



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

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

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE
PRÊT BANCAIRE AUX ENTREPRISES : CAS
DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES
AU BURKINA**

Bibliothèque du CESAG



106914

Présenté par :

Mlle SANGARE W. ADJARATOU

Dirigé par :

M. LOKOSSOU H.OSCAR

Professeur Associé au CESAG

Novembre 2010

M0372AUDIT11

DEDICACE

A l'Éternel Tout-Puissant qui m'a donné la force et le courage pour la réalisation de ce travail et grâce à qui il m'a été possible d'arriver là où je suis.

A mes parents pour les conseils et les multiples sacrifices consentis durant ces années d'études que Dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma porte pour que je puisse vous combler de bonheur.

A mon frère et mes sœurs pour tout l'amour et le soutien moral que vous m'avez apporté puisse ce diplôme nous réserver des lendemains meilleurs.

A toute la famille SANGARE pour tout le soutien inconditionnel.

REMERCIEMENTS

Cette page est l'occasion pour nous d'exprimer notre reconnaissance et adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué au bon déroulement et à la réalisation de notre mémoire.

Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- ✓ **Monsieur Patrick DELLAILE**, Directeur Général et **Monsieur Roger COOL** Secrétaire Général de la SGBB pour nous avoir accepté au sein de leur institution ;
- ✓ **Monsieur Aimé SAVADOGO**, Directeur des Risques, notre maître de stage qui malgré ses multiples occupations a trouvé du temps pour nous orienter et mettre à notre disposition les moyens nécessaires pour la réalisation de notre mémoire ;
- ✓ **Le personnel de la Direction des Risques** pour son accueil, ses conseils et son soutien à l'aboutissement de ce mémoire ;
- ✓ Aux différents services qui nous ont reçu durant notre stage : l'Unité de Gestion des Etudes, l'Unité de Gestion Commerciale, le Contentieux, et l'Exploitation ;
- ✓ **Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU**, notre Directeur de mémoire qui nous a accordé son temps pour nous orienter et nous donner ses précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ **Monsieur Yacouba SARE**, pour sa disponibilité et son aide à la finalisation de ce mémoire ;
- ✓ **Monsieur Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance pour tous ses efforts et précieux conseils méthodologiques qui nous ont guidés dans notre rédaction ;
- ✓ **Au corps professoral** du CESAG pour les enseignements de qualité reçus
- ✓ **La 21^{ème} promotion de DESS/Audit et Contrôle de Gestion** pour son accueil, sa solidarité et pour les grands moments que nous avons partagé durant notre formation ;
- ✓ **Nos Amis** pour tout le soutien moral, et les conseils ;

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

BACB	:	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFCI-B	:	Banque pour le Financement du Commerce et des Investissements du Burkina
BHFM	:	Banque Hors France Métropolitaine
BRAKINA	:	Brasserie Nationale Burkinabè
CA	:	Chiffre d'Affaire
CAAR	:	Critère d'Acceptation des Actifs Risqués
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNDI	:	Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements
COSO	:	Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
CR	:	Compte Rendu
CRB	:	Code Réglementaire Bancaire
DER	:	Direction de l'Exploitation et du Réseau
DG	:	Direction Générale
DPSC	:	Direction Pôles Services Clients
DRIS	:	Direction des risques
GE	:	Grandes Entreprises
IAS	:	International Accounting Standard
IFACI	:	Institut Français de l'Audit Interne
IFRS	:	International Financial Reporting Standard
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	:	Petites et Moyennes Industries
SG	:	Société Générale
SGBB	:	Société Générale de Banques au Burkina
SOFITEX	:	Société des Fibres et textiles
SN-SOSUCO	:	Société Nationale Sucrière de la Comoé
TFfA	:	Tableaux des Forces et faiblesses Apparentes
UBA	:	United Bank of Africa

UEMOA	:	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
UG/Com	:	Unité de Gestion Commerciale
UG/Etudes	:	Unité de Gestion Etudes
UIB	:	Union Internationale des Banques
UMOA	:	Union Monétaire Ouest Africaine
UREBA	:	Union Révolutionnaire des Banques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1: Le champ du risque bancaire	17
Figure 2: Les piliers de Bâle II.....	22
Figure 3: Modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire à la SGBB	44
Figure 4: La répartition du capital de la SGBB.....	53
Figure 5 : Elaboration de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire	86

Tableaux

Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.	26
Tableau 2: Quelques chiffres clés de la SGBB	59
Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus "élaboration du budget".....	77
Tableau 4: Identification des risques liés au sous processus "étude du dossier de prêt".	78
Tableau 5: Identification des risques opérationnels liés au sous processus "mise en place du prêt".	79
Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus " suivi du prêt".	80
Tableau 7: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.....	81
Tableau 8: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés..	81
Tableau 9: Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.....	82
Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques identifiés.....	83
Tableau 11 : Cotation des risques identifiés.....	85
Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de prêt bancaire.....	88

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de la SGBB	96
Annexe 2: Diagramme circulaire ou flow chart du processus de prêt bancaire.	97
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne.	100
Annexe 4: Grille de séparation des tâches du processus de prêt bancaire.	107
Annexe 5 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA).	108
Annexe 6: Feuille d'analyse et de révélations des risques (FAR).	109
Annexe 7: Test de conformité et de permanence.	111

TABLE DES MATIERES

DEDICACE..... I

REMERCIEMENTS II

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS III

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX V

LISTE DES ANNEXES VI

TABLE DES MATIERES VII

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'étude 8

Introduction de la première partie 9

CHAPITRE I : LE PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LE RISQUE OPERATIONNEL
LIE AU PROCESSUS 10

1.1. Le processus de prêt bancaire..... 10

1.1.1. Définition de la notion de prêt..... 10

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..... 11

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 14

1.1.6. Les acteurs du processus de prêt bancaire..... 15

1.2. Notion du risque et du risque opérationnel 15

1.2.1 Définition du risque..... 15

1.2.2. Les risques spécifiques à l'activité bancaire 16

1.2.2.1. Les risques financiers..... 18

1.2.2.2. Les risques d'exploitation..... 18

1.2.2.3. Les risques accidentels..... 18

1.2.2.4. Les risques opérationnels..... 18

1.2.2.4.1. Typologie des risques opérationnels..... 20

1.2.3. Risques liés au processus de prêt bancaire 23

1.2.3.1. Le risque de contrepartie..... 23

2.2.2.1 Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	36
2.2.2.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	37
2.3. Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire	39
2.3.1. Les outils de gestion de la fraude	39
2.3.2 Les outils de gestion des risques administratifs	39
2.3.3. Les outils de gestion du risque juridique.....	40
2.3.4. Les outils de gestion de la sécurité physique	40
2.3.5 Les outils de gestion de la sécurité informatique	40
2.4. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire	40
Conclusion.....	42
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	43
3.1. Le modèle d'analyse.....	43
3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données	45
3.2.1. L'interview	45
3.2.2. L'observation physique	45
3.2.3. Analyse documentaire	46
3.2.4. La grille de séparation des tâches.....	46
3.2.5. Le diagramme de circulation	46
3.2.6. Questionnaire	47
3.2.7. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA).....	47
3.2.8. La feuille d'analyse et de révélation des risques.....	47
3.2.9. Les tests de conformité et de permanence.....	48
Conclusion de la première partie.....	49
Introduction de la deuxième partie.....	51
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA.....	52
4.1. Historique de la Société Générale de Banques au Burkina	52
4.2. La Répartition du capital	53
4.3. Organisation de la banque	54

4.3.1. La Direction des Risques.....	54
4.3.2. La Direction de l'Exploitation et du Réseau	55
4.3.3. Le marché de la clientèle entreprise	55
4.3.4. Le marché de la clientèle des particuliers	55
4.3.5. La direction Pôle Services Clients	55
4.4. Missions et objectifs de la SGBB.....	58
CHAPITRE V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES	60
5.1. Les différents types de prêt bancaire.....	60
5.1.1. Les crédits par caisse.....	60
5.1.2. Les crédits par signature.....	62
5.2. La description du processus de prêt bancaire.....	62
5.2.1 Les acteurs du processus de prêt bancaire.....	62
5.2.1.1. Les décideurs.....	63
5.2.1.2. Les exécutants.....	63
5.2.2. Les différentes étapes du processus de prêt bancaire	64
5.2.2.1 Le sous processus « budgétisation ».....	65
5.2.2.2. Le sous processus « étude du dossier de prêt bancaire ».....	65
5.2.2.3.Le sous processus « mise en place du prêt ».....	67
5.2.2.4. Le sous processus « suivi des prêts ».....	71
5.2.2.5 .Le sous processus « recouvrement des prêts ».....	71
5.3. La gestion des risques opérationnels à la SGBB.....	71
5.3.1. La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	72
5.3.2. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus du prêt bancaire.....	72
5.3.3. Le suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt.....	73
Conclusion.....	74
CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE	75
6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de prêt bancaire	75
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	75

6.1.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés	80
6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés.....	81
6.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques identifiés.....	82
6.1.2.3. Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de prêt.....	84
6.2. Évaluation du dispositif de contrôle interne.....	87
6.3. Analyse et Recommandations	89
6.3.1 Analyse de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.....	89
6.3.2. Recommandations	89
6.3.2.1. A l'endroit de la Direction Générale.....	90
6.3.2.2. A l'endroit de la Direction des Pôles Services Clients.....	90
6.3.2.3. A l'endroit de conseillers de cli-com.....	91
6.3.2.4. A l'endroit de la Direction des Risques.....	91
Conclusion de la deuxième partie	92
CONCLUSION GENERALE	93
ANNEXES	95
BIBLIOGRAPHIE	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Le secteur bancaire et financier de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UMEOA) est en pleine mutation. Des facteurs financiers s'y trouvent étroitement mêlés à des facteurs de caractère économique (les avancées technologiques, la concurrence,...). Le nombre d'établissements de crédit est de plus en plus croissant.

Aux événements majeurs externes imprévisibles et difficilement contrôlables s'ajoutent les faits internes. Les banques font face alors à un environnement socioéconomique de plus en plus difficile, malgré les restructurations mises en place par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dans le but de leur permettre de mieux gérer leur environnement à travers la maîtrise des différents risques afin de contribuer à l'accroissement du potentiel économique.

Outre cet accroissement, le cadre réglementaire de l'activité bancaire s'est enrichi au cours de ces dernières années avec les nouveaux textes portant respectivement sur :

- ✓ les instruments de paiements;
- ✓ les blanchiments des capitaux;
- ✓ la libéralisation des activités bancaires et financières;
- ✓ la restructuration du système bancaire;
- ✓ la mise en œuvre du plan comptable bancaire;
- ✓ les normes IAS /IFRS(International Accounting Standard / International Financing Reporting Standard);
- ✓ l'application des recommandations du comité de Bâle I et II;
- ✓ etc

L'activité bancaire constituant un levier important dans le monde des affaires, les banques apparaissent dès lors comme de véritables acteurs de développement économique à travers la collecte de fonds, l'octroi des prêts et le financement des projets. Elles sont ainsi parmi les principaux fournisseurs d'information financière sur l'économie.

