRO) correspondent-elles à une évaluation aux normes IFRS ?
- le schéma comptable applicable au CRO conduit-il la donnée dans un compte aux nouvelles normes ?
- les comptes comptables sont-ils compatibles avec la production des nouveaux états financiers ?

Ces trois questions structurent la démarche d'application des IFRS.

2.2.4. Objectif du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit

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 (IFACI et al, 2005 ; 5). Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre de référence du risk management vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories ci-après :

- objectifs stratégiques ; liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ;
- objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting ;
- objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (IFACI & al, 2005 ; 30).

La mise en place du dispositif de gestion du risque et surtout de maîtrise de ces risques étant finit, il faudra développer une approche méthodologique qui est indispensable pour toutes démarches scientifiques.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

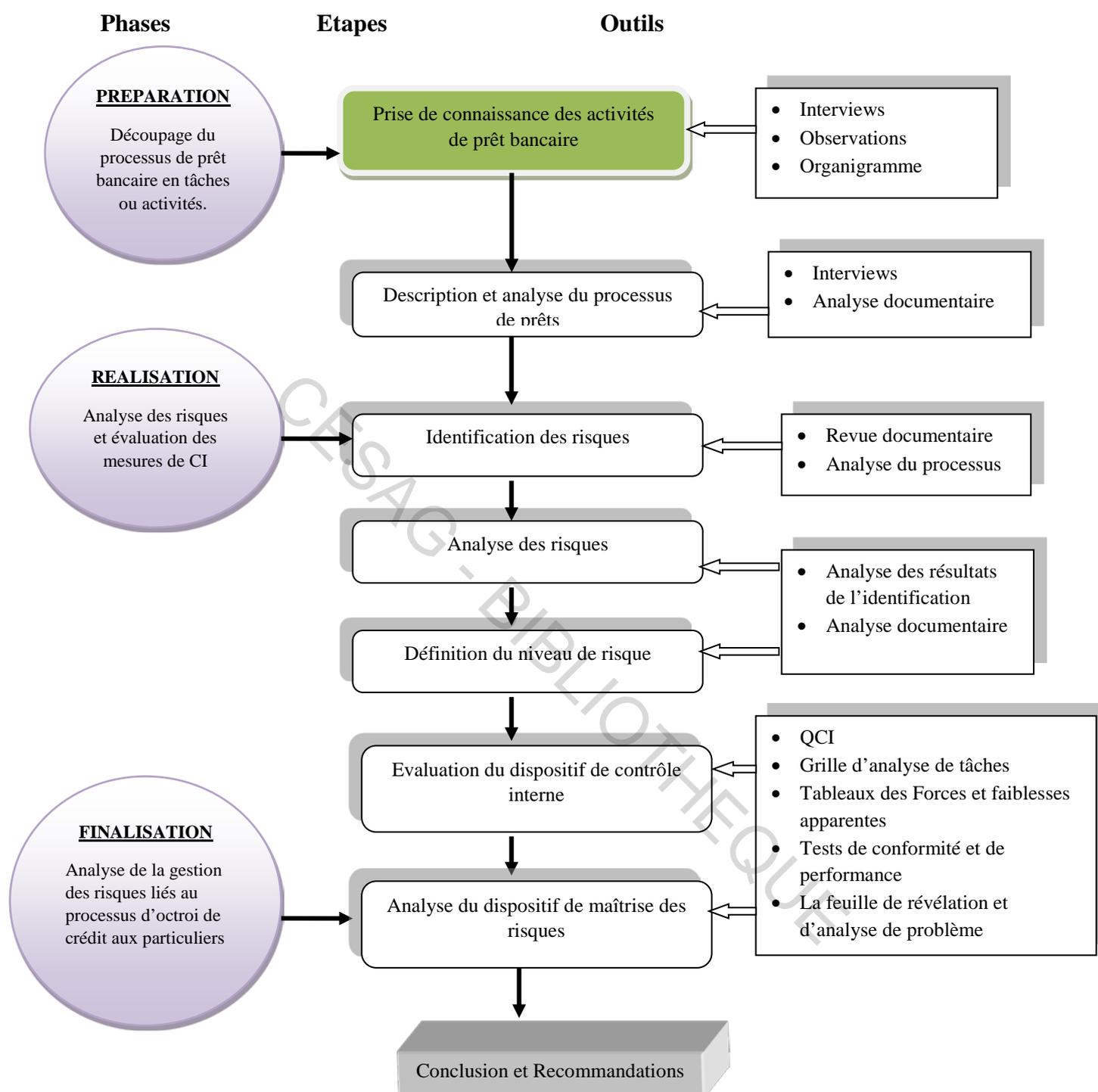
Les deux premiers chapitres nous ont permis d'avoir une connaissance plus précise du processus d'octroi de prêts bancaires ainsi que des risques qui y sont liés. Nous présenterons à travers le présent chapitre modèle d'analyse ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisés

3.1. Modèle d'analyse

A travers notre modèle d'analyse (figure 2), nous décrivons d'une part, les différentes phases et étapes liées au processus d'octroi de crédits à la Bank of Africa Sénégal et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

A travers notre modèle d'analyse nous décrivons d'une part, les différentes phases et étapes liées au processus de gestion des risques liés au processus de prêt bancaire aux particuliers et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étape.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-même.

Les différentes étapes décrites dans le tableau ci-dessus se résument comme suit et les objectifs et techniques d'intervention suivants :

Tableau 2 : Les étapes du processus d'analyse

ETAPES	ETAPE 1	ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPES 4 et 5	ETAPE 6
	Prise de connaissance	Description et analyse du processus de prêts	Identification, analyse des risques et évaluation du dispositif de contrôle interne	Faire ressortir les points faibles et les points forts du processus	Recommandations
Objectifs	Cette étape nous permettra de comprendre le contexte général de la structure	Il s'agit de retracer les différentes étapes du processus d'octroi de prêts tel qu'il se déroule dans la banque.	Il s'agit d'analyser le processus afin d'identifier les risques inhérents qui en découlent puis les risques résiduels qui subsisteront en raison du contrôle interne, de les évaluer et de les hiérarchiser	Identification des points forts et faibles du processus. Les points faibles relevés serviront de base pour les recommandations apportées	Formulation des recommandations permettant de réduire, de transférer ou même anéantir définitivement certains risques.
Techniques d'intervention	Entretien avec quelques agents intervenants dans le processus	Observation, interview de quelques agents intervenants dans le processus	Questionnaire de contrôle interne; test de permanence; tableau d'identification des risques	Préparation; Validation	Recommandations formulées

Source : Nous même

3.2. Outils de collecte et d'analyse de données

Pour une meilleure analyse de la gestion des risques liés aux crédits aux particuliers, nous devons collecter des informations auprès de la BOA- Sénégal ; et pour parvenir, nous adopterons une approche exploratoire utilisant quatre outils comme moyen de collecte d'information. Ce sont :

- l'analyse documentaire ;
- l'observation ;
- le questionnaire ;
- l'interview, etc.

3.2.1. L'examen documentaire

L'examen documentaire est l'outil de collecte choisi pour les étapes de l'évaluation du portefeuille car elle nous permet de passer en revue tout l'existant de la BOA Sénégal en matière de note de services, documents officiels, règlement intérieur.

Le but de cet outil est de favoriser le constat des lieux afin d'évaluer le travail restant à abattre. Outre l'état des lieux, cet outil va permettre l'orientation de notre mission.

3.2.2. L'observation

Cette méthode de collecte d'information au sein d'une institution consiste à constater immédiatement le phénomène étudié. Il s'agit de l'observation directe constatée par l'auditeur ou le rédacteur. L'observation selon Renard (2006 :342), « l'auditeur ne sera ni un guetteur ni un espion. Les acteurs sont au courant de son observation : Si elle est attentive, il décèlera aisément les insuffisances ou les dysfonctionnement ».

Nous nous sommes intéressés de près au travail des acteurs concernés par la procédure de crédit. L'observation est l'un des outils de collecte favori pour cette étape d'évaluation. Cela nous a permis de confronter les procédures existantes et la pratique qui connaît un important écart.

3.2.3. L'interview

L'interview permet d'interroger de façon coopérative les acteurs concernés par la procédure. Toutefois, l'interview obéit à 07 règles selon RENARD (2006 : 326- 328)

- respecter la voie hiérarchique ;
- rappeler clairement la mission et les objectifs de cette interview afin que l'interviewé se sente en confiance et qu'il s'imagine pas être piégé. Les difficultés, les anomalies et les points faibles constituent les points de départ de l'interview ;
- obtenir l'aval de l'interviewé avant de le communiquer à la hiérarchie ;
- privilégier l'approche système, l'auditeur ne s'intéresse pas aux hommes plutôt sur le problème évoqué et les solutions envisageables ;
- écouter l'interviewé, il faut l'écouter plus que nous parlons. Il s'agit là d'avoir une position de facilitateur pour réussir l'écoute active ;
- rechercher l'égalité dans le dialogue entre l'interviewé et le conducteur de l'interview.

Les entretiens nous permettront de décrire le processus de prêt bancaire tout en appréhendant ses risques et les dispositifs de contrôle interne existants. Pour réaliser ces entretiens nous prendrons rendez-vous avec certains acteurs du processus et nous leur administrons notre questionnaire. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- 2 conseillers clientèle chargés des particuliers ;
- 2 analystes des dossiers de prêt ;
- le riskmanager de la direction des risques ;
- quelques agents de la section crédit ;

3.2.4. Questionnaire de contrôle interne destiné aux agents de la banque intervenant dans le processus

Notre questionnaire sera administré à un échantillon de dix agents de la banque intervenant dans le processus de prêt bancaire. Ce questionnaire sera composé de questions ouvertes comme fermées, en vue d'analyser les opérations " à risques ", d'évaluer le dispositif de contrôle interne afin d'appréhender les forces et faiblesses du processus.

Une réponse « oui » à une question constitue une force apparente du dispositif de contrôle interne ; par contre, une réponse « non » constitue une faiblesse réelle ou potentielle pour les questions fermées.

Le questionnaire sera établi en deux phases :

- la première phase portera sur le processus d'octroi de prêts ;
- la seconde sera consacrée à l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

3.2.5. Les tests de conformité et de permanence

Ces tests seront très utiles pour s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ainsi ils permettront de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires, et d'autre part ils permettront de s'assurer que les opérations sont toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

A travers la méthodologie de recherche nous avons défini les différents outils qui nous seront nécessaires pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au prêt bancaire, dont nous aborderons les aspects pratiques dans la deuxième partie de notre étude.

Conclusion de la première Partie

La banque en tant qu'intermédiaire financier joue un rôle important dans l'activité économique par la satisfaction des besoins d'investissement et de fonctionnement des entreprises. Cette activité d'intermédiation financière consiste pour elle, à recevoir des agents à capacité de financement, des dépôts et à les prêter aux agents économiques à besoins de financement. Dans le cadre de leur fonction d'intermédiation financière, les banques s'exposent au risque de ne pas recouvrer la totalité des fonds engagés dans les délais impartis.