Cependant le métier de banquier est indissociable de la notion de risque. Le risque constitue un facteur inhérent aux activités du secteur financier. En effet au cours de ces dernières années, les scandales financiers, les incertitudes du marché et la turbulence des marchés de capitaux ont mis en lumière les dangers liés aux risques et les conséquences d'une mauvaise gestion.

Toute décision comporte en elle-même une part de risque, la non décision aussi. Par conséquent les banques doivent acquérir rapidement des capacités de gestion des risques si elles veulent survivre dans un environnement en constante mutation.

Ainsi tout l'art repose sur l'analyse de la gestion du risque opérationnel si l'on ne veut pas mettre en péril la vie de l'entreprise.

Les risques opérationnels ont pris une importance considérable dans le secteur bancaire. Selon le comité de Bâle II, le risque opérationnel est « le risque de pertes provenant du processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».

Ce risque peut se matérialiser par:

- le risque de fraudes sur les montants versés ou retirés;
- le risque d'erreurs d'imputation avec pour conséquence la non fiabilité de l'information;
- le risque de vol, malversation et de détournement d'actifs résultant de la défaillance des systèmes de sécurité;
- le risque de perte de clients résultant d'une mauvaise qualité du service.

Mais force est de constater que même si certains risques semblent être gérés, d'autres se sont développés provoquant des pertes énormes, compte tenu de la croissance des activités et de la complexité des opérations réalisées.

Des événements récents comme la crise des subprimes (Août 2007) et la fraude interne à la Société Générale (2008) ont mis en évidence la fragilité des différents dispositifs de maîtrise des risques en vigueur dans les établissements financiers. Les agences de notation et les autorités de surveillance des marchés financiers démontrent que les problèmes liés aux pertes auraient pu être évités si les risques opérationnels étaient bien gérés.

Ainsi l'impact d'un risque non maîtrisé peut entraîner des conséquences graves pour toute entreprise. La prise en compte de ces risques est alors nécessaire car on ne peut pas exclure la matérialisation de nouvelles crises.

L'opération de prêt présente un certain nombre de risques. Outre le risque afférent à la solvabilité de l'emprunteur, d'autres sont liés au financement, au taux d'intérêt, à la compensation et au cours de change. Les pertes importantes 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.

Au cours de leurs activités, les banques sont exposées à une vaste série de risques. Bien que les dirigeants s'efforcent pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique de leurs entreprises, très peu d'entreprises, même au plan international peuvent prétendre avoir mis en place une gestion des risques parfaite.

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

C'est en partie pour ces raisons que tant les régulateurs que les institutions bancaires ont mis en place des moyens pour identifier, mesurer et contrôler les risques opérationnels liés aux prêts.

L'environnement bancaire burkinabè a connu des mutations avec la transformation de l'ex financière du Faso (FIB) en banque sous la dénomination de Coris Bank International, l'installation de nouvelles grandes banques régionales comme United Bank for Africa (UBA) et le rachat de la Banque Agricole et commerciale du Burkina (BACB) par Ecobank. La concurrence s'est donc accrue au niveau des institutions financières.

Pour une banque comme la Société Générale des Banques au Burkina (SGBB) filiale de la Société Générale à Paris qui a connu d'énormes pertes avec l'affaire Albert spaggiari¹ en 1979 et l'affaire Kerviel² en 2008, adopter une gestion globale des risques opérationnels, c'est d'abord un souci de bonne gestion.

Il est donc nécessaire pour les banques de prendre en compte la dimension des risques opérationnels liés aux prêts à travers une démarche logique et cohérente qui permettra de

¹ Cerveau de la « casse du siècle » du 17 au 19 juillet 1976 de l'agence Société Générale de Nice, plus 317 coffres forts éventrés, et 50 millions d'Euros envolés.

² Salarié de la Société générale accusé par son employeur d'être le seul responsable, à hauteur de 4,82 milliards d'euros [2], des pertes de la banque découvertes en janvier 2008, celles-ci résultant de ses prises de positions sur des contrats à terme sur indices d'actions s'élevant à cette époque à environ 50 milliards d'euros.

constituer une base de connaissance de ces risques, de déterminer les modalités d'une meilleure gestion des risques, de faire une surveillance permanente du dispositif de contrôle et une mobilisation de l'ensemble du personnel.

L'analyse des risques opérationnels ne se limite pas seulement au secteur bancaire ; car si le risque en soi n'est pas nouveau, l'évolution de la réglementation bancaire le replace au premier rang des préoccupations. La question qu'on serait tenté de se poser est: « quelle démarche adopter pour une analyse de gestion efficace des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? ».

Les solutions retenues pour la gestion des risques opérationnels dans une banque consistent à :

- identifier et évaluer les risques opérationnels liés aux prêts;
- concevoir une cartographie des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire de la SGBB;
- rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ;
- analyser ces risques liés aux prêts, afin de pouvoir mettre en œuvre un dispositif dynamique adapté à la culture et à l'organisation de la banque;

Dans ce mémoire nous retenons la dernière solution car elle semble être bien adaptée.

Les risques opérationnels découlent des insuffisances des procédures d'octroi de prêt 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.

Au regard de cette situation la question de recherche que nous nous posons est: quel est le dispositif mis place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises de la SGBB ?

En d'autres termes et de manière spécifique:

- quelle est la démarche à adopter pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus de prêt ?
- quelle est le contrôle interne mis en place par la SGBB pour faire face à ces risques ?

- quel dispositif de contrôle faut-il mettre en place pour une meilleure gestion de ces risques ?

La réponse à toutes ses questions motive notre choix pour le thème : « Analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises: cas de la SGBB».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'efficacité de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire 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.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les risques liés au processus de prêt bancaire ;
- analyser le dispositif de contrôle mis en place pour la gestion de ces risques ;
- évaluer le contrôle à mettre en place pour la gestion de ces risques opérationnels, en vue d'apporter une solution appropriée.

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 prévenant dans la gestion de ses risques.

Cette étude dégage les intérêts suivants :

➤ *Pour la banque*

La SGBB doit avoir une vision claire des risques auxquels elle s'expose et particulièrement de ses risques opérationnels liés aux processus de prêt bancaire. D'où l'importance d'une analyse de la gestion des risques qui permettra à la banque de mieux connaître ceux sur lesquels il faut rapidement se pencher et mieux organiser ses missions de contrôle afin d'assurer une saine gestion des contrôles et assurer sa survie.

➤ *Pour nous*

Cette étude nous permettra d'améliorer nos connaissances dans les domaines des risques du secteur bancaire plus précisément les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire et de nous approprier des spécificités de leur gestion.

➤ *Pour le lecteur*

Le lecteur aura à sa disposition un document sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels basée sur l'approche par les risques qui est une nouvelle approche dans le domaine de l'audit opérationnel.

Ce document servira également de base à toute personne qui désire connaître les risques auxquels sont confrontées les banques notamment les risques opérationnels liés au processus prêt bancaire.

➤ *Pour le CESAG*

Le CESAG aura en sa possession un document sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, ce document pourrait servir aussi bien aux intervenants qu'aux stagiaires.

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 opérationnel, et l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés processus de prêt bancaire;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques opérationnels liés processus de prêt bancaire accordés aux entreprises. Leur analyse permettra d'améliorer le contrôle interne pour une bonne gestion de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : Cadre théorique de l'étude

Introduction de la première partie

Selon Sardi (2002 :39), Il est d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements.

Le banquier, en acceptant les dépôts des clients sans les conserver dans son coffre pour les lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, prend un risque. La gestion des risques constitue un impératif pour toutes les banques ; elle leur permet de surveiller les risques afin de parer à toute éventualité.

Ainsi dans ce secteur, l'identification et la gestion des risques sont une obligation. De nouvelles réglementations ont vu le jour et exigent un niveau de contrôle poussé et une bonne visibilité du risque. Alors il est du devoir des dirigeants de veiller à mettre en place des dispositifs de contrôle interne et de « risk management » afin de sécuriser l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Pour permettre à la SGBB d'avoir un dispositif efficace de mesure et de gestion des risques opérationnels, nous avons décidé dans le cadre de cette étude de contribuer à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêts bancaires afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs de façon efficiente et efficace.

Il s'agira d'examiner l'activité bancaire, le processus de prêt bancaire, la notion de risques d'une part, et d'autre part la gestion de ces risques et son analyse dans son ensemble. Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres dont le premier est consacré à la présentation de l'activité bancaire, le deuxième porte sur la notion des risques opérationnels et le troisième va s'appesantir sur la méthode d'analyse.

CHAPITRE I : LE PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LE RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS

Au 21ème siècle, les banques demeurent un élément central de marchés financiers bien développés. Cependant, certaines banques ont étendu leurs activités au-delà des traditionnelles fonctions bancaires de base.

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.

1.1. Le processus de prêt bancaire

Les opérations de prêts sont diverses et complexes. Elles ne sont pas le fait des banques 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.

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. Par ailleurs, compte tenu du risque que comporte l'opération de prêt, ces entreprises n'ont accès que si 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.

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, objet de notre étude, 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.