L'objectif de la première partie était de faire une revue de la littérature pouvant nous permettre d'avoir des éléments écrits sur notre travail, de construire notre modèle d'analyse visant une meilleure compréhension des risques liés au financement des particuliers par les banques et partant de là, une amélioration de la gestion des risques par la BOA Sénégal. Le modèle d'analyse, un instrument qui identifie les différentes phases du processus de gestion des risques liés à l'octroi de prêts aux particuliers, nous aidera à analyser nos résultats et à faire des recommandations dans la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons passé en revue les écrits sur les crédits aux particuliers et les risques liés à ces prêts, ce qui nous a aidé à mieux appréhender les dispositifs et outils de gestion de ces risques. Cette étude nous a permis de comprendre également la démarche d'analyse de la gestion des risques et son importance dans la maîtrise des risques liés à la gestion des crédits particuliers.

Dans cette deuxième partie, nous allons suivre cette démarche en nous appuyant sur notre modèle d'analyse ce qui nous servira de base pour faire une analyse des risques liés aux crédits particuliers de la BOA Sénégal. Nous procéderons ainsi à la description du processus de prêt, l'analyse, l'identification, l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Le premier chapitre, sera consacré à la présentation générale de la Bank Of Africa Sénégal. Dans le second chapitre, il s'agira de la présentation du processus de prêt à la Bank Of Africa Sénégal et de la gestion mise en place pour pallier aux risques liés à ce processus. Dans le troisième chapitre, nous y ferons une analyse du dispositif de gestion des risques basée sur l'identification et l'évaluation des risques faite préalablement dans le chapitre précédent. Ce qui nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses du dispositif.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA BOA-SENEGAL

La société BOA GROUP, ex-AFRICAN FINANCIAL HOLDING (AFH) est née en février 1998 à l'initiative de M. Paul DERREMAUX, alors directeur Général de la BANK OF AFRICA-MALI, et s'est fixé dès l'origine les objectifs prioritaires suivants :

- promouvoir la création de banques privées, où les capitaux nationaux seraient fortement représentés ;
- être l'actionnaire de référence, apporter un soutien technique à la mise en place et assurer la gestion des BANK OF AFRICA ainsi créées ;
- plus généralement, s'associer à des investissements productifs relevant de tous secteurs d'activité en intervenant comme gestionnaire.

C'est dans ce cadre que naît la Bank Of Africa Sénégal en 2001 suite à la création de Bank Of Africa au Mali, Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Niger.

La Bank of Africa – Sénégal a ouvert ses portes au public le 08 octobre 2001. Elle développe une image de banque généraliste, faisant partie d'un ensemble fortement implanté dans la sous-région et enraciné, grâce à son actionnariat national, dans le tissu économique du pays.

Le capital social de la BOA- Sénégal est fixée à la somme de F CFA 10 500 000 000, elle a son siège social à Dakar, 4 Avenue Léopold Sédar SENGHOR et est représentée par son Directeur Général, Monsieur Laurent Basque.

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

Afin de répondre au besoin de proximité et de présence exprimé par le public, la banque a poursuivi l'élargissement de son réseau avec l'ouverture de nouvelles agences, toutes équipées de Guichets Automatiques de Banque (GAB).

4.1. Objet social

Selon l'article 5 de ses statuts, la Société a pour objet de faire, au Sénégal ou en tout autre pays, soit pour son compte, soit pour celui des tiers ou en participations, et sous quelque forme que ce soit, toutes opérations de banques, à vue, à terme ou à préavis, productifs ou non d'intérêts.

A cet effet, elle effectuera toutes opérations d'avances, de prêts et d'escompte, de crédit-bail, de change, de bourse et de commission, de souscription de soumission, d'achat, de vente et de placement de tous titres et valeurs, de participation à tous syndicats de gestion de portefeuille et de fonds de placement, d'activité de conseil financier, commercial ou autres, d'émission de bons ou d'obligations.

Elle peut aussi s'intéresser, sous la forme jugée le plus convenable selon les usages bancaires, dans toutes entreprises financières, industrielles, immobilières et commerciales.

Les indications qui précèdent ne sont d'ailleurs pas limitatives, mais simplement énonciatives, les opérations de la société devant comprendre notamment tout ce qui, dans l'acceptation la plus large est considérée comme faisant partie des opérations de banque dans le cadre de la législation et de la réglementation bancaire prévalant au Sénégal.

4.2. Produits et services

Comme les autres banques du Groupe BOA, la BOA-Sénégal est une banque commerciale grand public. Elle offre des produits bancaires classiques, des services financiers innovants et des financements structurés.

Elle dispose d'une large gamme de produits et services destinés aux salariés, aux institutions et aux commerçants.

4.2.1. Les services aux particuliers

Ils peuvent être scindés en quatre (04) parties :

- les assurances ;
- le multimédia ;
- le compte ;
- le crédit.

Le prêt équipement : permet aux salariés ayant domicilié leurs revenus d'améliorer leur confort par l'octroi d'un prêt en vue de s'équiper totalement à un taux préférentiel. Le montant dépend de la quotité du client qui est fixée à 33% du salaire et la durée de remboursement peut aller jusqu'à 5 ans.

Le prêt véhicule : La banque a mis en place un nouveau produit appelé prêt ma voiture. Ce type de prêt est remboursable sur 5 ans et la banque peut exiger un apport selon le client.

Le prêt immobilier : la BOA Sénégal a vraiment innové car étant une des rares banques à étendre la durée de ce crédit jusqu'à 20 ans en fonction de l'âge de la retraite du client pour devenir propriétaire sur une durée maximale de 20 ans.

Prêt événement : Korité, Tabaski, Noël, Scolarité, Pâques, ce sont des crédits sur le court terme allant de 1 à 10 mois et dont le montant varie entre 1 à 3 mois de salaire en fonction de la quotité.

Le découvert automatique : pour pouvoir faire face aux imprévus, la banque met à la disposition des salariés cette réserve d'argent qui est égal au tiers du salaire.

4.2.2. Les produits aux entreprises

La banque offre aux entreprises de tout genre une gamme large de services tels que :

- la gestion au quotidien ;
- les services multimédias ;
- les transferts internationaux et change manuel ;
- l'option de change ;
- les crédits documentaires ;
- les remises documentaires ;
- le financement de trésorerie ;
- le financement des marches ;
- le financement des projets d'investissement.

4.3. Organisation générale de la BOA-Sénégal

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

- **Le Directeur Général**

Le Directeur Général est le premier responsable de la gestion de la banque. Il prépare et exécute son programme d'activité annuel approuvé par le Conseil d'Administration. Sont

directement rattachés au Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, le secrétariat, le département du contrôle et compliance, le département administratif et financier, le service informatique, le service contrôle de gestion, le service juridique et le service contentieux et recouvrement.

- **Le secrétariat**

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

- **Le département du contrôle et compliance**

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

- **Le département administratif et financier**

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

- **L'informatique**

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

- **Le contrôle de gestion**

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

- **Le service juridique**

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

- **Le service contentieux et recouvrement**

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

- **Le Directeur Général adjoint**

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

- **Le département des risques**

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

- **Le département des entreprises**

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

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

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

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

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

- **Le service étranger**

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

- **Le service portefeuille**

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

- **Le service marketing et communication**

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

4.4. Place de la BOA-SENEGAL sur le marché sénégalais

La performance de la BOA-Sénégal repose sur plusieurs atouts majeurs :

- la BOA-SENEGAL a été créée sur le principe de l'ouverture de la banque à tous les publics ;
- en arrivant sur la place financière du Sénégal, la BOA-Sénégal a entrepris une stratégie offensive de concours à l'économie ;

- le fonctionnement de la BOA-Sénégal repose sur un personnel jeune et motivé ;
- la BOA-Sénégal dispose d'un partenariat régional et international de premier plan (réseau étendu dans la sous-région et en France) ;
- elle bénéficie désormais des possibilités de collecte de ressources à long terme offertes par le Marché Financier Régional.

La banque s'est vite révélée comme un acteur à part entière du système bancaire local et a connu un développement illustré par ses principaux indicateurs à fin 2012 :

- 156,8 milliards FCFA de total bilanciel ;
- 121,5 milliards FCFA de dépôts collectés ;
- 94,6 milliards FCFA représentant l'ensemble des créances sur la clientèle.

Les facteurs de réussite expliquant cet essor continu se sont également avérés déterminants dans la croissance des autres banques du Groupe.

- le dynamisme commercial et la volonté d'assurer un service de qualité ;
- l'effort de modernisme et d'adaptation à l'environnement local des instruments et méthodes de travail ;
- la forte implication de la banque dans le financement des petites et moyennes entreprises ;
- l'adoption d'une politique d'implantation progressive sur l'ensemble du territoire, à travers l'installation d'agences dans les principales capitales régionales.

4.5. Organisation de la fonction crédit

Deux entités dont les compétences sont incompatibles interviennent séparément dans la mise en place et dans la gestion des dossiers de crédit, rattachées toutes deux à la direction générale.

- La direction du crédit

Elle a servi de cadre pour notre stage au sein de la BOA.

Elle a en charge la réception des demandes de crédit, leur étude préalable, leur présentation à l'origine de décision, et leur suivi du point de vue « risque ».

- Le secrétariat des engagements

Cette entité a en charge l'instruction du dossier, la notification des autorisations, sans laquelle le concours ne peut être mis à la disposition du client, le suivi administratif des dossiers, et la révision annuelle des crédits.

Leurs attributions sont ci-après résumées.

4.5.1. Les attributions de la direction du crédit

La direction du crédit a les attributions suivantes :

- Le traitement des demandes de crédits :
 - réception de la demande ;
 - étude préalable du dossier ;
 - présentation à l'instance de décision.
- La transmission des autorisations au secrétariat des engagements
 - présentation au renouvellement des facilités échues ;
 - proposition de dénonciation ou d'annulation des facilités non échues ;
 - proposition de déclassement ou de reclassement en cotation C, D ou E.
 - proposition de provisionnement en capital et / ou en intérêts réservés ;
 - suivi des dépassements ;
 - suivi des impayés ;
 - exploitation de l'état des engagements.

4.5.2. Les attributions du secrétariat des engagements

Le secrétariat des engagements ne peut émettre qu'un avis technique sur la proposition de crédit. Il a pour mission :

- le traitement de toutes les autorisations accordées par les différentes instances de décision :
 - instruction du dossier ;
 - classification, en cotation « A » pour les crédits sains ne présentant aucun risque, ou en cotation « B » pour les crédits sains mais non entièrement bordés par des garanties ;

- réception des autorisations ;
- levée des conditions suspensives ;
- matérialisation des garanties ;
- saisie des autorisations ;
- notification de l'autorisation au service chargé de la mise à la disposition du client.

- la conservation des garanties ;
- la conservation et suivi des dossiers de crédit ;
- la sortie des dossiers à renouveler ;
- le traitement comptable des impayés ;
- l'ajustement comptable de l'état des engagements.