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. Notion du risque et du risque opérationnel

Avant d'aborder la notion du risque opérationnel, 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 Jacques Renard 2010:155). Cette définition est complétée par celle de Dominique Vincent (in revue Audit n°144) : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

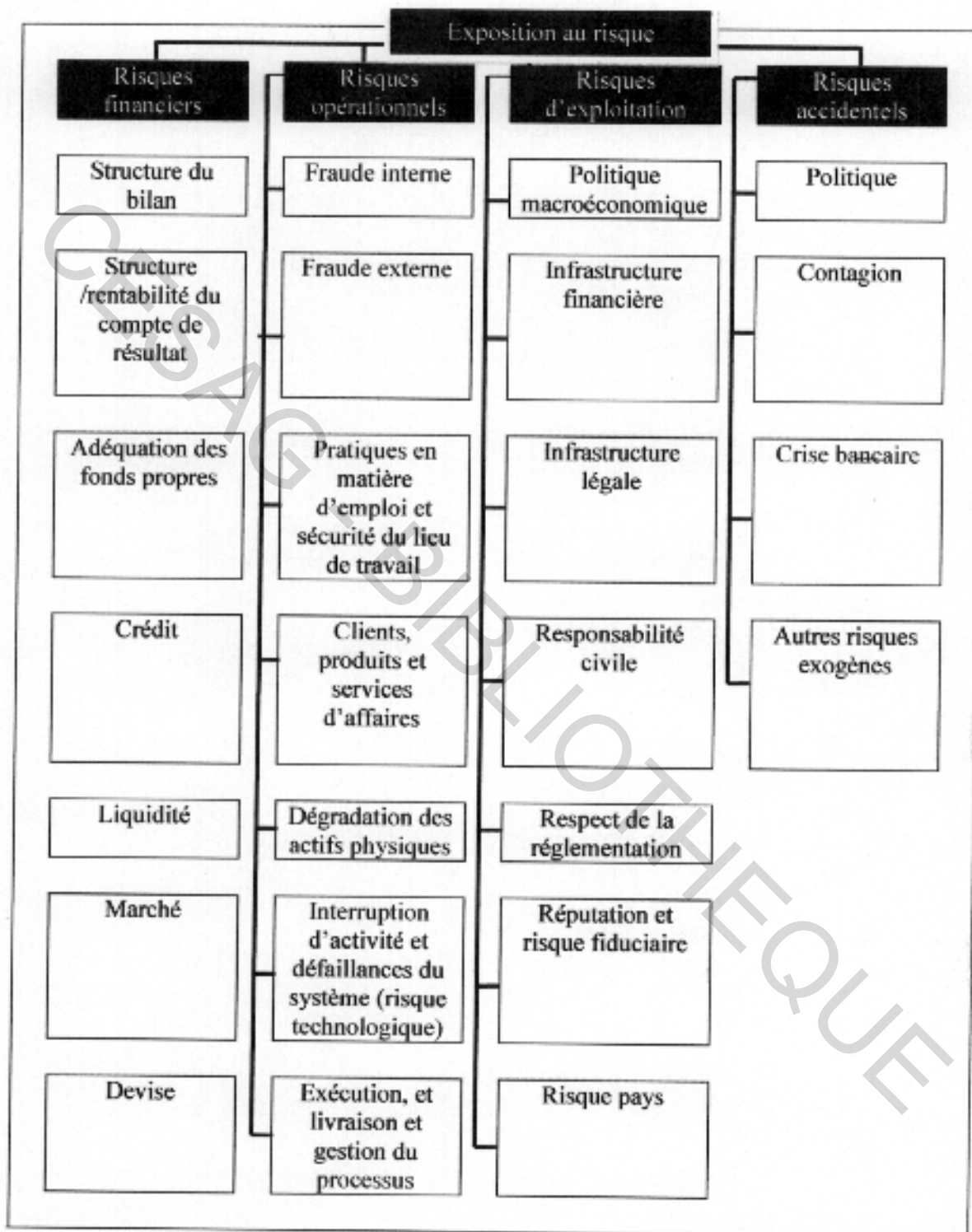
Pour Chiappori & Yanelle (1996 :37); le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre des risques est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. Les risques existent à tous les niveaux d'une organisation, nous allons nous intéresser aux risques spécifiques à l'activité bancaire.

1.2.2. 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)

1.2.2.1. 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.

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).

1.2.2.2. 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.

1.2.2.3. 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. Compte tenu des particularités du secteur bancaire de la zone UEMOA, seuls les risques opérationnels retiennent notre attention dans la suite de ce paragraphe.

1.2.2.4. 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 à la 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.

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. Avant d'introduire la typologie des risques opérationnels selon Bâle, il conviendrait d'en donner les composantes. A ce titre, Bâle II retient quatre sous ensembles : le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes, le risque lié aux événements extérieurs.

1.2.2.4.1. Typologie des risques opérationnels

Le régulateur du **Comité de Bâle** a choisi une répartition selon sept (07) grandes catégories de risques opérationnels

❖ **Fraude interne**

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

❖ **Fraude externe**

La fraude externe concerne les pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

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

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

❖ **Clients, produits et pratiques commerciales**

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

❖ **Dommages aux actifs corporels**

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

❖ **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes**

C'est par exemple, les pannes de matériel et de logiciel informatiques, les problèmes de télécommunications et les pannes d'électricité.

❖ **Dysfonctionnement des processus de traitement**

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

1.2.2.4.2. Les grands principes de la réforme de Bâle II et IFRS.

La combinaison des normes IFRS et de la réforme Bâle II a un effet fondamental sur le pilotage de la banque en mettant en avant de nouvelles logiques de gestion des fonds propres.

a) L'application des IFRS à la banque

La mise en place des normes International Financial Reporting Standards (IFRS)³ 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.

b) Les grands principes de la réforme de Bâle II

A partir de 1998 un travail de refonte a débouché en janvier 2000 sur la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord de Bâle II ou Ratio Mac Donough. Le nouvel accord de

³ corpus de règles comptables et internationales

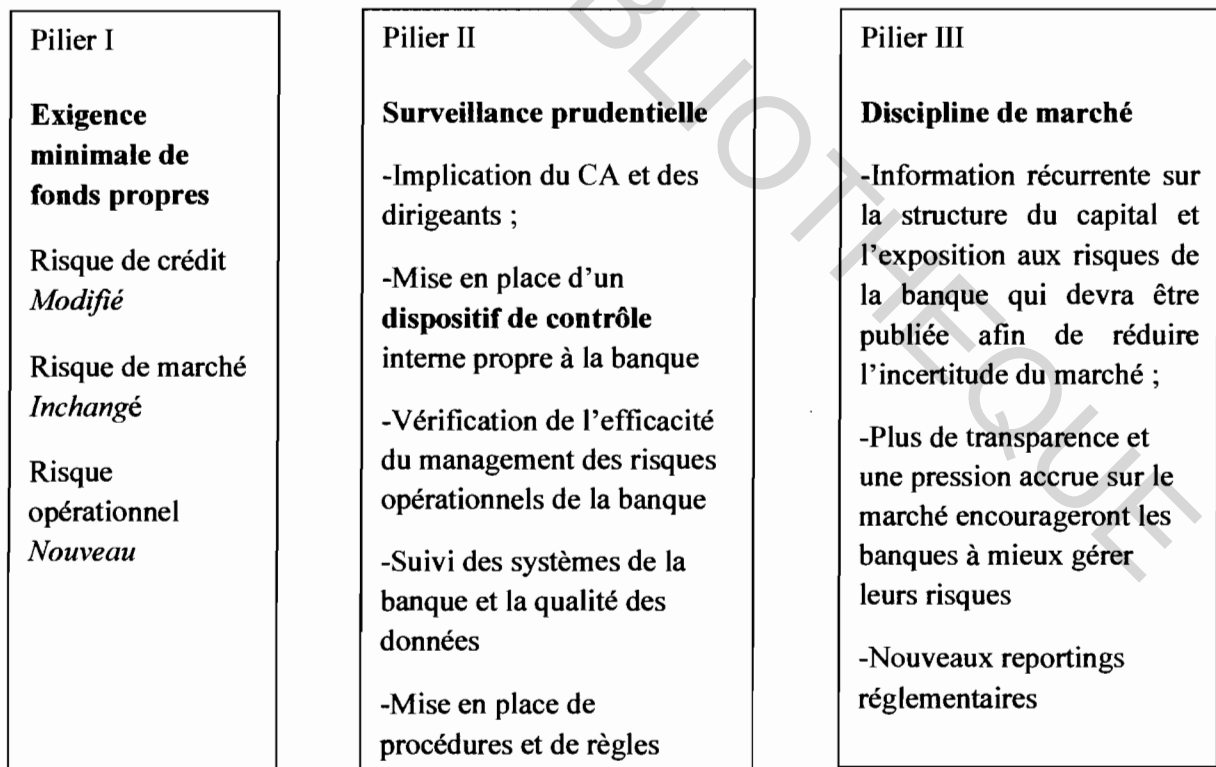
Bâle sur les fonds propres a été finalisé en juin 2004 et adopté par les gouverneurs des banques centrales et les superviseurs des pays du G10.

Les objectifs de la refonte de l'accord de Bâle II sont :

- la prise en compte de l'ensemble des risques opérationnels auxquels les banques peuvent être exposées dont la collatération (garanties réelles et personnelles), les dérivés de crédit, ou la titrisation :
- le renforcement de la surveillance prudentielle et une plus grande transparence financière :
- la convergence entre l'existence de fonds propres réglementaires et l'exigence de capital économique propre à chaque établissement.

La mise en œuvre de la réforme a été fixée au 1^{er} janvier 2007 pour les méthodes standard et au 1^{er} janvier 2008 pour les méthodes avancées. Le nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative s'appuyant sur trois piliers.

Figure 2: Les piliers de Bâle II



Source : Drogien (2008 : 406)

c/ Synergies entre les normes IFRS et Bâle II

La réforme Bâle 2 et les normes IFRS semblent à priori indépendantes. Cependant, elles ont des points communs au moins à deux niveaux :

- ◆ la protection des fonds propres, qui est l'objet même du pilier I et correspond aux exigences de fonds propres, du ratio Bâle II. Les IFRS imposent que toute perte réalisée ou probable soit déduite du résultat. Le report à nouveau qui augmente les fonds propres est ainsi net de pertes potentielles et améliore la qualité de ceux-ci au regard des risques :
- ◆ la discipline de marché qui correspond au pilier III vise l'obligation pour la banque de fournir des informations fiables et régulières sur la situation et sur les opérations qu'elle effectue.

1.2.3. Risques liés au processus de prêt bancaire

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

1.2.3.1. Le risque de contrepartie

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

1.2.3.2. Le risque de marché

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

1.2.3.3. Le risque d'image commerciale

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

1.2.3.4. Le risque de malversation

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

1.2.3.5. Le risque règlementaire

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

1.2.3.6. Le risque déontologique

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

1.2.3.7. Le risque stratégique

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

1.2.3.8. Le risque de liquidité

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

1.3. Le risque opérationnel lié au processus de prêt bancaire

Le risque opérationnel découle des insuffisances des procédures d'octroi de prêt bancaire 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 de garanties. Il s'agit ici d'aborder la notion de risque opérationnel lié au processus de prêt et de donner quelques exemples de risques opérationnels liés au prêt.

1.3.1. Les différents risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

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

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

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

Tableau 1: Risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.

Sous processus	Risques	Conséquences	Dispositifs de maîtrise
Etude des dossiers de prêt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surévaluation prix/quantités 2. Client insolvable 3. Mode de remboursement non compatible à l'objet du prêt 4. Non enregistrement de la demande 5. Absence de visite client 6. Garantie non adaptée/fausse 7. Faux états financiers du client 8. Fausse adresse client 9. Non respect de la quotité 10. Absence d'analyse des mouvements du compte 11. Non respect des renseignements commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> - créances difficiles à recouvrer - Rééchelonnements impayés - Pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifier la solvabilité du client -Vérifier que le prêt est bien adapté à l'activité du client -Contrôle réciproque des dossiers entre les agents du processus de prêt -Enquête préalable, visite sur le terrain -Contrôle de l'activité du client -Exiger des états financiers certifiés -Veiller au calcul de la quotité -Etude de la situation du compte client -Dispositions de la politique de prêt bancaire
Phase de prêt	<ol style="list-style-type: none"> 12. Traite non signée 13. Convention non signée 14. Retard dans la mise en place du prêt 15. Erreurs /Omission 16. Garantie non ou mal formalisée 17. Surcharge des conventions /traites 18. Hypothèque non inscrite 19. prêt non autorisé 20. Tableau d'amortissement erronée 21. Taux d'intérêt non conforme 	<ul style="list-style-type: none"> -Litiges - Pertes de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérification de tous les dossiers par les personnes habilitées -Rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers -Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées

Source : Mathieu (2005 : 183-185 , 260-261)

1.3.2. Quelques exemples de survenance des risques opérationnels liés au processus d'octroi de prêt :

Un risque opérationnel lié à un prêt bancaire peut résulter d'une carence dans la gestion des sûretés par exemple. Comme les banques font de la transformation, elles empruntent à court terme et prêtent à long terme, il y a un risque que les taux d'emprunt s'élèvent réduisant la marge bénéficiaire, voire la transformant en marge négative. L'immobilisation des capitaux non remboursés renforce ce risque. Pour pallier le risque de contrepartie, notamment de non remboursement définitif, la banque prend des garanties personnelles ou réelles. Si son client ne la rembourse pas, elle actionne ces garanties pour se rembourser du capital, des intérêts et des frais. Il faut espérer que les garanties soient suffisantes. Il faut surtout espérer qu'elles ont été bien prises et que le contrat de prêt a été rédigé dans les règles de l'art. C'est là qu'intervient le risque opérationnel. Le risque opérationnel en terme de prêt bancaire est d'avoir mal travaillé et de rendre ainsi caduque sa sauvegarde.

Le risque opérationnel intervient également tout au long de la vie du prêt par les informations obligatoires qui doivent être faites, comme l'information des cautions

Il intervient dans la conservation des actes. Pour actionner les garanties on doit retrouver les actes. En service crédit, on dit que la première garantie est l'acte de crédit lui-même. Le prêt bancaire n'est pas que prêter de l'argent. C'est aussi promettre de payer à la place de du client, en d'autres termes il s'agit des engagements par signatures. C'est une activité à haut risque parce que si l'acte d'engagement est mal rédigé, la banque risque de payer des sommes considérables non prévues. La rédaction de ces actes est donc du risque opérationnel.

- ❖ la banque a été défaillante dans la perception des intérêts dus par la contrepartie sur un financement octroyé par la banque. Nous avons perçu trop peu : ultérieurement quand la banque a réalisé son erreur et essaie de récupérer les intérêts non perçus, la contrepartie n'accepte qu'un règlement partiel et le solde est passé en perte; la contrepartie n'est pas défaillante. Il s'agit alors d'une perte opérationnelle constatée dans la gestion d'un dossier de prêt ;
- ❖ lors de la saisie de garanties, la banque se rend compte que la garantie matérialisée (le montant de l'immeuble apporté par le client) pendant la mise en place du prêt est inférieur à celle saisie. Il s'agit là d'une fraude.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance du processus de prêt de la banque dans un premier point. Le risque étant inhérent à toute activité bancaire, il est évident que la réalisation de ces opérations engendre des risques. Cette notion du risque a fait l'objet d'un second point.

Dans le cadre des travaux menés par le comité de Bâle, un nouvel accord appelé Bâle III fait l'objet de débat actuel, En effet dans le mois de septembre 2010, les 27 régulateurs bancaires membres du comité de Bâle sont parvenus à un accord sur le futur ratio de solvabilité en le portant à 7% dont 4,5% de fonds propres « durs ». Ce ratio s'appliquera à toutes les banques progressivement à partir de 2013. Il doit permettre de renforcer la capitalisation des banques et la gestion du risque opérationnel pour éviter qu'elles ne fassent de nouveau appel aux Etats en cas de crise.

CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRÊT BANCAIRE

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des produits proposés et de la matière manipulée qui est l'argent.

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

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 opérationnels 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. Ceci permet de réduire les pertes, préserver le capital propre et protéger l'image de la banque.

2.1. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est d'offrir une meilleure compréhension de ces risques, un dispositif d'alerte et de suivi des activités de la banque.

2.1.1. Objectif du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels 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 (Jimenez, 2008 : 127) .

2.1.2. Prise de connaissance du processus de prêt bancaire

Selon Renard (2008 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la 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 opérationnels afférents.

Roncalli 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).

2.1.3 Identification, évaluation et suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

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

2.1.3.1 Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Pour Coopers & Lybrand (2000 :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.

Le but de l'identification est d'évaluer l'impact du risque opérationnel en l'absence de tout dispositif de contrôle interne mis en place dans le processus de prêt bancaire. Cette première étape passe par une description précise des processus de chaque activité.

Plusieurs auteurs ont élaboré des techniques d'identification des risques qui sont les suivants :

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

Pour notre étude nous allons détailler les deux derniers points à savoir l'identification par analyse historique et celle basée sur les tâches élémentaires.

L'identification basée sur les tâches élémentaires part du principe que les activités sont à découper en plusieurs tâches élémentaires. Pour Renard (2004 : 76), il suffit après, de se demander qu'est ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas du tout faite. Des outils existent pour arriver à détecter ces tâches élémentaires.

L'identification par analyse historique quant à elle permet de faire une analyse en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. Nous combinerons ces deux approches dans notre processus d'identification des risques.

L'identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire peut se faire à travers des questionnaires, des observations, des entretiens et des revues documentaires.

2.1.3.2 Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

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.

Pour évaluer l'exposition d'un établissement bancaire aux risques opérationnels, le Comité de Bâle propose trois approches par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque mais la commission bancaire incite à adopter la méthode la plus avancée :

- l'indicateur de base consiste en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au Produit Net Bancaire des 3 derniers exercices ;
- l'approche standard permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes métier. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne métier du fait des risques opérationnels ;
- enfin l'approche avancée permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'application (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des reportings, ...) sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur. L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :
 - données de pertes internes (propres à l'établissement) ;
 - données de pertes externes (bases de données transverses sur l'ensemble de la profession) ;
 - analyses de scénarios d'événements potentiels ;
 - analyses des facteurs d'environnement et de contrôle interne.

2.1.3.3. Suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le suivi des risques opérationnels est le troisième processus clé du système de gestion de cette catégorie de risques. Avant d'aborder la notion du suivi il convient au préalable d'établir une cartographie de l'ensemble des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés.

2.1.3.3.1. Cartographie des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

La cartographie des risques répond à la question de savoir comment intégrer au mieux l'approche risques/opportunités dans le processus stratégique et opérationnel d'une organisation ?

« La première phase d'identification et de diagnostic de ces risques/opportunités se matérialise souvent par une cartographie des risques », (Basps & al, 2001: 3).

Cette cartographie des risques permet d'abord d'identifier et d'appréhender les facteurs de risque, de conscientiser l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus, et ensuite de construire un référentiel commun compris par tous. La cartographie des risques répond à l'idée de bien identifier les risques pour les aborder et les gérer dans les meilleures conditions possibles.

2.1.3.3.2. Suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

A ce stade se pose le problème de consolidation des indicateurs (indicateurs d'alerte, indicateurs de pertes.....), que l'on peut aborder au moyen de deux approches :

- ❖ bottom-up : les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs, là où l'appréciation individuelle des managers exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'au niveau central ;
- ❖ top-down : c'est en fonction de la vision stratégique globale, de la rentabilité globale des opérations que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leurs risques opérationnels. Dans ce contexte, les décisions prises aux niveaux supérieurs de la hiérarchie seront répercutées et traduites en plans d'actions suivis et maîtrisés par les managers au moyen d'indicateurs adéquats.

2.1.4. Dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le dispositif de management des risques du processus de prêt bancaire est :

- un processus permanent qui irrigue toute l'institution de crédit;
- mis en œuvre par les acteurs du processus de prêt bancaire, à tous les niveaux de l'institution, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie du processus de prêt bancaire
- mis en œuvre à chaque niveau du processus de prêt bancaire afin d'obtenir une vision globale d'exposition aux risques ;

- destiné à identifier les événements potentiels d'affecter le processus de prêt bancaire et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque crédit ;
- donné par la Direction et le Conseil d'Administration pour une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de service chargé de prêt).

Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres éléments du processus de prêt bancaire.

2.1.4.1 Dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le dispositif de contrôle comprend l'ensemble des systèmes de contrôle mis en œuvre par les responsables de la banque à tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement du processus de prêt bancaire.

2.1.4.2 Les éléments du dispositif de contrôle des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments qui résultent de la façon dont l'organisation est gérée et s'intègrent au processus de management

(Pricewaterhousecoopers, 2005 : 32-33) :

- l'environnement interne du processus de prêt bancaire ;
- la fixation des objectifs des événements du processus de prêt bancaire ;
- l'identification des événements du processus de prêt bancaire ;
- l'évaluation des risques du processus de prêt bancaire ;
- le traitement des risques du processus de prêt bancaire ;
- les activités de contrôles du processus de prêt bancaire ;
- l'information et la communication du processus de prêt bancaire ;
- le pilotage du processus de prêt bancaire.

2.2. Contrôle interne du processus de prêt bancaire

Selon Hamzaoui (2008 :80), le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé « *Internal control-Integrated Framework* » comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Pour Maders & Masselin (2004 :57), les fondamentaux de contrôle internes sont les suivants :

- politique définie, connue et appliquée ;
- séparation des fonctions ;
- réalité des informations ;
- pistes d'audit ;
- habilitations, délégations, autorisations ;
- codes d'accès informatiques ;
- manuels de procédures

Le dispositif du contrôle interne permet de ramener le risque inhérent en risque résiduel, il consiste à diminuer la probabilité et l'impact du risque. Les définitions du contrôle interne sont variées, mais nous constatons que malgré les différents termes utilisés, les conceptions ne sont pas fondamentalement contradictoires, ni divergentes. Presque toutes disent que le contrôle interne n'est pas une fonction, il est l'affaire de tous les membres d'une organisation afin, de déceler, de prévenir les risques, de réduire les conséquences et d'améliorer les performances.

2.2.1 Objectifs du contrôle interne du processus de prêt bancaire

Selon Rouff (2000:13) Le contrôle interne fixe trois objectifs qui ne diffèrent pas fondamentalement de ceux du COSO :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

Renard (2010 :143) quant à lui considère que le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, l'atteinte de cet objectif passe par des objectifs permanents.