4.5.3. Le contrôle des engagements

Le rôle de ce département qui doit être rattaché au contrôle général n'est pas d'apprécier les risques, mais de vérifier de manière indépendante que les concours ont été bien accordés selon les procédures d'autorisation en vigueur, que les dépassements ont été autorisés au niveau requis, et de s'assurer que les concours devenus préoccupants font l'objet d'un déclassement ad hoc.

Ces contrôles passent par la revue quotidienne des comptes débiteurs irréguliers et la revue périodique des impayés. Ils incluent la revue de la tenue administrative des dossiers de crédits.

Le département du contrôle des engagements doit également fournir au contrôle général les éléments nécessaires à la préparation du rapport semestriel sur la révision global du portefeuille, obligatoire en zone UEMOA, selon le canevas défini par la Commission Bancaire. Le contrôle des engagements doit identifier les concours devenus préoccupants susceptibles d'être déclassés en créances immobilisées ou douteuses et litigieuses conformément aux ratios prudentiels édictés par la Banque Centrale.

La BOA Sénégal est une filiale de BOA Group qui a su s'imposer dans le marché sénégalais à travers l'offre de ses différents produits dont les plus importants sont les crédits mis à la disposition de sa clientèle.

Dans le chapitre qui suit nous allons aborder la gestion des risques à la BOA en décrivant la procédure de crédit et le processus d'octroi de crédit à la clientèle des particuliers au niveau de notre structure d'accueil qu'est la BOA Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS PAR LA BOA SENEGAL ET GESTION DES RISQUES ASSOCIES AU PROCESSUS

Dans un premier temps, nous allons décrire brièvement le processus d'octroi de crédit à la BOA- SENEGAL, puis passer à la procédure spécifique aux particuliers.

5.1. Processus d'octroi de crédit

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

5.1.1. Les acteurs du processus d'octroi de crédits

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

- le conseil d'administration ;
- le comité local de crédit ;
- le comité de crédit élargi ;
- le Directeur Général ;
- le Directeur Général Adjoint ;
- le directeur réseaux et exploitation ;
- l'exploitant ;
- l'analyste ;
- le chef département risque ;
- le juriste ;
- le client.

5.1.1.1. Le Conseil d'Administration

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

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

5.1.1.2. Le comité local de crédit

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

5.1.1.3. Le comité de crédit élargi

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

5.1.1.4. Le Directeur Général

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

5.1.1.5. Le Directeur Général Adjoint

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

5.1.1.6. Le Directeur réseaux et exploitation

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

5.1.1.7. L'exploitant

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

5.1.1.8. L'analyste

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

5.1.1.9. Le chef département risque

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

5.1.1.10. Le juriste

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

5.1.1.11. Le client

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

5.1.2. Les différentes étapes du processus d'octroi de crédits

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

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

5.2. Processus d'octroi de crédits aux particuliers à la BOA Sénégal

Cette partie nous permettra de cerner les contours des moyens de se prémunir des risques de crédit dans trois sections que sont :

- les supports à exiger dans l'administration du crédit ;
- les garanties pour se prémunir du risque de défaillance ;
- les éléments permettant de détecter les risques de crédit.

5.2.1. Constitution du dossier de crédit

Pour obtenir un prêt auprès de sa banque, le particulier doit obligatoirement avoir un compte dans les livres de sa banque sur lequel est domicilié un revenu mensuel (salaire, pension) et de façon régulière. Il doit également fournir à sa banque une demande manuscrite, ce qui manifeste son intérêt à prendre un crédit auprès de la banque.

Pour la constitution du dossier physique, il faudra réunir une fiche de demande de prêt qui est un imprimé rempli et signé par le client, portant des informations sur son identité, son état civil et éventuellement le nom du banquier chargé de la gestion de son compte, ainsi que d'autres éléments.

5.2.1.1. Pour les APE et les fonctionnaires des entreprises privées

- domiciliation irrévocable du salaire ;
- copie du contrat de travail ;
- les trois dernières fiches de paie ;
- attestation de validité de service ;
- certificat de présence au poste (uniquement pour les APE) ;
- le bulletin d'assurance.

5.2.1.2. Pour les hommes en tenue militaires

- Domiciliation irrévocable de solde ;
- le certificat de présence au corps ;
- l'attestation de validité au service (vérifier si la durée de crédit est couverte par le temps de travail restant) ;
- la dernière fiche de solde ou de paie ;
- le bulletin d'assurance.

5.2.1.3. Pour les retraités

- une fiche de pension ;
- la lettre de domiciliation irrévocable de pension (si c'est le premier prêt obtenu après le départ à la retraite) ;
- le bulletin d'assurance vie.

Après avoir réuni ces documents, la banque présente la convention de crédit au client. Celui-ci après lecture pourra ratifier cette convention par une signature ; ceci prouvant qu'il accepte les conditions de prêts que la banque lui présente.

5.2.1.4. Utilité et importance des éléments constitutifs du dossier

- Domiciliation irrévocable du salaire (solde ou pension) : C'est un document établi en deux exemplaires par la banque, dans lequel le client demande à son employeur de virer obligatoirement son salaire dans son compte ouvert à la banque pendant toute la durée du remboursement du prêt, tout en précisant que ce virement est irrévocable sauf sur présentation

d'une main levée de garantie. Ce document est contresigné par l'employeur qui conserve un exemplaire et transmet l'autre à la banque.

Dans le cas des retraités, c'est le trésor ou l'IPRES qui signe la domiciliation de la pension.

- La convention de crédit : C'est un document élaboré par la banque dans lequel elle explique les modalités du crédit. Elle a une valeur de contrat car le client après avoir pris connaissance dudit document doit l'approuver afin de lui donner toute son essence juridique.
- Le contrat de travail : Il permet au banquier de vérifier le montant du salaire du client et de connaître la durée du contrat du client afin de se fixer éventuellement des limites quant à la durée du prêt. Ainsi donc on ne pourrait accorder un crédit payable sur 5 ans à un salarié ayant un contrat de 2 ans même s'il est renouvelable.
- Les fiches de paies ou de solde : Elles permettent de connaître la régularité quant au paiement du salaire du client, de vérifier s'il n'a pas de retenue sur salaire et autre opposition venant diminuer son salaire. Cela permet au banquier de fixer le salaire net sur lequel sera prélevée la quotité cessible qui représente la charge mensuelle du client, permettant ainsi de fixer les limites du client.
- Attestation de service ou de travail : Elle permet de connaître la durée de travail restant du client au sein de sa structure afin de pouvoir déterminer jusqu'à quelle échéance le client peut aller.

5.2.2. Gestion du risque de crédit : Etude des dossiers

Elle porte essentiellement sur :

5.2.2.1. La capacité d'endettement du client

Cette capacité repose sur le salaire du client et la durée du prêt. En effet, le montant de prêt dont le client peut bénéficier est en fonction de la durée de prêt et du salaire du client car la banque doit respecter une marge donnée dans le prélèvement de la charge mensuelle du client.

Elle se mesure par la détermination de la quotité saisissable du salaire, cette quotité est saisissable à 33% du salaire net du client lorsqu'il s'agit uniquement d'un Crédit à Court Terme (CCT) ou un Crédit à Moyen Terme (CMT). Cependant, le banquier peut dépasser la quotité cessible et aller jusqu'à 45% du salaire sur demande du client ; dans ce cas le client, doit fournir à la banque un procès-verbal de cession sur salaire délivré par le tribunal.

5.2.2.2. L'étude des engagements actuels du client

- avec la banque : la banque dispose de l'état du compte du client qui lui permet d'apprécier le niveau de ses engagements actuels (avance en compte, découvert, autres petits crédits) ;
- au niveau de son employeur : les prêts internes obtenus au sein de son établissement ;
- au niveau des autres banques : les prêts consentis auprès d'autres établissements de crédits.

Après la constitution et l'étude des dossiers nous parlerons maintenant des garanties que la banque prend pour couvrir les risques auxquels elle est exposée à savoir le risque de non remboursement et autres.

5.2.2.3. L'étude des garanties

Les garanties sont des sûretés destinées à protéger le banquier contre le risque d'insolvabilité de son débiteur. Les risques liés à l'octroi de crédit aux particuliers peuvent être transmis aux professionnels de l'assurance. La banque prend également d'autres types de garanties comme les garanties réelles et les garanties personnelles.

a. Les Assurances

C'est une garantie permettant de couvrir le prêt accordé en cas de sinistre. Lorsque le client souscrit à une assurance, il paie une prime qui est déterminée directement selon le logiciel préétabli en fonction du montant et de la durée du prêt. Le client peut lui-même faire ses démarches pour la souscription mais le plus souvent c'est la banque qui le fait par le biais des agents qui travaillent avec les assureurs (la banque sert donc d'intermédiaire entre eux) ; mais au-delà de 10 à 15 millions selon la compagnie d'assurance, la banque ne peut plus servir d'intermédiaire.

Le paiement de la prime d'assurance peut se faire par le client lui-même ou par le banquier qui débitera son compte en faveur de la compagnie d'assurance choisie. Elle peut être payée mensuellement, annuellement, ou en prime unique selon la volonté du client, cependant lorsque le montant n'est pas trop élevé, le banquier peut payer de façon unique en déduisant le montant de la prime du montant du prêt, le solde sera donc crédité sur le compte du client. Lorsque le sinistre survient et que la banque saisit la compagnie d'assurance, celle-ci, si elle

accepte de recouvrer les fonds ne paye que le montant restant dû c'est-à-dire le montant restant en capital.

En effet, dans le cas du crédit au particulier le banquier souscrit le client ou lui demande de souscrire à une assurance-décès invalidité et une assurance-perte d'emploi.

- Assurance décès-invalidité

Elle permet de couvrir le prêt en cas de décès du client ou lorsque celui-ci devient invalide. Dans ce cas, la prime est aussi déterminée en fonction de l'âge du client.

- Assurance perte d'emploi

Elle permet de couvrir le prêt au cas où le client viendrait à perdre son emploi (licenciement, faillite de l'entreprise, etc.). En cas de démission, la compagnie ne s'engage pas à payer la dette du client, ce qui devient un problème pour la banque.

Dans le cas d'un licenciement, la compagnie ne s'engage à payer que si le client est licencié 6 mois après la souscription du prêt ; aussi elle ne paye les indemnités que sur un an car les assureurs considèrent qu'après un an le client doit avoir trouvé un boulot ou une autre source de revenu afin de répondre à ses engagements ; si après une période donnée le client n'a toujours pas de travail, la banque peut de nouveau saisir la compagnie mais en général ils ne payent plus le reste des indemnités.

- Pièces pour le règlement des sinistres

Lorsque le sinistre survient, la banque envoie une lettre à la compagnie d'assurance, pour la lui notifier, à laquelle elle joint les pièces suivantes :

- l'original du certificat de cause de mort (assurance décès) ;
- copie légalisée de l'acte de décès (assurance décès) ;
- lettre de licenciement (assurance perte d'emploi) ;
- la photocopie de la carte nationale d'identité ;
- le tableau d'amortissement, l'original du bulletin d'assurance ;
- la copie légalisée de l'acte de naissance.

b. Garanties personnelles

C'est une garantie selon laquelle une personne s'engage à rembourser les sommes restant dues à la place de l'emprunteur si celui-ci n'arrivait plus à le faire.