2.2.2 Evaluation du système de contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

La plupart des établissements bancaires ont déjà initié leurs démarches de gestion des risques opérationnels, plus par volonté de mieux maîtriser ces risques que par souci d'économiser leurs fonds propres compte tenu du calibrage actuel proposé par le comité de Bâle entre les différents types de risques. Evaluer d'une manière efficace un dispositif de contrôle interne revient à adopter une démarche bien structurée et dont la finalité est d'offrir une appréciation synthétique de ce dispositif à la direction générale.

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

Le système de contrôle interne est une composante essentielle de la gestion d'une banque et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de l'organisation bancaire. Ainsi les dirigeants doivent, appliquer et surveiller l'ensemble des mesures de contrôles qui sont sous leur responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des différents enregistrements comptables et des états financiers qui en découlent. Dans la norme 2120.A1, les normes professionnelles définissent les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- efficacité et efficience des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- respect des lois e règlements et contrats.

En se dotant d'un système de contrôle interne rigoureux, la banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme. Un tel système peut garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes. En outre, il atténue le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de la banque.

2.2.2.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

La démarche de l'évaluation du contrôle interne doit suivre un certain nombre de processus. En effet, selon Ogien (2008:478) l'évaluation du contrôle interne concernant l'activité de prêt 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.

2.2.2.2.1. L'analyse des procédures d'engagements

L'examen des procédures d'engagements passe par la revue des points suivants :

- le respect de la politique d'offre (respect des barèmes de taux, des conditions de mise en place, de la réglementation spécifique applicable en matière de crédit et/ou prêt) ;
- l'existence de système de scoring et d'un système de délégation ;
- l'existence d'un système de limites de suivi des autorisations ;
- la qualité de la formalisation des décisions d'octroi et des dossiers ;
- le contrôle des dossiers physiques (exhaustivité des pièces à fournir).

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

2.2.2.2.2. Les procédures de gestion des encours sains

Les points clés de contrôle interne de cette phase concernent essentiellement :

- le suivi du règlement des échéances et le traitement de relance des premiers impayés ;
- la mise à jour des informations relatives à la vie du dossier notamment les garanties ;
- la gestion des événements affectant la situation des crédits.

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

2.2.2.2.3. *Le dispositif de surveillance des risques*

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

2.2.2.2.4. *Le contrôle des comptes*

Les contrôles permanents se ventilent à quatre niveaux :

- ✓ **niveau 1** : contrôles quotidiens réalisés par des opérationnels ou par leur hiérarchie immédiate ;
- ✓ **niveau 2** : collaborateurs extérieurs à l'opération qui justifient périodiquement les soldes comptables (back office) et vérifient que les procédures sont bien suivies afin de déceler des erreurs ou des anomalies ;
- ✓ **niveau 3** : pilotage du dispositif de contrôle par la comptabilité centrale ;
- ✓ **niveau 4** : inspection générale, rattachée à la direction qui a pour vocation à être indépendante des métiers, fonctions ou territoires et peut tout vérifier y compris les contrôles permanents.

2.3. Les outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Ils sont mis en œuvre par les dirigeants de la banque dans la gestion des risques opérationnels. Selon Camara (2006 : 136-138), il existe cinq outils spécifiques de la gestion des risques opérationnels à savoir : les outils de gestion de la fraude, les outils de gestion des risques administratifs, les outils de gestion du risque juridique, les outils de gestion de la sécurité physique et les outils de gestion de la sécurité informatique.

2.3.1. Les outils de gestion de la fraude

Pour gérer la fraude, les mesures suivantes peuvent être mises en œuvre :

- une politique des ressources humaines, une procédure claire de recrutement doit être mise en place de sorte que le recrutement du personnel ne se fasse sur des bases arbitraires ;
- la gestion des congés : il paraît évident que la gestion des relèves des ressources humaines. Toutefois, il nous a paru impérieux de le distinguer des autres tâches des ressources humaines pour la simple raison que les congés sont un puissant outil de gestion des risques de fraude et de collusion ;
- la mobilité de poste des agents assure leur moins grande sédentarisation et induit une probabilité réduite de prise d'habitudes nocives avec les membres. Un employé ne doit pas demeurer éternellement à son poste, cela peut créer un manque de motivation ;
- la formation est un puissant levier de la gestion du risque de fraude et comme d'ailleurs de celle de l'ensemble des risques opérationnels.

2.3.2 Les outils de gestion des risques administratifs

Le respect scrupuleux des procédures, l'instauration du principe des quatre (04) yeux ainsi que la formation sont des instruments de gestion du risque administratif. Le principe des quatre yeux stipule que toute opération doit être vue par deux (02) personnes dont l'une valide et l'autre fait.

2.3.3. Les outils de gestion du risque juridique

La gestion du risque juridique exige des réelles compétences en droit. Il convient de recruter former les cadres et agents chargés des questions juridiques.

2.3.4. Les outils de gestion de la sécurité physique

La sécurité physique doit être l'affaire de tout le personnel. Les valeurs en chèques, les garanties, les pièces justificatives... doivent être soigneusement rangées dans un coffre fort.

2.3.5 Les outils de gestion de la sécurité informatique

La sécurité informatique concerne trois éléments au moins ; le logiciel informatique, le poste individuel de travail, le réseau informatique de la banque.

- ❖ Le logiciel informatique doit être paramétré afin d'adapter le fonctionnement de la banque au logiciel et non le contraire. Ainsi les informations sur les codes agences, numéros de compte client, etc. seront saisies.
- ❖ Le poste individuel : pour obtenir une grande productivité du travail, chaque employé de la banque doit recevoir un ordinateur. La gestion des mots de passe doit être pris en compte afin d'éviter la survenance d'un risque opérationnel.
- ❖ Le réseau informatique est un ensemble d'ordinateurs généralement reliés entre eux par un autre ordinateur de puissance plus élevée appelée serveur. L'intérêt pour une banque de travailler en réseau est le gain de productivité.

2.4. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

L'importance du risque opérationnel s'est accrue du fait de la multiplication des scandales dus à la mauvaise gestion. Face à cette situation observée au niveau des banques le comité de Bâle a jugé nécessaire d'assurer la maîtrise de ce risque. Il a instauré de saines pratiques répondant aux principes devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficace du risque opérationnel, à utiliser par les banques et leurs superviseurs afin d'évaluer les politiques et

pratiques de gestion de ce risque. Le régulateur a développé dix principes de bonnes pratiques nécessaires à la maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit, rappelant par là l'importance tant de l'implication de l'organe exécutif dans la mise en place d'un tel systèmes, que de l'identification des risques opérationnels de ce processus, notamment au travers d'une cartographie de ces derniers.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

Nous avons cherché à travers ce chapitre à éclairer les notions en rapport avec le prêt bancaire, le processus de prêt bancaire, la notion de risque, les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, le dispositif de maîtrise des risques du processus de prêt bancaire et les bonnes pratiques en matière de gestion de risques opérationnels en milieu bancaire. La prise de connaissance du processus de prêt bancaire et les risques opérationnels liés à ce processus nous ont permis de savoir leur importance dans le secteur bancaire.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les deux premiers chapitres nous ont permis de mieux connaître le processus d'octroi de prêts bancaires ainsi que les risques opérationnels liés aux activités d'octroi de prêts. Nous présenterons à travers le présent chapitre notre méthodologie de recherche ainsi que les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

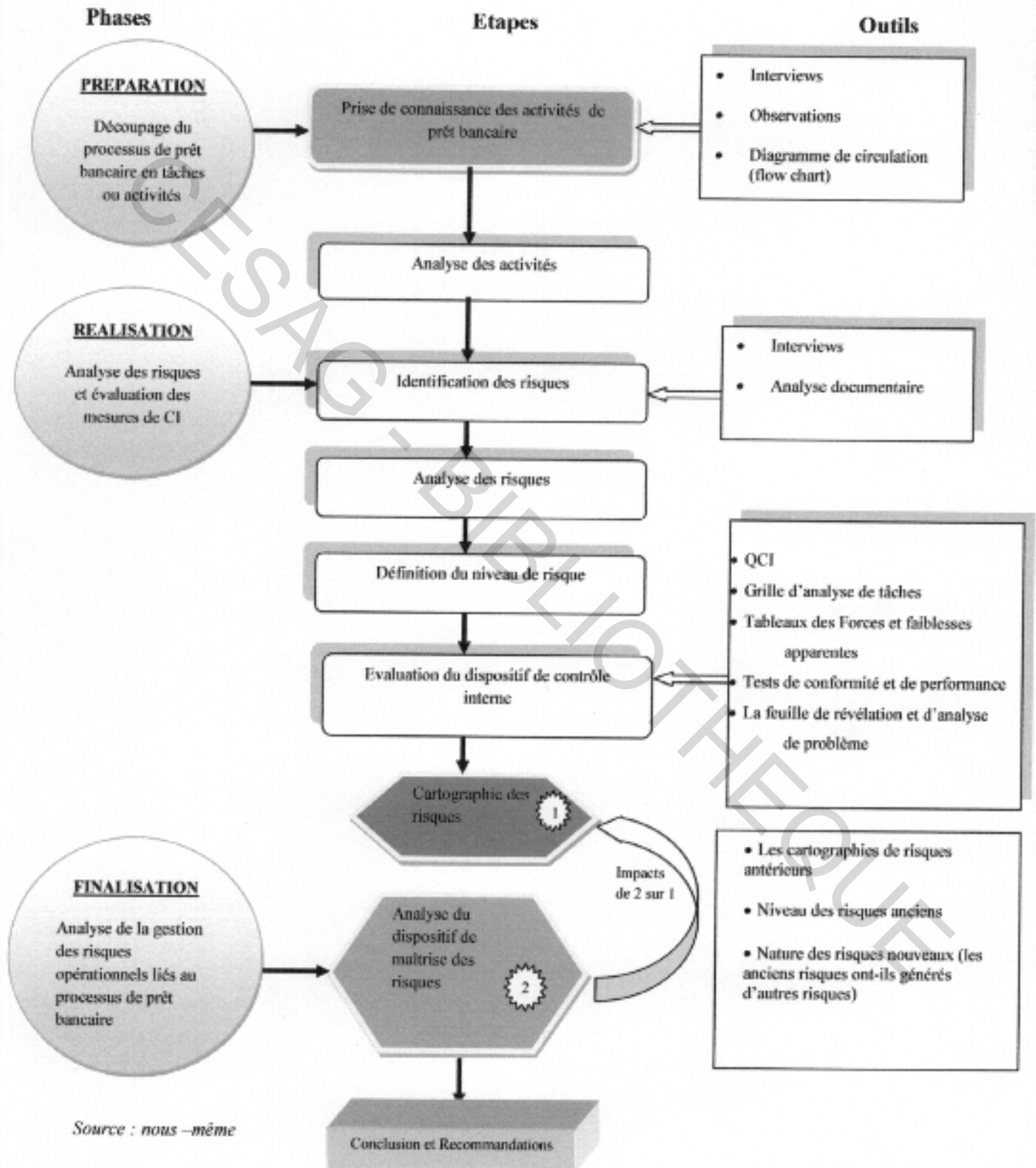
Nous retiendrons l'approche par les risques pour l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises, dans le cas de la présente étude. L'intérêt de cette approche est de permettre à la SGBB de mieux gérer ses risques opérationnels liés au processus de ses prêts bancaires aux entreprises.