Par exemple, la caution d'un tiers solvable qui est un acte par lequel une personne répond par ses biens propres aux engagements de l'emprunteur.

c. Les garanties réelles

Ce sont des garanties que la banque prend sur un bien appartenant à l'emprunteur. Si celui-ci venait à être défaillant, la banque pourrait vendre ce bien et se rembourser sur le produit de la vente. Le prélèvement de cette garantie intervient le plus souvent dans le cas des crédits immobiliers.

d. La domiciliation irrévocable du salaire

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une garantie proprement dite, la domiciliation irrévocable du salaire s'avère importante car elle garantit au banquier le passage du salaire de l'emprunteur dans son compte ouvert dans les livres de la banque, duquel sera débitée la charge mensuelle du client.

Comme autres dispositions que la banque prend pour éviter les risques, nous avons le montant du prêt en lui-même qui constitue une garantie pour la banque car il est accordé au client en fonction de la capacité financière de l'emprunteur sur une durée donnée. Par exemple, la capacité financière d'un salarié payé à 500.000 FCFA le mois ne pourrait être évalué de la même façon que celle d'un salarié payé à 150.000 FCFA le mois ; ils ne pourront donc pas bénéficier d'un même montant pour un crédit.

Egalement, la banque passe ses écritures le 20 de chaque mois, ce qui représente aussi une garantie pour elle car les salaires étant généralement crédités sur les comptes des clients entre le 25 et le 30 du mois, le compte du client est débité en avance, la banque est donc sûre de disposer de la mensualité qui lui est dû avant que le débiteur ne fasse des opérations sur son compte.

5.2.3. La mise en place du crédit

Une fois le prêt accordé, le dossier est transmis au département crédit pour la préparation de la mise en place. A ce niveau, les pièces comptables, le tableau d'amortissement sont préparés ;

le service juridique se charge de la formalisation des garanties (assurances, hypothèque, cautions...), de la signature des conventions de prêts, d'assurances et du billet à ordre; les autorisations sont saisies dans la base des données, une première validation par le chef de département crédit et enfin validation finale par le Directeur Général

5.2.4. Le suivi du crédit

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

5.2.5. Le recouvrement du crédit

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

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

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

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

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

5.2.5.1. Recouvrement amiable

Dans cette procédure la banque a approché le client débiteur ainsi que le garant, s'il existe, qui acceptent de signer un protocole d'accord de remboursement des créances consolidées du débiteur selon un calendrier précis. Ce protocole doit impérativement prévoir une clause de déchéance du terme, les mensualités étant par ailleurs matérialisées par des billets à ordre signés par le débiteur et le garant.

Il appartient au service contentieux de suivre la régularité de ces remboursements ; en cas de manquements, les phases deux ou trois (intimidation ou recouvrement judiciaire) doivent être enclenchées.

➤ Phase d'intimidation

Dans le cas d'un client débiteur n'ayant pas réagi aux relances effectuées par la section précontentieux, ou ne manifestant pas la volonté de trouver une solution amiable, le service contentieux lui transmet par voie d'huissier une mise en demeure de payer sous un délai imparti. En l'absence de réaction positive du débiteur, le service contentieux déclenchera la procédure de recouvrement forcé avec mise en jeu des garanties, ce qui présuppose la détention par la banque, de titres exécutoires.

Le service contentieux peut également avoir recours à la procédure extrajudiciaire de l'injonction de payer, notamment pour la demande de paiement d'effets escomptés impayés.

Le débiteur dispose d'un délai de quinze jours pour contester l'ordonnance qui lui est signifiée par le tribunal de première instance. Passé ce délai et sans réaction de sa part, la banque peut après avoir retiré un certificat de non contestation auprès du tribunal, demander la saisie de ses biens corporels avec dépossession.

5.2.5.2. Recouvrement force par voie judiciaire

Si toutes les tentatives de conciliation ont échoué, le dossier sera transmis aux avocats de la banque qui entameront le processus judiciaire, au plan de la réalisation des garanties notamment. Dans la mesure du possible, des copies des documents nécessaires leur seront remises, tout original devant être conservé au dossier contentieux.

La phase de recouvrement forcé est le plus souvent très longue et dépend largement du professionnalisme des avocats. C'est pourquoi il s'avère impératif qu'un point précis doit périodiquement être effectué avec ces derniers.

Lorsque la cause a été jugée perdue ou que la cause gagnée ne permet pas le remboursement total de la dette après que toutes les voies de droit aient été épuisées, la créance ou son reliquat sera passé en pertes sous autorisation expresse de la direction générale.

5.3. La gestion des risques liés au processus d'octroi des crédits aux particuliers

Le cadre de gestion des risques de crédit du groupe BOA est de définir clairement l'orientation client (marché cible) aussi bien que les critères acceptables de prêt en vertu desquels le groupe engagera les clients (critère d'acceptation des risques) ; ceci est rendu possible à travers un exercice annuel d'établissement de portefeuille fait conjointement par la gestion des risques de crédits et des équipes d'affaires. La gestion de risque de crédit à la BOA met en considération l'approche de Bâle II en conformité avec les meilleures pratiques internationales. Bâle II entraîne le développement d'un cadre statistique pour identifier les éléments clés de risques qui ont un effet sur le portefeuille de la banque. Nous avons à cet effet trois niveaux de contrôle :

- contrôle niveau 1 : il s'agit de l'auto contrôle qui se fait au niveau des agents qui s'occupent des procédures de crédit. C'est un peu l'ensemble des conditions à remplir pour que la procédure de crédit aboutisse ;
- contrôle niveau 2 : il s'agit du contrôle à postériori qui est fait à l'interne de la banque ;
- contrôle niveau 3 : il s'agit de l'audit externe qui est fait de façon périodique.

Toujours dans l'optique d'une meilleure gestion des risques de crédit, les règles de crédit suivantes ont été mises en place :

- concordance risques/revenus : pour tout risque pris par la banque, les revenus correspondants doivent être considérables. Une politique de prix basée sur la perception des risques encourus a été définie ;
- jugement du crédit équilibré : le crédit ne doit être octroyé que si le risque est suffisamment compris et qu'il y a des éléments permettant de minimiser les risques y compris des sources de remboursement adéquates et une volonté manifeste du client de se conformer à ses engagements ;
- vérification indépendante : toutes les demandes de crédit doivent être vérifiées de façon indépendante pour une meilleure compréhension de la transaction et permettre de réduire les risques.

5.3.1. Les acteurs de la gestion du risque de crédit

Par risque de crédit, le groupe désigne l'éventualité de survenance d'un événement plus ou moins prévisible présentant un danger potentiel et ou pouvant avoir un impact négatif sur la réalisation des ambitions. La gestion des risques à la BOA est pleinement intégrée et est à l'échelle de l'entreprise. Son application vise à améliorer ainsi qu'à protéger l'unique combinaison d'immobilisations corporelles et incorporelles qui forment le modèle d'affaires du groupe. Les acteurs de la gestion des risques de crédit sont tous les agents qui d'une manière ou d'une autre interviennent dans le processus d'octroi de crédit donc le département des risques qui a les différentes missions suivantes en matière de gestion des risques :

- s'assurer de la conformité des crédits alloués avec la réglementation bancaire et les règles telles que définies par la banque ;
- s'assurer de la bonne structuration des crédits avant leur approbation ;
- mettre en place une gestion stratégique du portefeuille qui répond aux besoins de diversification, de qualité et permettant également d'optimiser les revenus ;
- évaluer et suivre périodiquement la qualité du portefeuille et les performances de la banque tout en minimisant les pertes ;
- informer, alerter la direction de tous les risques liés aux crédits comme l'accroissement significatif des prêts, les changements de taux, les changements de réglementation ;
- s'assurer de la qualité des rapports de gestion du portefeuille qui servent de support aux dirigeants pour les prises de décision.

La gestion des risques liés au processus de prêt bancaire commence par la description du processus de prêt et son découpage en des tâches élémentaires. La connaissance du processus de prêt bancaire a déjà fait l'objet de l'étude ci-dessus. Cette description est facilitée par les outils et techniques de description que nous avons énoncés dans notre modèle d'analyse. La gestion des risques de crédits particuliers liés au processus de prêt consiste à identifier, évaluer et à suivre les risques auxquels la banque est confrontée.

5.3.2. Identification et différentes étapes de l'évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit

Les risques de crédit ou contrepartie sont liés à la détérioration de la situation de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues par l'établissement entraînant le non-remboursement partiel ou total de la créance (et par assimilation, lorsque l'établissement est appelé en garantie au titre d'engagement donnés). Une gestion adéquate des risques passe avant tout par une identification préalable des risques liés au processus d'octroi de crédit. Cette étape est importante car il s'agit d'identifier tous les risques liés au processus et de procéder à l'évaluation de ces risques pouvant impacter négativement les performances du processus.

La politique d'identification et d'évaluation des risques à la BOA se résume comme suit :

- identifier et recenser les risques auxquels la banque doit faire face en vue d'atteindre ses objectifs ;
- établir le spectre de fréquence des risques ;
- établir et communiquer les cadres de gestion des risques ;
- mettre en place une procédure efficace et stable d'évaluation des risques ;
- établir et mettre en pratique les normes et méthodologies de reporting de l'évaluation ;
- mettre en place un profil de risques pour la BOA.

Cette étape du processus est l'une des plus importantes car si tous les risques ne sont pas identifiés, l'analyse serait alors faussée, car elle est la base pour l'évaluation des risques donc à une bonne hiérarchisation et gestion de ces risques.

Notre évaluation se fera en plusieurs étapes à savoir :

- évaluation des risques selon leur probabilité d'occurrence ;
- évaluation de l'impact de ces risques ;
- cotation de ces risques ou calcul de la criticité.

Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PARTICULIERS A LA BOA-SENEGAL

Dans ce chapitre, nous procéderons dans un premier temps à l'identification et à l'évaluation des risques et dans un deuxième temps à l'analyse de la matrice qui résulte de l'identification et de l'évaluation des différents risques liés au processus d'octroi de crédit. Nous ferons ensuite ressortir les points forts et les points faibles du processus afin de proposer des mesures à prendre pour les corriger.

6.1. Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers à la BOA Sénégal

Les risques liés au processus découlent des insuffisances des procédures d'octroi de crédits ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques.

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

L'objectif de l'identification de ces risques pour l'établissement de crédit est d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables. Le contrôle interne a une dimension préventive.

Pour identifier plus spécifiquement les risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers nous avons scindé le processus en sous processus que sont :

- constitution et étude des dossiers ou circuit de décision ;
- mise en place du prêt ;
- suivi des prêts ;
- Recouvrement des prêts.

A l'aide des questionnaires administrés aux différents acteurs du processus, nous avons scindé le processus en sous processus, les sous processus en activités et les activités en tâches. Les travaux effectués nous permettront de renseigner les tableaux d'identification des risques qui se présenteront comme suit:

Tableau 3 : Tableau d'identification des risques

Sous processus concerné				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques

Source : Nous- même.

Les tableaux comporteront les informations ci-après :

- tâche qui correspond au découpage du processus de prêt en activité élémentaire ;
- l'objectif du contrôle interne ;
- le risque qui est associé à l'exécution de la tâche ;
- l'impact qui traduit la conséquence du risque sur l'activité de la banque ;
- le dispositif de maîtrise du risque.

Les différents risques identifiés et qui pourraient survenir sont les suivants :

Cette étape du processus nous permettra d'avoir une idée des risques qu'encoure la banque dès la constitution et l'étude des dossiers de prêts aux particuliers.

Tableau 4 : Identification des risques liés au sous processus "constitution et étude des dossiers".

CONSTITUTION ET ETUDE DES DOSSIERS DE CREDITS PME				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Collecte des différentes pièces nécessaire au dossier	S'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des pièces	1. Dossier imprécis et incomplet 2. Non authenticité des pièces	Perte Financière	Constitution du dossier de prêt sur la base d'une check-list
Vérification des pièces du dossier	S'assurer de la fiabilité et de sincérité des informations fournies par le client	3. Garantie inexistante	Evaluation biaisée pouvant entraîner des problèmes de recouvrement	Etude approfondie du client (enquêtes de moralité, visite de terrain, les enquêtes auprès de son environnement, etc.)
Rédaction des contrats par les conseillers clientèles	S'assurer de la conformité du contrat aux conditions crédit offerte par la banque	6. Informations erronées 7. Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	Perte Financière	Vérification des contrats par un supérieur hiérarchique avant signature par les clients
Traitement du dossier de client	S'assurer d'une bonne analyse des informations financières	8. Absence de domiciliation des recettes dans les comptes de la banque 9. Montant du prêt dépassant les capacités financières du client 10. Prêt accordé ne correspondant à l'objet 11. Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	Perte Financière Perte Financière Perte Financière Perte Financière	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Domiciliation obligatoire des recettes ◆ Vérification de la situation financière du client ◆ Vérification de la déduction effective des frais de dossiers

Source : nous-même.

La mise en place du prêt est une étape très importante du processus car elle est celle pendant laquelle l'engagement du client prend effet. Toute erreur ou toute défaillance à ce niveau du processus pourrait entraîner d'énormes pertes pour la banque.

Tableau 5 : Identification des risques liés au sous processus " Mise en place du prêt ".

MISE EN PLACE DU PRÊT				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Accord pour la mise en place du prêt	S'assurer que toutes les personnes habilitées à donner leur approbation pour la mise en place du prêt, l'ont réellement fait	12. Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	Perte financière	Toujours vérifier que les dossiers mis en place ont reçus tous les approvals qu'il faut
Constitution des garanties	S'assurer que les garanties existent réellement et qu'elles ne servent pas déjà de garantie pour un autre engagement du client	13. Garantie fictive 14. Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement du client 15. Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt 16. Omission d'un aspect juridique de la garantie	Perte financière Litige avec le client ou des détenteurs du même bien en garantie	* Evaluer la garantie * Engager un expert en évaluation pour en connaître la valeur exacte des biens donnés en garantie
Mise en place du prêt	S'assurer que le montant approuvé est réellement celui mis à la disposition du client	18. Erreur sur le montant mis à la disposition du client	Perte Financière	Vérification systématique de la concordance du montant du crédit
Archivage des dossiers de crédits	S'assurer que les dossiers de prêt sont bien classés et sont conservés dans des armoires ignifuges	19. Perte des dossiers Destruction des dossiers	*Perte financière 20. * Difficultés dans le suivi et /ou le recouvrement des encours de prêts	* Mise en place d'une procédure d'archivages et de conservation des dossiers de crédits

Source : Nous-même.

L'étape du suivi des prêts est celle qui suscite le plus d'attention des dans le processus car c'est en ce moment qu'apparaissent les anomalies afférentes au respect des engagements par les clients.

Tableau 6 : Identification des risques liés au sous processus " Suivi des prêts".

SUIVI DES PRETS				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Suivi des dossiers de crédit	S'assurer du respect des échéances de remboursement par les clients	21. Non-respect des échéances 22. Existence d'impayés	*Perte Financière *Litige avec le client	* Vérification du respect des échéances et relance des conseillers clientèles
Envoi des correspondances	S'assurer que le client est informé de sa situation	23. Non envoi des correspondances 24. Mauvaise foi du client	*Retard dans le processus de recouvrement des impayés * Litige avec le client	*Vérification des coordonnées du client lors de l'entretien *Déplacement des agents de recouvrement vers les clients de mauvaise foi
Déclassement des dossiers	S'assurer de l'exhaustivité du suivi de ses impayés	25. Non déclassement de certains dossiers ayant trop d'impayés	*Perte Financière *Litige avec le client	*Vérifier tous les impayés et adresser des correspondances au client *Etablir une fiche de simulation de prêt

Source : Nous même

Cette phase consiste à identifier les risques qui découlent de l'activité de recouvrement des prêts.

Tableau 7 : Identification des risques liés au sous processus " Recouvrement des prêts"

RECOUVREMENT DES PRETS				
Taches	Objectif du Contrôle interne	Risques	Impact	Dispositif de maîtrise des risques
Actionnement des garanties	S'assurer de la mise en œuvre des diligences nécessaires à la réalisation de la garantie	26. Fraudes 27. Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client 28. Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	*Perte financière * Litige avec le client * Perte financière	* Mise en place d'une contre évaluation obligatoire des garanties apportées par le client. * Conservation des dossiers de crédits

Source : Nous même

Une fois les risques identifiés, il faut évaluer, non seulement, la probabilité de survenance du risque mais aussi l'impact du risque s'il survient.

6.1.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques est une étape centrale du processus d'analyse des risques car elle nous permet de faire un lien entre les risques identifiés et le dispositif de contrôle mis en place dans la banque. On procèdera à la cotation des différents risques identifiés.

Le résultat de ce travail déterminera les grandes orientations du management des risques et constituera le socle du travail de restitution sur les risques. L'appréciation de la probabilité d'occurrence est une estimation très fine des facteurs qui rendent favorable l'apparition du risque. Il peut s'agir de facteurs internes ou externes. Notre évaluation se fera en plusieurs étapes à savoir :

- évaluation des risques selon leur probabilité d'occurrence ;
- évaluation de l'impact de ces risques ;
- cotation de ces risques ou calcul de la criticité ;

L'objectif de cette évaluation est d'estimer la probabilité d'occurrence qui correspond à la possibilité que le risque survienne en l'absence de tout dispositif de contrôle interne.

Tableau 8 : Exemple d'échelle de cotation des risques selon leur probabilité d'occurrence.

Probabilité	Niveau	Description
Forte	3	Quasiment certain / Avéré
Moyenne	2	Moyennement probable
Faible	1	Quasiment impossible

Source : nous-même

Nous procéderons au regroupement et à l'évaluation des différents risques identifiés

Tableau 9 : Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés.

N° Risque	Libellés risques	Probabilité
1	Dossier imprécis et incomplet	1
2	Non authenticité des pièces	2
3	Garantie inexistante	3
4	Informations erronées	2
5	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	1
6	Absence de domiciliation dans les comptes de la banque	1
7	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	1
8	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1
9	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	1
10	Garantie fictive	2
11	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement du client	2
12	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	1
13	Omission d'un aspect juridique de la garantie	2
14	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	1
15	Perte des dossiers	2
16	Destruction des dossiers	1
17	Non-respect des échéances	3
18	Existence d'impayés	3
19	Non envoi des correspondances	1
20	Mauvaise foi du client	2
21	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1
22	Fraudes	2
23	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3
24	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	1

Source : nous même

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

Tableau 10 : Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.

Impact	Niveau	Description
Important	3	Catastrophique
Moyenne	2	Modéré
Faible	1	Mineur

Source : nous-même

Le résultat de cette évaluation est le suivant :

Tableau 11 : Evaluation de la gravité ou de l'impact des risques identifiés.

N° Risque	Libellés risques	Impact
1	Dossier imprécis et incomplet	2
2	Non authenticité des pièces	3
3	Garantie inexistante	3
4	Informations erronées	2
5	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	3
6	Absence de domiciliation dans les comptes de la banque	3
7	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	2
8	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1
9	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	3
10	Garantie fictive	3
11	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement du client	3
12	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	3
13	Omission d'un aspect juridique de la garantie	3
14	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	2
15	Perte des dossiers	3
16	Destruction des dossiers	3
17	Non-respect des échéances	2
18	Existence d'impayés	2
19	Non envoi des correspondances	2
20	Mauvaise foi du client	2
21	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1
22	Fraudes	3
23	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3
24	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	3

Source : Nous même

Une fois ces deux évaluations faites, la cotation des risques est maintenant possible. Elle permettra à la banque la classification des risques et lui permettra surtout de déterminer les zones à haut risques de la procédure. On détermine la criticité des risques qui nous permettra par la suite de faire une hiérarchisation. Ainsi les risques ayant une forte criticité sont les plus significatifs et méritent une attention particulière de la part de la direction générale.

Elle s'obtient par la formule suivante :

Criticité = Probabilité d'occurrence du risque x impact du risque.

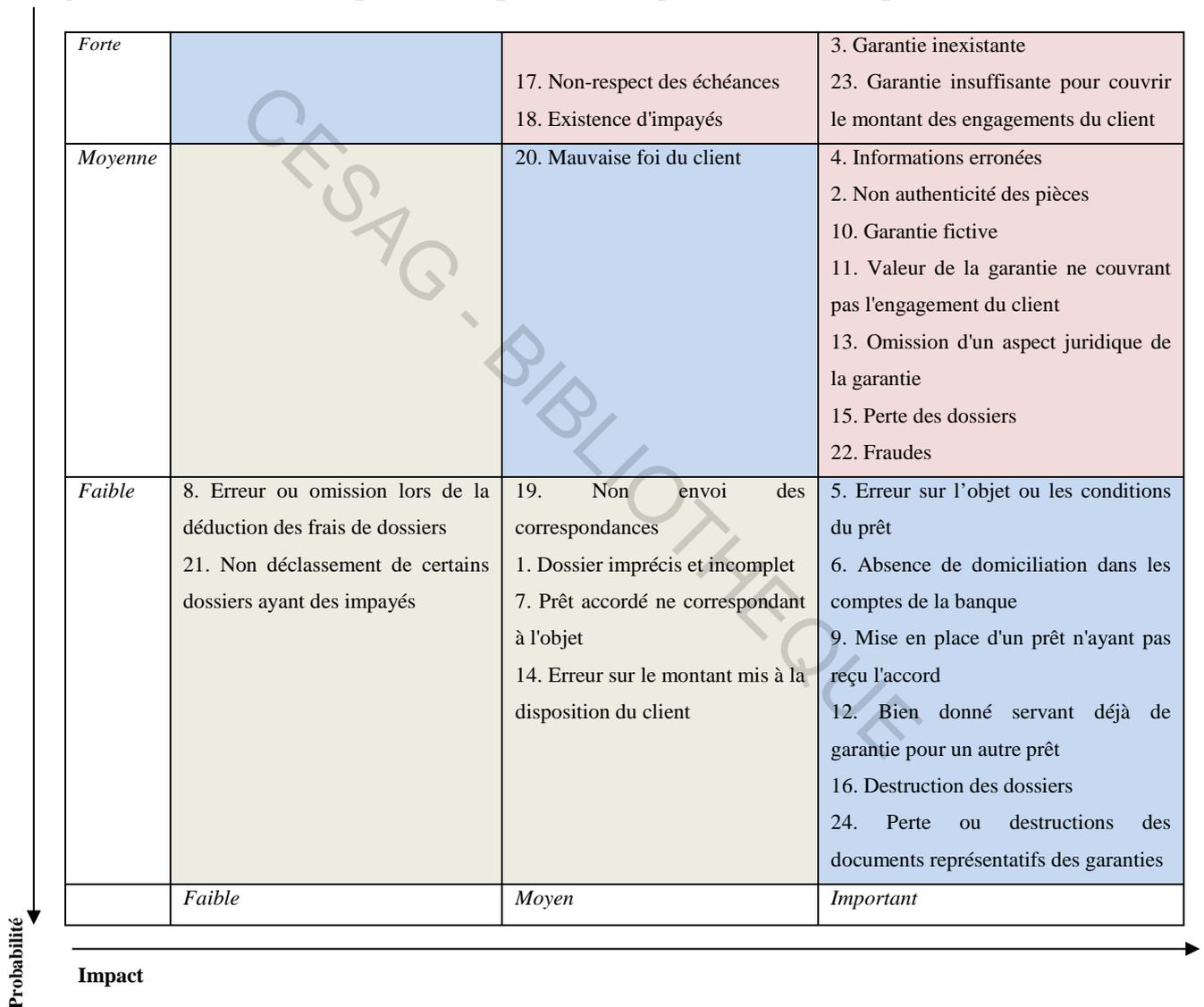
Tableau 12 : Cotation des risques identifiés