Ce chapitre est structuré en deux sections et présentera dans la première section le modèle d'analyse, et dans la deuxième section les outils de collectes et d'analyse des données utilisés.

3.1. Le modèle d'analyse

A travers notre modèle d'analyse (figure n°4), nous décrirons d'une part, les différentes phases et étapes liées au processus de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises à la Société Générale des Banques au Burkina-Faso et d'autre part nous mettrons l'accent sur les différents outils utilisés à chaque étapes.

Figure 3: Modèle d'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire à la SGBB



Source : nous-même

3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données

Notre étude qui s'est déroulée à la Direction des risques de la SGBB, nous a permis de rencontrer les personnes impliquées dans le processus de prêt bancaire et nous avons utilisé différentes méthodes pour la collecte de nos informations à savoir : les interviews, l'observation physique, l'analyse documentaire, la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation, , la revue documentaire etc.

3.2.1. L'interview

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses activités, ses idées, etc., dans le but de recueillir ses opinions. Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. 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 leurs administrons notre questionnaire. Ainsi, lors de nos entretiens, nous allons rencontrer les personnes suivantes :

- les conseillers clientèle chargés des grandes et petites et moyennes entreprises ;
- les analystes des dossiers de prêt ;
- les risk managers de la Direction des risques ;
- les agents de la section crédit ;
- les agents de la section « garanties », chargés d'évaluer le niveau des garanties à exiger pour chaque prêt

3.2.2. L'observation physique

Elle sera de deux sortes, celle directe qui nous permettra de comprendre et de valider les informations recueillies lors de l'interview sur les différentes étapes du processus de prêt bancaire (depuis l'expression du besoin de financement à la mise en place de prêt) ; et celle indirecte qui consistera à travers l'examen du traitement de certains dossiers de prêt d'appréhender les différents risques et d'avoir une idée du respect des procédures de CI mis en place par la SGBB. Ainsi nous observerons attentivement les tâches effectuées par les

différents acteurs du processus cela nous permettra de comparer ce qui est décrit lors de l'interview et ce qui est réellement fait.

3.2.3. Analyse documentaire

A travers l'étude de la documentation de la SGBB (manuel de procédure de prêt bancaire, dossiers de demande de prêt, les différents rapports d'activités des analystes, risk manager et chargé de clientèle, organigramme, règlement intérieur, états financiers), nous identifierons les différents concepts liés à son activité de financement des entreprises et les différentes mesures prises en matière de contrôle interne.

L'analyse des documents nous permettra d'avoir un aperçu sur l'importance et le fonctionnement du processus de prêt bancaire aux entreprises à la SGBB, ainsi que les risques qui lui sont liés et le mode de gestion de ces risques.

3.2.4. La grille de séparation des tâches

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, et permettra de respecter le principe de séparation des tâches. Ainsi, elle permettra de déceler les tâches incompatibles, les cumuls de fonctions, les surcharges des agents ; plus spécifiquement, l'analyse de la grille d'analyse des tâches au sein de la SGBB, nous permettra de voir le mode de répartition des tâches et responsabilités au sein de cette institution (Annexe 4, page 107).

3.2.5. Le diagramme de circulation

« Le flow-chart ou diagramme de circulation est un outil qui permet de retracer les modes opératoires d'un processus ou d'une fonction sous la forme de représentation de symboles », (Renard, 2004 : 156). Il nécessite au préalable que les différentes phases du processus soient découpées en tâches.

Le flow-chart (Annexe 2, page 9) nous permettra de prendre connaissance du processus de prêt bancaire et de représenter la circulation des dossiers de prêt entre les différentes fonctions et centres de responsabilités. Il s'agira d'indiquer l'origine et la destination des dossiers, c'est-à-dire donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.

Chaque opération sera matérialisée par un symbole différent de la réception du client jusqu'à la mise en place effective du prêt. La circulation des documents sera indiquée par des flèches

qui traverseront les services concernés. Ce diagramme sera construit à l'aide des informations recueillies lors de nos interviews.

3.2.6. Questionnaire

Notre questionnaire (Annexe 3, page 100) sera administré à un échantillon des agents de la banque intervenant dans le processus de prêt bancaire. Ce questionnaire sera composé de questions 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.

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 ;

3.2.7. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Le TFfA nous servira à l'identification des risques dans notre chapitre 6 pour l'analyse de la gestion des risques. Il nous permettra d'identifier à chaque tâche, le risque qui susceptible de se produire. Devant chaque tâche il ya l'objectif fixé, le risque encouru et les pratiques communément admises (Annexe 5, page 108).

3.2.8. La feuille d'analyse et de révélation des risques

C'est outil mis à la disposition des responsables pour permettre le suivi permanent des risques. IL s'agira d'énumérer sur cette feuille les problèmes rencontrés lors du processus de prêt bancaire, les risques opérationnels associés, les causes de ces problèmes, les conséquences, et les recommandations pour une amélioration. Chaque feuille correspondra à un problème (Annexe 6, page 109).

3.2.9. 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 (Annexe 7, page 111).

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.

La gestion des risques opérationnels est devenue plus qu'un simple exercice de conformité, elle est une source de création et de valeur de la banque, ceci permet de réduire les pertes, de préserver les fonds propres et protéger l'image de la banque.

La revue de littérature ainsi présentée nous a permis de cerner les variables que sont l'activité bancaire, les différentes étapes du processus de prêt bancaire et de gestion des risques opérationnels associés. Ainsi, avons-nous pu aborder la notion de risque opérationnel, le dispositif de contrôle de ce risque, l'analyse de la gestion des risques. Toutes ces dimensions sont importantes pour aborder la partie pratique de notre étude.

Ouels sont les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? Comment ces risques sont-ils gérés à la SGBB ? C'est à toutes ces questions que nous tenterons de répondre dans la deuxième partie de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude

Introduction de la deuxième partie

La crise n'est pas encore terminée et ses répercussions ne sont pas neutres sur l'Afrique et le Burkina Faso en particulier. L'inflation a connu une forte baisse, due en grande partie à un recul des cours mondiaux des matières premières. Après avoir traversé la plus profonde dépression depuis 1929, l'économie mondiale a été marquée en octobre 2009 par l'amélioration des indicateurs d'activité dans la plupart des pays. En effet, ce début de redressement de la conjoncture économique est le résultat des multiples efforts consentis par les autorités politiques et monétaires à travers le monde. Cependant, la situation reste toujours fragile. Aussi, sur le plan de la politique monétaire, les principales Banques Centrales ont elles maintenu les mesures d'assouplissement de leur politique monétaire.

La conception du rôle traditionnel de la banque en tant que fournisseur de crédit a longtemps fait considérer la taille totale du portefeuille comme une donnée exogène permettant d'expliquer les relations soit avec les prêteurs (gestion du passif), soit avec les emprunteurs (gestion de l'actif).

La caractéristique de l'activité bancaire est le nombre important des risques opérationnels engendrés. La maîtrise de ces risques requiert l'adoption des instruments appropriés d'appréciation (ex-ante) et de suivi (ex-post) du risque. D'où la nécessité de prendre connaissance du processus de prêt bancaire de la SGBB et de prôner un bon dispositif de gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU BURKINA

La Société Générale de Banques au Burkina (SGBB) est une filiale du groupe Société Générale. Créée le 04 Mai 1864 date du décret d'autorisation signé par Napoléon III, la Société Générale est une association d'entreprises et de groupes bancaires français elle mène des activités dans plus de quatre vingt-deux (82) pays. Elle est également présente en Afrique à travers ses filiales. Son réseau Banque de détail Hors France Métropolitaine (BHFM) dont dépend la SGBB est très diversifié en termes de taille d'implantation et des marchés.

4.1. Historique de la Société Générale de Banques au Burkina

La SGBB, société anonyme (SA) avec conseil d'administration a vu le jour à la suite de diverses institutions financières:

- ◆ Septembre 1973, création de la Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements (CNDI) ;
- ◆ Août 1984, création de l'Union Révolutionnaire de Banques (UREBA) ;
- ◆ Juin 1986, création de la Caisse Autonome d'Investissements (CAI) ;
- ◆ Août 1986, transformation de la CNDI en banque commerciale sous la forme d'une société d'économie mixte ;
- ◆ Décembre 1987, changement de dénomination de la Caisse Nationale des Dépôts et des Investissements (CNDI) en Banque pour le Financement du Commerce et des Investissements au Burkina (BFCI-B) ;
- ◆ Février 1991 à Décembre 1996, mise sous administration provisoire du Groupe BFCI-B/UREBA /CAI. Fusion-absorption de l'UREBA et de la CAI par la BFCI-B en mai 1995 ;
- ◆ Février 1997, cession par l'Etat de 34% du capital à des privés nationaux ;
- ◆ Mai 1998, cession par l'Etat de 51% du capital à des partenaires étrangers. La BFCI-B devient la Société Générale de Banques au Burkina.