N° Risque	Libellés risques	Probabilité	Impact	Cotation
1	Dossier imprécis et incomplet	1	2	2
2	Non authenticité des pièces	2	3	6
3	Garantie inexistante	3	3	9
4	Informations erronées	2	2	4
5	Erreur sur l'objet ou les conditions du prêt	1	3	3
6	Absence de domiciliation dans les comptes de la banque	1	3	3
7	Prêt accordé ne correspondant à l'objet	1	2	2
8	Erreur ou omission lors de la déduction des frais de dossiers	1	1	1
9	Mise en place d'un prêt n'ayant pas reçu l'accord	1	3	3
10	Garantie fictive	2	3	6
11	Valeur de la garantie ne couvrant pas l'engagement du client	2	3	6
12	Bien donné servant déjà de garantie pour un autre prêt	1	3	3
13	Omission d'un aspect juridique de la garantie	2	3	6
14	Erreur sur le montant mis à la disposition du client	1	2	2
15	Perte des dossiers	2	3	6
16	Destruction des dossiers	1	3	3
17	Non-respect des échéances	3	2	6
18	Existence d'impayés	3	2	6
19	Non envoi des correspondances	1	2	2
20	Mauvaise foi du client	2	2	4
21	Non déclassement de certains dossiers ayant des impayés	1	1	1
22	Fraudes	2	3	6
23	Garantie insuffisante pour couvrir le montant des engagements du client	3	3	9
24	Perte ou destructions des documents représentatifs des garanties	1	3	3

Source : nous-même

Une fois les risques évalués et leur cotation faite l'étape suivante est la conception d'une matrice qui nous permettra d'avoir de façon schématique une idée des risques les plus importants à faire éviter par la banque. Elle représente l'image des risques de l'organisation à un instant « t » ; les risques sont représentés sur un repère à deux (02) axes dont celui des abscisses comporte la probabilité et celui des ordonnées l'impact. Les différents risques étant répartis dans ce plan en fonction des coordonnées qui leur sont affectées lors de l'évaluation précédente.

Figure 3 : Matrice des risques liés au processus de prêt bancaire aux particuliers.



Source : nous-même.

Légende :

	→	Criticité élevée
	→	Criticité moyenne
	→	Criticité faible

Au terme de cette évaluation, les constats suivants se dégagent :

- la partie de la matrice colorée en rose regroupe les risques qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact ;
- les risques se trouvant dans la partie bleue de la matrice sont ceux qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé ;
- les risques se trouvant dans la partie grise de la matrice sont ceux dont la survenance est peu probable et même lorsqu'ils surviennent, ont un faible impact sur les objectifs de a BOA Sénégal ;

Il ressort alors de cette analyse que les risques à mettre sous surveillance sont ceux qui se retrouvent dans les cases de couleur rouge et jaune.

6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne mis en place à la BOA Sénégal pour la gestion des risques

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entité.

Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et d'autre part l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. C'est l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

L'examen du contrôle interne est une phase prépondérante dans l'approche d'audit des établissements bancaires. Cette phase permet aux auditeurs d'intervenir sur l'ensemble des procédures de l'établissement et d'identifier ainsi les zones de risques potentielles.

L'évaluation du contrôle interne concernant l'activité de crédit à la BOA Sénégal se concentre sur l'analyse:

- des procédures d'engagements ;
- de la gestion des encours sains ;
- du dispositif de surveillance des risques;
- du dispositif de contrôle sur les comptes;

Comme nous l'avons précisé plus haut, cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction de la BOA Sénégal dans le processus de prêt bancaire pour faire

échec aux risques de crédits particuliers. L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes de la banque.

A l'aide du questionnaire du contrôle interne (annexe n°5) et à partir de l'étude des documents réalisés précédemment, nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne et nous avons mis en évidence les points de contrôles clés prévus par les procédures pour maîtriser les risques de crédit.

Après la soumission du questionnaire nous avons eu les réponses suivantes :

Tableau 13 : Réponse du questionnaire soumis

	OUI	NON
1. Politique en matière de crédits		
1.1 La banque dispose-t-elle d'une politique générale concernant les crédits particuliers ?	X	
1.2 La politique en matière d'octroi des crédits particuliers est-elle clairement définie ?	X	
1.3 Cette politique est-elle exprimée en termes de risque maximum acceptable ?	X	
▪ En terme qualitatifs?		
▪ En terme quantitatif?	X	
▪ En termes de rentabilité?		
2. Dossiers de crédit aux particuliers		
2.1 Les procédures d'octroi de crédits sont-elles clairement formalisées ?	X	
2.2 Existe-t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit?	X	
2.3 Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment :		
▪ structurés?	X	
▪ documentés?	X	
▪ clairs?		
2.4 Ces études des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?		
2.5 Existe-t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?		

<p>3. Délégation des pouvoirs</p>		
<p>3.1 Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?</p>		<p>X</p>
<p>3.2 Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?</p>	<p>X</p>	
<p>4. Séparation des tâches</p>		
<p>4.1 Le déblocage des dossiers de prêts est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?</p>	<p>X</p>	
<p>4.2 Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un dossier complet ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de garanties ? 	<p>X</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ respect des conditions de garanties ? 		
<p>5. Sécurité</p>	<p>X</p>	
<p>5.1 Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties sont-ils suffisamment protégés contre :</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les risques d'incendie? 		<p>X</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les inondations? 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les risques de vol? 	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>5.2 Leur accès est-il réservé aux personnes habilités ?</p>		
<p>5.3 Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?</p>		<p>X</p>
<p>6. Système d'information</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>6.1 La gestion des crédits particuliers est-elle informatisée ?</p>		
<p>6.2 Les conditions de crédit sont-elles automatisées ?</p>		
<p>6.3 Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :</p>		<p>X</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ calcul et comptabilisation des intérêts ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits particuliers en cours ? 	<p>X</p>	<p>X</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestions automatiques des écritures comptables ? 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ calculs des intérêts et des plans d'amortissement ? 		

7. Couverture et division des risques	X	
7.1 Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques liés à la gestion des crédits particuliers ?	X	X
7.2 Existe-t-il un processus de cotation des différents risques ?		X
7.3 La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :		X
▪ sur ses facteurs de risques ?		X
▪ sur les dispositifs de gestion des risques liés aux crédits particuliers?		
▪ sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?	X	
7.4 La banque a-t-elle formalisée sa politique de dépréciation des crédits liés aux particuliers?	X	
7.5 La banque dispose-t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?		

Source : nous même

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

6.3. Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Au terme de notre analyse, le positionnement des risques sur la matrice nous amène à les classer en trois catégories à savoir :

- risques de niveau le plus élevé : les risques se retrouvant dans la partie de la matrice colorée en rouge sont ceux qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle mis en place ne permet donc pas de les éviter. Ces risques nécessitent une attention particulière de la part du management. Des mesures de contrôle supplémentaire doivent être prises pour réduire, transférer ou éliminer complètement la survenance de ces risques car ce sont des risques

inacceptables dont les effets de pertes financières pourraient être importants et par conséquent nécessitent que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;

- risques moyens : se trouvant dans la partie jaune de la matrice, ce sont ceux qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé. Moins dangereux que les premiers, ces risques méritent aussi une attention particulière de la part du management. Caractérisés par des risques moyens et des mesures de contrôles insuffisants, ce sont des risques acceptables dont les effets de pertes sont modérés. Il est utile de mettre en place un système de contrôle préventif pour s'assurer que ces risques seront détectés avant qu'ils ne se matérialisent ;
- risques faibles : situés dans la partie verte de la matrice, ce sont ceux dont la survenance est peu probable et même s'ils survenaient, auraient un faible impact sur les objectifs de la BOA- Sénégal. Ils ne méritent pas beaucoup d'efforts, cependant un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement. Ce sont des risques qui apparaissent dans l'exercice de l'activité, mais qui ont un impact assez faible. Ils sont moins dangereux que les deux premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.

6.4. Forces du dispositif de gestion des risques à la BOA-Sénégal

Le processus de prêt bancaire aux particuliers est exposé à des risques variés. Ceux-ci pouvant être des risques de fraude, de perte, de dégradation du système de la banque et pouvant être causés par les acteurs intervenant tout au long.

Fort de son expérience dans le système bancaire, la BOA attache une certaine rigueur à la gestion du risque de crédit. Plusieurs atouts se laissent lire :

- l'existence d'une « charte de crédit » avec désignation des acteurs et délégation de pouvoirs et la hiérarchisation des procédures, ce qui facilite le contrôle : ce qui est une force en ce sens qu'il est primordial pour toute structure bancaire d'avoir des textes qui définissent clairement la politique d'octroi des crédits ;
- l'étude et l'analyse des dossiers de prêts à plusieurs niveaux (aussi bien par les gestionnaires de compte, que par le Risk Management) : ce qui permet une minimisation de la survenance des risques ;
- la séparation des fonctions au cours du processus : ce qui minimise le risque de fraude

dans l'octroi des crédits ;

- les impayés sont centralisés et examinés par un responsable qui procède aux relances : permet à la banque de réduire l'importance des engagements en souffrance dans son portefeuille ;
- l'utilisation du logiciel « IGOR » qui permet une plus grande exhaustivité des informations : étant un logiciel moderne et actualisé il permet à la banque une meilleure gestion de ses activités ;
- conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédits : minimise autant que possible l'octroi de crédits à des clients insolvable ;
- l'établissement de rapports périodiques sur l'état des engagements de la banque envoyé à la direction générale au siège de BOA groupe : permet un meilleur suivi des engagements de la banque ;
- la BOA s'assure du recouvrement de ses fonds, même en cas de survenance d'un sinistre quelconque ;
- la BOA sait si elle pourra toujours continuer à avoir le contrôle du salaire du client pour la durée du prêt.

6.5. Faiblesses du dispositif de gestion des risques à la BOA- Sénégal

Cette gestion en dépit des forces qu'elle présente, n'est pas exempte de faiblesses.

- sur la lettre de domiciliation, il n'y a aucune mention du montant à domicilier ni aucune preuve de l'authenticité de la signature de l'employeur, elle devient alors inutile pour la prévention du risque ;
- d'autres organismes payeurs ne sont pas rigoureux afin de respecter la domiciliation du salaire et permettent aux clients plusieurs retenues jusqu'à ce que le client se retrouve dans l'incapacité de payer le montant de ses échéances ;
- en ce qui concerne l'assurance vie, la banque se trouve souvent dans l'incapacité de saisir la compagnie d'assurance afin de recouvrer le reste des échéances lorsqu'il y a un sinistre parce qu'elle n'arrive pas à avoir certaines pièces comme l'acte de décès par exemple qui s'avère importante dans la constitution du dossier pour règlement à la banque par la structure d'assurance. A titre d'exemple, un emprunteur peut décéder de façon brusque dans un accident. Il est rare que ces derniers fassent connaître à leur

famille leur contrat de prêt à la banque ; de plus il se peut que ces derniers soient analphabètes.

Dans ces conditions, la banque s'expose à des risques progressifs :

- la réalisation tardive qui retarde le remboursement de la créance par la société d'assurance ;
- le non remboursement du prêt par l'assureur pour motif d'absence de l'acte de décès ;
- il existe beaucoup d'ambiguïté autour de l'assurance perte d'emploi car les conditions définies ne sont pas très courantes ; aussi n'est-elle encore qu'à un stade d'expérience pour la banque ;
- la demande manuscrite est facultative, or c'est elle qui doit montrer l'intérêt du client qui sollicite un prêt ; juridiquement c'est une pièce importante dans le contrat de crédit ;
- par rapport au cautionnement, il peut arriver que la caution se retrouve dans la même situation d'incapacité que l'emprunteur, ce qui ne garantit plus le recouvrement de la créance ;
- les clients sont mal renseignés par rapport aux différentes conditions ;
- la durée trop longue dans le traitement des dossiers qui est parfois due au fait que les clients soient mal informés ;
- la lenteur des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients entraînant un retard dans le recouvrement des créances en souffrance ;
- l'inexistence d'un expert en évaluation des garanties au sein de la banque pouvant avoir comme conséquences une évaluation biaisé des garanties ;
- l'objet des crédits n'est en général pas respecté par les clients ;
- la non-formalisation de la politique de dépréciation des crédits.

Le laxisme affectant le processus d'octroi de crédit en raison de la concurrence et d'une grande proximité entre certains clients et les gestionnaires de compte.

6.6. Analyse de la gestion des risques liés à l'octroi de crédit à la BOA-Sénégal

La gestion des risques est avant tout une culture à travers tous les rouages de l'entreprise. Au terme de notre étude nous constatons que l'accent n'est pas particulièrement mis sur les

particuliers à la BOA-Sénégal et qu'aucune cartographie des risques ou étude spécifique n'avait été faite sur le dispositif de gestion des risques liés à l'octroi de crédits aux particuliers. Les différents constats faits nous amènent donc à formuler quelques recommandations afin d'aider la banque pour une meilleure gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers.

6.7. Recommandations

Face aux faiblesses que présente la gestion du risque de crédit à la BOA, nous proposons, quelques recommandations afin de renforcer les moyens de gestion à la BOA.

- s'agissant de la domiciliation, la banque pourrait exiger qu'un exemplaire lui revienne avec la signature de l'employeur et le contrat de travail du client afin d'être sûr de l'authenticité de la signature de l'employeur et d'avoir également le montant du salaire du client. La lettre et le contrat devraient par ailleurs être envoyés sous pli fermé avec le cachet de l'organisme payeur ; l'enveloppe portera le nom de l'employeur, du client et de leurs signatures respectives ;
- recueillir auprès de la centrale des banques les informations par rapport à d'éventuels prêts que le client aurait pu contracter aux niveaux des autres banques. Ce qui permettra de réduire le risque d'insolvabilité ;
- procéder à la mise en place d'une gestion plus active des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients afin de recouvrer plus rapidement les fonds ;
- traiter les dossiers par ordre d'arrivée pour palier au risque de perte ;
- améliorer la surveillance de premier niveau des engagements ;
- la convention de crédit quant à elle devrait être personnalisée du point de vue juridique et du secteur d'activité du particulier.
- augmenter le nombre des exploitants de particuliers dans les différentes Agences afin de faciliter la gestion de ce portefeuille ;
- créer un lien beaucoup plus étroit avec ses clients et renforcer la confiance mutuelle entre le client et sa banque, ceci permettra au banquier d'avoir des informations de façon actualisée sur ses clients et ainsi d'éviter les problèmes liés au manque d'information sur le client et de pouvoir vite engager des procédures pour contrer la survenance d'un sinistre ;

- suivre les clients dans l'utilisation des sous mis à leur disposition afin d'être sûr du respect de l'objet du crédit par le client ;
- prendre le soin d'informer correctement les clients sur tout ce qu'implique le fait de bénéficier d'un crédit auprès de la banque.
- exiger dans le cas du cautionnement que la caution n'intervienne pas dans le même secteur d'activité que l'emprunteur ou il ne doit pas être dans la même structure ;
- avoir une bonne stratégie de sélection des clients dans la procédure d'octroi de crédits aux particuliers et y ajouter un peu de rigueur.

Les solutions proposées ne seront efficaces que si certaines conditions sont observées :

- En ce qui concerne la domiciliation, la Banque pourrait changer le contenu de la lettre et y mentionner les suggestions que nous avons apportées ;
- augmenter le nombre des exploitants de particuliers dans les différentes Agences pour faciliter le suivi de ce portefeuille ;
- dans le cas des crédits aux entreprises, les exploitants font souvent des visites afin d'apprécier les conditions de travail de l'entreprise, l'authenticité des informations qu'elle fournit à la banque et de renforcer la confiance mutuelle des deux parties ; les exploitants des particuliers pourraient également visiter leurs clients à leurs domiciles, ou même à leurs lieux de travail avec l'accord du client bien sûr afin de créer une confiance mutuelle ;
- en raison de l'importance du portefeuille des entreprises, la BOA a prévu 4 exploitants de professionnels afin qu'ils se partagent la gestion de ce portefeuille, cependant il n'y a que deux exploitants chargé des particuliers ; ce que nous voulons montrer est que, même si le portefeuille des particuliers n'est pas aussi considérable que celui des entreprises la Banque devrait lui accorder une certaine importance ;
- faire des partenariats avec des sociétés afin de formaliser les crédits ;
- pour les crédits scolarités, la banque pourrait revoir la période de couverture de la campagne ;
- donner une meilleure formation aux Chargés de Clientèle ;
- le Chargé d'Affaire doit se tourner vers une cible de clients définit au préalable par la Banque.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce mémoire nous a permis de prendre connaissance de la BOA-Sénégal, d'en présenter et d'analyser les résultats. Les résultats issus de la mise en œuvre de notre modèle d'analyse nous ont permis d'apprécier le dispositif de gestion des risques à la BOA- Sénégal. Ainsi donc, il a été constaté que ce dispositif comme tout autre a aussi bien des points forts que des points faibles.

L'objectif de notre étude étant de déceler les difficultés liées au processus de prêt et de proposer des solutions pouvant impacter positivement sur la sensibilité des acteurs du processus impliquant ainsi la réduction de la réalisation de certains risques majeurs, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. Nous espérons, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les cadres de la BOA- Sénégal et contribueront à la réduction des risques liés au financement des particuliers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La Banque a un rôle important à jouer dans la formation du tissu économique et est considérée comme un carrefour pour toutes les activités économiques.

Parmi ses nombreuses activités, l'octroi des crédits aux particuliers représente pour le secteur bancaire un domaine d'activité à part entière, car les particuliers de par la diversification de leurs besoins, utilisent quotidiennement les crédits bancaires. L'endettement bancaire des particuliers est un marché en expansion régulière qui supplée parfois opportunément la demande moins active émanant des entreprises.

Pour le crédit aux particuliers, l'analyse et la gestion des risques sont des éléments fondamentaux pour le banquier. C'est dans cette optique que nous avons retenu le thème portant sur la gestion des risques liés au processus de d'octroi de crédit à la BOA- Sénégal.

La revue de littérature nous a permis dans la première partie de notre mémoire d'établir un modèle d'analyse qui a servi de référence pour la réussite du cadre pratique de notre étude. Les risques inhérents à l'octroi de crédit ont été identifiés, évalués en termes de probabilité de survenance et d'impact. Par cette analyse de la gestion des risques liés au processus de prêt bancaire, nous avons montré comment les risques sont gérés, nous avons également analysé les forces et faiblesses du système de contrôle, et enfin nous avons formulé des recommandations.