4.2. La Répartition du capital

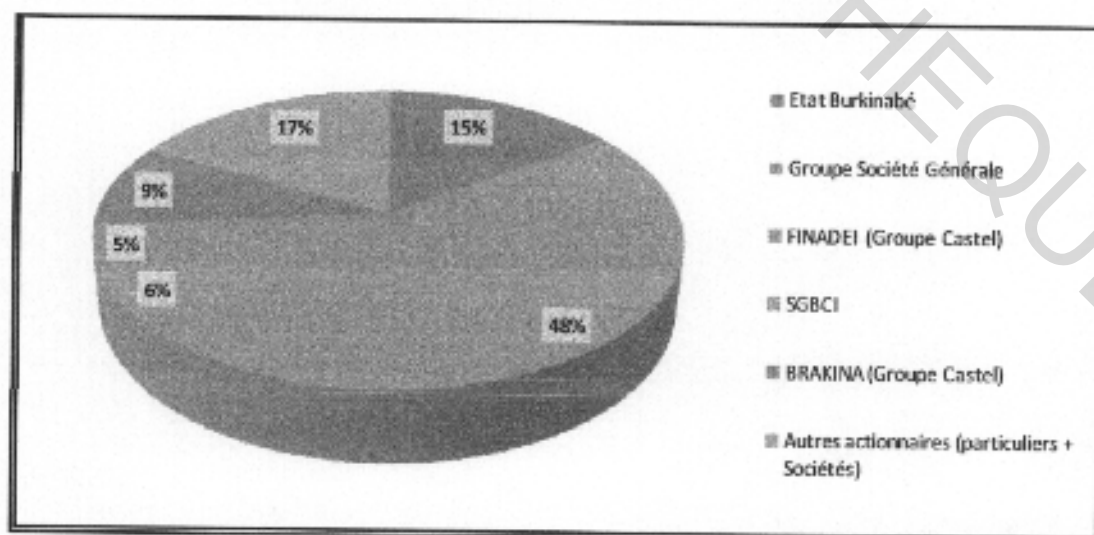
Le capital social de la SGBB est passé de 1 600 à 6 400 millions au 31/12/2009 repartit de la manière suivante :

- Groupe Société Générale : 47,53%
- Etat Burkinabé : 15%
- BRAKINA (Groupe Castel): 9 %
- FINADEI (Groupe Castel) : 6%
- SGBCI : 5 %
- Autres actionnaires (particuliers + Sociétés) 17,48.

Cette augmentation de capital est rendue nécessaire afin de satisfaire, aux exigences des autorités monétaires ouest africaines. En effet, le conseil des ministres de l'UEMOA a décidé lors de sa session ordinaire du 17 décembre 2007 du relèvement du capital minimum applicable aux banques de l'UEMOA pour le porter à 10 milliards.

Le capital des banques devra être porté dans un premier temps à cinq milliards (5 000 000 000) F CFA à compter du 1^{er} janvier 2008. La date d'application du seuil de dix (10) milliards sera précisée ultérieurement par les autorités monétaires compétentes.

Figure 4: La répartition du capital de la SGBB



Source : Rapport annuel de la SGBB au 31/12/2009

4.3. Organisation de la banque

L'organigramme de la SGBB comprend neuf (9) directions (cf. organigramme annexe 1) dont une Direction des Risques (DRIS) et une Direction de l'Exploitation et du Réseau (DER) au sein desquelles nous avons séjourné pendant notre stage.

4.3.1. La Direction des Risques

La Direction des Risques a pour principales tâches l'analyse des différents dossiers de prêt avant accord et notamment, le suivi des engagements et les reportings divers. Les tâches se répartissent comme suit :

- les tâches quotidiennes concernent le traitement des dossiers de demande de prêt de la clientèle commerciale, clientèle professionnelle et la clientèle privé, le traitement des dossiers à déclasser, le traitement des fiches de décision et divers. Ces tâches quotidiennes s'accroissent sur les contrôles des dossiers de prêt venant de l'exploitation avant avis DRIS et transmission à la DG pour décision, les contrôles de l'épuisement de la procédure contentieuse ;
- les tâches hebdomadaires concernent l'élaboration des fiches d'engagements de certains clients, la participation de la DRIS à la réunion commerciale ;
- les tâches mensuelles consistent à la préparation fin de mois, au dispatching de ces états, aux contrôles mensuels (application procédure pré contentieuse et contentieuse) ;
- les tâches trimestrielles consistent essentiellement à faire des reportings, la revue des engagements clientèle commerciale, clientèle professionnelle et clientèle privée ;
- les tâches semestrielles concernent l'élaboration du dossier du comité de crédit et le reportings BCEAO ;
- les tâches annuelles quant à elles concernent essentiellement à faire des reportings BHFME pour encours souverains, et à l'élaboration du rapport annuel d'activités.

4.3.2. La Direction de l'Exploitation et du Réseau

Cette direction est constituée de plusieurs entités qui sont structurées comme suit :

4.3.3. Le marché de la clientèle entreprise

Le marché de la clientèle entreprise a une segmentation bien définie :

- l'espace GE et institutionnels regroupe les entreprises dont le CA annuel est supérieur ou égal à deux milliards (Mds) et demi ($CA \geq 2,5$ Mds).
- l'espace PME/PMI, qui comprend les entreprises dont le chiffre d'affaires (CA) annuel est compris entre cinq cent millions et deux milliards et demi ($500\text{Ms} < CA < 2,5\text{Mds}$) ;
- les autres : les institutionnels, les ONG confessionnelles, les professionnels et le recouvrement amiable.

4.3.4. Le marché de la clientèle des particuliers

Le marché de la clientèle des particuliers qui comprend les employés du secteur public et privé.

4.3.5. La direction Pôle Services Clients

Il est composé de trois services que sont l'Unité de Gestion-Etudes, l'Unité de Gestion Commerciale et l'Unité de Gestion clientèle privée. Nous parlerons des deux premières unités puisque nous y avons séjourné.

a) Unité de Gestion Etudes (UG-Etudes)

Cette unité est responsable du traitement des dossiers de prêt. Elle est chargée donc de la gestion et de la tenue à jour des dossiers clients, où sont contenus tous les renseignements les concernant. Par exemple on y trouve les renseignements juridiques, les documents financiers, les garanties, les correspondances, les notifications de prêt. C'est ce service qui se charge du dépouillement des différents bilans en vue du montage des dossiers de prêt en collaboration avec les conseillers de clientèle.

b) Unité de Gestion Commerciale (UG-Com)

Elle se compose des cellules gestion des garanties, gestion des crédits et gestion des cautions. La cellule garantie comporte trois postes à savoir :

- le chargé de rédaction des actes qui a pour mission principale le traitement des actes notariés et sous seing privés (SSP) et leur transmission à la DRIS pour notification de prêt. Il est également chargé de recevoir les titres de propriétés (cas d'hypothèque), d'amender les projets d'actes notariés et de procéder à leur vérification finale. Quant aux actes SSP, c'est à l'intérieur de la banque qu'ils sont établis et amendés. Ces actes sont par la suite transmis au client pour signature puis confiés à un huissier pour enregistrement ;
- le responsable des tâches administratives des garanties qui se charge, de la modification des garanties et des liens (comptabilisation des garanties), du règlement des frais et émoluments des notaires et huissiers. Il saisit les levées des garanties, le certificat de main levée des actes SSP, et soumet les certificats de main levée notariés à la DG pour signature. Il assure également la surveillance permanente des garanties et l'établissement mensuel des garanties ainsi que leur inventaire annuel ;
- le chef de la cellule gestion des garanties a pour mission principale la supervision des activités de la cellule. Il vérifie les entrées (matérialisation) et les sorties des garanties (nantissement de dépôt à terme, prise d'hypothèque, nantissement de fonds de commerce...), envoie les lettres d'ordre aux notaires. C'est lui qui valide les projets d'actes notariés et qui assure le suivi sur l'échéancier des garanties.

La cellule gestion des crédits commerciaux a pour principale mission la mise en place et le suivi des crédits (court, moyen et long terme) accordés à la clientèle commerciale. C'est cette cellule qui s'occupe également de la déclaration des encours de crédits des clients SGBB à la centrale des risques ainsi que de la déclaration mensuelle des conditions de banque à la BCEAO. La mise en place du prêt (prêt amortissable) respecte trois étapes à savoir :

- la constitution : c'est la saisie dans le logiciel (Delta qu'utilise la SGBB) de toutes les informations (le type de crédit, le numéro de compte du bénéficiaire, le montant, le taux appliqué et la durée du concours...) collectées sur la fiche de saisie. L'agent

procède ensuite à la simulation de prêt, récapitulant le montant que le client doit rembourser à chaque échéance dans les détails ;

- la saisie de la décision est la confirmation de la transaction à savoir la mise à disposition. Après confirmation, la somme est débloquée au profit du client qui devenu ainsi créancier, dispose de l'argent ;
- le déblocage consiste à mettre à la disposition du client les fonds. Le compte du client est rendu créancier et ses engagements vis-à-vis de la banque sont augmentés.

La cellule gestion des cautions s'occupe principalement de la mise en place et du suivi des cautions. Elle met en place les avances et traites avalisées. Lors de la mise en place des cautions, un compte d'engagement du client est débité contre le crédit d'un compte d'engagement général. Ensuite le compte courant du client est débité de l'ensemble des frais et commissions contre le crédit d'un compte de produits, automatiquement. Elle s'occupe aussi du tirage des cautions, de la constitution de dépôt, des écritures d'extournes et de la levée sur les cautions. Notons que la caution peut être levée de façon totale ou partielle.

c) UG- clientèle privée

Cette unité gère la clientèle des particuliers, des associations à but lucratif, du secteur informel (non détenteur de numéro de registre de commerce). Elle regroupe deux cellules à savoir :

- la cellule gestion des crédits des particuliers qui se charge de la mise en place et du suivi des crédits de la clientèle privée. La mise en place consiste en la constitution du dossier, la saisie des décisions et la validation. Il s'agit respectivement de regrouper les éléments constitutifs d'une demande de prêt, de saisir les conditions de prêt et de mettre la somme à la disposition du client. Cette cellule établit des statistiques des prêts et contrôle les pièces comptables établies par les agences. Elle est aussi responsable de produits tels que SOGEFASO, AGF VOYAGE ;
- la cellule fichiers clients, elle est responsable de la gestion du fichier et de la gestion des produits. A l'ouverture d'un compte particulier, le conseiller de clientèle privée se charge de faire remplir un formulaire au client. Ces renseignements sont contenus dans

un fichier partagé. Cela permet à l'Unité de Gestion de la clientèle privée d'accomplir sa tâche de contrôle.

4.4. Missions et objectifs de la SGBB

L'entrée sur le marché de nouvelles banques à capitaux étrangers a modifié le paysage bancaire Burkinabé. La SGBB compose aujourd'hui avec 11 réels concurrents et se classe 3^{ème} en terme de résultat au 31 décembre 2009.

La SGBB à travers sa politique commerciale mis en place par la Direction Générale s'est fixée des objectifs qui s'articulent en différents points :

- garantir la qualité du service rendu ;
- développer de nouveaux produits ;
- étendre le réseau SGBB au Burkina ;
- offrir à la clientèle l'accès au réseau France et au réseau international du groupe Société Générale ;
- développer ses parts de marché.

Pour ce faire, la SGBB s'est dotée d'une structure interne cohérente lui permettant de traiter les informations indispensables pour le maintien et l'accroissement de ses parts de marché. Aussi, pour permettre un accès facile et se rapprocher de sa clientèle, la SGBB a décentralisé son activité par l'ouverture de huit (08) agences dont sept (07) agences à Ouagadougou et une (01) à Bobo Dioulasso et emploie plus de 194 personnes.