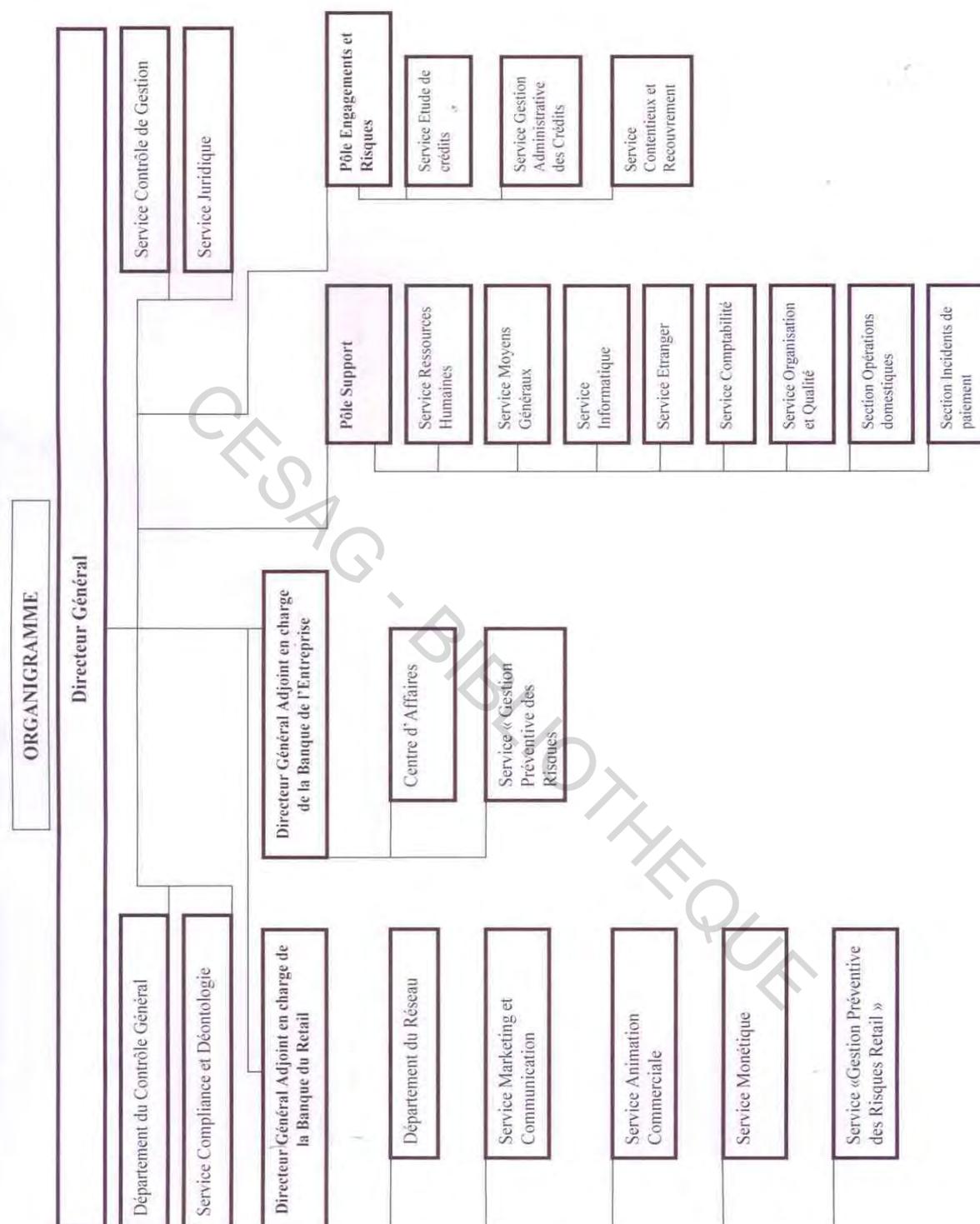
En définitive, la distribution des crédits aux particuliers est donc un exercice d'analyse des risques et notamment de la situation financière présente et futur du particulier. Le rôle de la banque consiste inévitablement à doser les volumes et les durées de crédit mais aussi à intégrer le risque dans le coût du crédit. Le risque étant inséparable de l'activité bancaire, il suffirait d'une meilleure gestion des crédits octroyés, d'un dialogue harmonieux BOA/particulier, et d'un cadre adéquat de gestion des risques liés au financement des particuliers pour que la BOA-Sénégal puisse réduire voire éliminer certains risques récurrents liés à l'octroi de crédit.

Notre démarche nous a servi à atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Cependant, des insuffisances existent, il appartient à la Direction Générale de la BOA- Sénégal d'avoir à sa disposition le résultat de notre analyse et de s'en inspirer pour améliorer son dispositif de gestion des risques liés à l'octroi de crédit aux particuliers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la BOA-Sénégal



Source : Bank Of Africa

Annexe 2 : Guide d'entretien du personnel sur le processus d'octroi de prêts de la BOA-Sénégal

Bonjour Mademoiselle/Madame/Monsieur.

Nous sommes étudiant stagiaire à la Bank Of Africa (BOA) Sénégal et nous réalisons actuellement dans le cadre de notre mémoire de fin de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Filière : Master Comptabilité et gestion financière une étude sur *l'analyse de la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit aux particuliers : Cas de la BOA-Sénégal*

Nous vous prions à cet effet de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à ces questions.

1. Pouvez-vous nous décrire brièvement le processus de financement des particuliers à la BOA?

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

2. Ce processus de financement des particuliers est-il convenable selon-vous ? Si non pourquoi ?

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

3. Est-ce que la BOA accède la plupart du temps aux demandes des particuliers qui soumettent des demandes de financement ?

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

4. Quelles sont selon vous les raisons de rejet des certains dossiers particuliers?

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

5. Faites-vous immédiatement référence aux types de garanties avant tout accord de financement aux particuliers ?

.....
.....

6. Quelle importance revêt le crédit aux particuliers pour la BOA- Sénégal ?

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Guide d'entretien du personnel sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la BOA- Sénégal

1-Quels sont d'après vous les différents risques inhérents à l'octroi des crédits aux particuliers ?.....

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

2- Lesquels de ces risques parait pour vous les plus important ?

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

3- Quel est le dispositif mis en place pour une gestion efficace de ces risques ?

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

4- Quel sont les mesures prises pour la gestion de ces risques ?

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

5- Trouvez les mesures prises suffisantes ? Si non que proposez-vous ?

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

6- Quels rôles jouent les agents de la direction des risques de la BOA- Sénégal ?

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

7- Quels sont les moyens de protection en matière de gestion des risques à la BOA- Sénégal ?

.....
.....

8-Existe-il une politique de suivi des crédits particuliers ?

.....
.....

9-Votre contribution pour une gestion plus efficace des risques ?

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne

	OUI	NON
<p>8. Politique en matière de crédits</p> <p>8.1 La banque dispose-t-elle d'une politique générale concernant les crédits particuliers ?</p> <p>8.2 La politique en matière d'octroi des crédits particuliers est-elle clairement définie ?</p> <p>8.3 Cette politique est-elle exprimée en termes de risque maximum acceptable ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En termes qualitatifs? ▪ En termes quantitatif? ▪ En termes de rentabilité? <p>9. Dossiers de crédit Particuliers</p> <p>9.1 Les procédures d'octroi de crédits sont-elles clairement formalisées ?</p> <p>9.2 Existe-t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit?</p> <p>9.3 Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ structurés? ▪ documentés? ▪ clairs? <p>9.4 Ces études des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?</p> <p>9.5 Existe-t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?</p> <p>10. Délégation des pouvoirs</p> <p>10.1 Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?</p> <p>10.2 Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?</p> <p>11. Séparation des tâches</p> <p>11.1 Le déblocage des dossiers de prêts est-il effectué par une</p>		

<p>personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?</p> <p>11.2 Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un dossier complet? ▪ Existence de garanties? ▪ respect des conditions de garanties ? <p>12. Sécurité</p> <p>12.1 Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties sont-ils suffisamment protégés contre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les risques d'incendie? ▪ Les inondations? ▪ Les risques de vol? <p>12.2 Leur accès est-il réservé aux personnes habilités ?</p> <p>12.3 Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?</p> <p>13. Système d'information</p> <p>13.1 La gestion des crédits particuliers est-elle informatisée ?</p> <p>13.2 Les conditions de crédit sont-elles automatisées ?</p> <p>13.3 Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ calcul et comptabilisation des intérêts ? ▪ fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits particuliers en cours ? ▪ gestions automatiques des écritures comptables ? ▪ calculs des intérêts et des plans d'amortissement ? <p>14. Couverture et division des risques</p> <p>14.1 Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques liés à la gestion des crédits particuliers ?</p> <p>14.2 Existe-t-il un processus de cotation des différents risques ?</p>		
--	--	--

<p>14.3 La banque communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ sur ses facteurs de risques ?▪ sur les dispositifs de gestion des risques liés aux crédits particuliers ?▪ sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ? <p>14.4 La banque a-t-elle formalisée sa politique de dépréciation des crédits liés aux particuliers?</p> <p>14.5 La banque dispose-t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?</p>		
---	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AUGROS Jean Claude et QUERUEL Michel (2000), *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Editions ECONOMICA, Paris, 422 pages.
2. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippes (2006), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, édition d'organisation 2^{ème} édition, Paris, 471 pages.
3. BESSIS Joël (1995), *gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, Paris, 574 pages.
4. BOURGUIGNON Sylvie & NICOLET Marie Agnès (2002), *Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence*, Paris, Revue Banque magazine N°633.
5. CALVET Henri (2000), *Etablissements de crédit : appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384 pages.
6. CLAUDE André, (2002), *la gestion Financière des Chantiers de travaux Publics*, 2^{ème} édition le MONITEUR, Paris, 305 pages.
7. CONSO Pierre, (2005), « Gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, Paris, 604 pages.
8. COOPERS & LYBRAND & IFACI, (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 75000 Paris, 378 pages.
9. DESMICHT François (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
10. DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition, Paris, 199 pages.
11. FITOUSSI Isabelle, (1990), *la PME face à sa banque*, Edition Performa, Paris, 314 pages.
12. GEORGE L. Head et Stephen Horn, (2004) *Les fondements de la gestion des risques*, Paris, Carm Institute, Paris, 89 pages.
13. GRAND Bernard & Bernard VERDALLE (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris.
14. HASSID Olivier (2008), *la gestion du risque*, 2^e édition DUNOD, Paris, 150 pages.

15. HELFER Jean pierre (2010), *Management, Stratégie et organisation*, édition Vuibert, Paris, 486 pages.
16. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 338 pages.
17. 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, 75000, Paris, 271 Pages.
18. KNIGHT Rovy et PRETTY Déborah (2003), *la montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, Expansion management review N°108, Paris, 54 pages.
19. LAMARQUE Eric (2008), *gestion bancaire*, 2^e édition Pearson Education, Paris, 240 pages.
20. MADERS Henri-Pierres & Jean Luc MASSELIN (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2^e Éditions d'Organisation, Paris, 261 pages.
21. MATHIEU Michel (2002), *l'exploitant bancaire et le risque crédit*, Edition d'Organisation, Paris, 301 pages.
22. OCDE (2004), Revue de l'OCDE sur le développement, *Les dossier du CAD*, Paris, Vol 5.
23. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
24. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ième édition, groupe Eyrolles, Paris, 469 pages.
25. RONCALLI Thierry, (2004), *la gestion des risques financiers*, Editions Economica, Paris 454 pages.
26. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, (2004), *La gestion de la trésorerie*, édition DUNOD, Paris, 296 pages.
27. 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.

28. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome 2, Banque éditeur, Paris, 559 pages.
29. St PIERRE Josée (2004), *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et améliorer leur développement*, Presse de l'université du Québec, Canada, 257 pages.
30. VAN GREUNING Hennie et SONJA Brajovic Bratanovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Editions ESKA, Paris, 384 pages.
31. ZVIBODIE, Robert Merton et THIBIERGE Christophe, (2007), *Finance*, Editions Nouveaux Horizons, Paris, 558 pages.

ARTICLES

32. BILODEAU Yves et Daniel POULIOT (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, article N° 160.
33. CERNES Joëlle (2006), Pour une banque gagnante sur les dispositifs de régulation, in *revue de la banque*, 682 du 26/06/2006.

SOURCES INTERNET

1. Comité de Bâle (1992), *Transferts et titrisation d'actifs*, un groupe de travail du Comité de Bâle, publié en septembre 2009,
<http://www.google.com/search?q=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>
2. COSO (2005), management des risques dans l'entreprise [http// www.coso.org](http://www.coso.org)
3. AMF (2010) les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne – cadre de référence [http// www.amf-france.org](http://www.amf-france.org) .