La banque accompagne les actions de décentralisation d'une gamme de produits et services très variés pour sa clientèle.

Quelques chiffres clés donnant l'évolution de la SGBB au cours des trois dernières années en millions de francs CFA :

Tableau 2: Quelques chiffres clés de la SGBB

	2007	2008	2009
Total bilan	120 656	144 804	145 996
Fonds propres	10 229	10 454	15 174
Dépôts de la clientèle	105 758	132 002	135 435
Crédit brut à la clientèle	103 161	136 392	1 3 2 5 4 2
Engagement hors bilan	46 272	47 388	62 130

Compte d'exploitation

	2007	2008	2009
Produit net bancaire	8 071	9 610	10 523
Résultat brut d'exploitation	3 770	4 451	5 343
Nombre d'agences	7	8	8
Nombre d'employés	188	189	194

Source : rapport annuel (2007, 2008,2009) de la SGBB

Ce chapitre nous a permis de connaître l'historique de la SGBB filiale du groupe Société Générale à Paris, d'avoir une idée sur son organisation et son fonctionnement.

CHAPITRE V: DESCRIPTION DU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS ASSOCIES

Pour l'intérêt de cette étude, il convient d'aborder brièvement la notion d'entreprises. L'entreprise se définit comme une unité économique qui produit des biens et des services en vue de les vendre afin de couvrir ses charges et de dégager éventuellement un profit. Pour financer leurs activités, les entreprises ont souvent recours aux institutions financières pour solliciter un prêt. Le prêt joue un rôle important dans la vie des entreprises, qui participent fortement à la création de richesses d'un pays.

La clientèle « entreprise » de la SGBB se compose essentiellement des grandes entreprises (GE) des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI), des institutionnels, des ONG et des professionnels regroupés en clientèle commerciale.

La banque est un partenaire incontournable d'une entreprise notamment pour financer ses activités, ses investissements. Tout chef d'entreprise doit bien connaître les produits et les services que celle-ci peut lui offrir et les conditions relatives. Pour ce faire, il est alors important de prendre connaissance du processus de prêt bancaire et la gestion des risques opérationnels associés.

5.1. Les différents types de prêt bancaire

Pour décrire le processus de prêt bancaire, il est nécessaire de définir la typologie de prêt bancaire. La SGBB octroie plusieurs types de crédits qui sont regroupés en deux grands groupes.

5.1.1. Les crédits par caisse

Les crédits par caisse sont des financements qui entraînent des flux réels de trésorerie de la banque vers son client. Ces prêts sont essentiellement destinés au financement de projets d'investissement ou à la reconstitution du fonds de roulement. Il existe différents types de crédits par caisse, à savoir :

- ❖ les prêts amortissables sont des crédits destinés au financement des projets d'investissement, d'équipement, et du financement des besoins d'exploitation. Ce sont des crédits classiques définis en fonction de la durée. Ils peuvent être à court

(inférieur à 2 ans), moyen (compris entre 2 et 7 ans) ou à long terme (supérieur à 7 ans) ;

- ❖ les autres crédits par caisse que sont : la facilité de caisse ou le crédit spot, le découvert, l'avance, l'escompte, le crédit de campagne.

La facilité de caisse ou le crédit spot : est un concours financier à très courte durée que la banque accorde pour faire face à une difficulté temporaire de trésorerie. Le montant accordé ne dépasse généralement pas un mois du chiffre d'affaires.

Le découvert : est un dépassement plafonné que la banque autorise au client sur son compte ordinaire pour une durée d'un an renouvelable. Il vise à assurer au client la disponibilité permanente de liquidité pour ses besoins de fonctionnement courants. En contrepartie, les recettes tirées de l'activité doivent être virées systématiquement sur le compte afin de le mouvoir.

L'avance : est généralement adossée sur un marché. Elle peut être définie comme une avance de fonds accordée à un client par la banque dans le but de démarrer un travail qui lui a été confié. Dans ce cas précis la banque procédera à un nantissement de marché. Ce qui lui permettra de rentrer directement en possession des fonds jusqu'à hauteur des fonds qu'il a avancés au client.

L'escompte : lorsqu'un fournisseur vend un bien à son client, il lui accorde généralement un délai de règlement. Ce délai permet à l'acheteur de transformer le bien, de le commercialiser avant de régler lorsque lui-même aura été réglé par son client. En contrepartie de ce délai accordé, le client signe un document en vertu duquel le fournisseur devra attendre le délai imparti avant de réclamer le paiement de sa créance. Cette matérialisation de la créance par un effet de commerce permet au fournisseur qui a consenti des délais de règlement de retrouver une partie de sa trésorerie en mobilisant les traites auprès de son banquier. C'est donc une opération de rachat par la banque à une entreprise d'un effet de commerce avant l'échéance et ce, moyennant le paiement d'agios. L'entreprise reste cependant le garant de paiement notamment en termes d'impayés.

Le crédit de campagne : consiste au financement d'opérations ayant un caractère saisonnier. Il peut être souvent accordé pour faire face à une charge exceptionnelle de trésorerie. Par exemple on a le crédit à la SOFITEX pour la campagne cotonnière et le crédit de la SN-

SOSUCO pour la production du sucre. Ces crédits nécessitant de gros décaissements, la banque dans le but de limiter et de partager les risques liés à ce type de financement, fait appel à d'autres banques. Ce groupe de banques est appelé pool bancaire ou consortium bancaire et on parlera de crédits par pool bancaire ou crédits consortiaux. Les crédits consortiaux sont donc des crédits dont le financement est fait par plusieurs banques et ayant à sa tête un chef de file.

5.1.2. Les crédits par signature

La banque apporte son concours à une entreprise sans décaisser des fonds sous forme d'engagement que l'on appelle des crédits par signature, appelés communément cautions bancaires. La banque prête alors simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie.

Pour ce faire la SGBB fait une étude aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire (crédit accordé par un établissement de crédit à une entreprise) car cet engagement peut entraîner des décaissements importants. La banque s'engage par lettre auprès de tiers, à satisfaire aux obligations contractées envers eux par son client, au cas où ce dernier n'y satisferait pas lui-même. Les crédits par signature regroupent : les cautions et le crédit documentaires.

5.2. La description du processus de prêt bancaire aux entreprises

La description du processus de prêt bancaire représente la méthode utilisée par la SGBB pour le traitement du dossier de prêt. Il peut être défini comme le mécanisme qui retrace le chemin suivi par le dossier de prêt dès l'instant que l'entreprise entre en contact avec la banque et manifeste son besoin d'être financée jusqu'à l'aboutissement dudit dossier.

Pour une meilleure compréhension, Il convient de donner une description complète de ce processus afin de déceler les différents risques opérationnels associés.

5.2.1 Les acteurs du processus de prêt bancaire

Ce sont les différents acteurs de la banque qui interviennent dans le processus.

5.2.1.1. Les décideurs

Il s'agit de ceux qui autorisent l'exécution de la mise en place du prêt à savoir :

- ◆ le Directeur de l'Exploitation et du Réseau qui donne son avis (favorable ou défavorable) ;
- ◆ le Directeur des Risques donne aussi son avis sur le dossier de prêt ;
- ◆ le Directeur Général qui a la décision finale.

5.2.1.2. Les exécutants

Ils participent activement à l'étude et au montage des dossiers de prêt pour le bon fonctionnement de la procédure.

5.2.1.2.1. Les agents du front office : les conseillers de clientèle

Le conseiller joue un rôle d'interface entre la banque et son client. Ce rôle revêt une importance, en ce sens que le conseiller est la personne qui connaît mieux le client et qui représente pour lui un interlocuteur privilégié auprès de la banque. Ce qui lui confère des missions essentielles qui sont la gestion du portefeuille de la clientèle, la réception et le traitement de la demande de concours, le suivi des engagements. Il a en charge également la recherche de nouveaux clients, la prise de décision dans la limite de ses pouvoirs et de transmission des dossiers à la hiérarchie pour information ou pour décision finale.

5.2.1.2.2. Les agents du back office : La Direction du Pôle Service Client (DPSC)

Le Directeur du pôle service clients, responsable des services UG-Etudes, UG-Com, et UG-Clipri, joue donc le rôle de contrôleur général de la direction. Il contrôle la régularité des dossiers de crédits soumis à son appréciation, donne son avis sur le dossier et le transmet à la hiérarchie.

En fonction du type de crédit demandé, chacune de ces sections intervient à une étape du processus d'octroi et de mise en place du prêt. Il s'agit de :

- UG- Etude pour le dépouillement des états financiers, l'analyse financière, l'établissement de la carcasse du dossier de prêt et la rédaction du commentaire à partir du CR du conseiller.
- La section gestion des crédits qui est chargé de l'établissement des CR de vérification, de la mise en place et du suivi des crédits amortissable. C'est cette cellule qui s'occupe également de la déclaration des encours de crédits des clients SGBB à la centrale des risques ainsi que de la déclaration mensuelle des conditions de banque à la BCEAO, ainsi que de la fourniture de toutes les informations liées aux engagements ;
- La section garantie pour la matérialisation des garanties données par le client, l'établissement des certificats de main levée, le suivi de ces garanties, le classement et la conservation de tous les dossiers de garantie ;
- La section caution pour la mise en place dans Delta (progiciel de gestion bancaire à la SGBB) des cautions et avals donnés aux clients. Elle s'occupe aussi du tirage des cautions, de la constitution de dépôt, des écritures d'extournes et de la levée sur les cautions.

5.2.2. Les différentes étapes du processus de prêt bancaire

Toute entreprise qui sollicite un prêt à la SGBB devra nécessairement fournir un certain nombre de documents :

- une demande de concours est adressée au Directeur Général de la banque. Celle-ci doit préciser les concours sollicités ainsi qu'une brève présentation de leur objet ;
- les états financiers (bilan, compte de résultat, états annexés) des trois derniers exercices. Ils permettront d'obtenir après retraitement, la notice financière.

Lorsqu'il s'agit d'une demande de prêt amortissable, outre les éléments ci-dessus d'autres éléments doivent être fournis en complément, il s'agit :

- du compte d'exploitation prévisionnel qui permet au banquier de se faire une idée sur l'évolution et les perspectives de l'activité, de même que sa rentabilité d'affaires ;

- du plan d'affaires appelé business plan. C'est un programme qui présente les caractéristiques et schéma du financement (montants, les apports des différentes parties, la périodicité du déblocage) ;
- du plan de trésorerie qui permet de voir l'évolution de la situation de la trésorerie de l'affaire afin de détecter les périodes de difficultés financières.

L'ensemble de ces éléments est transmis au Directeur Général pour avis.

5.2.2.1 Le sous processus « budgétisation »

La budgétisation de prêt bancaire se fait en se référant au budget de l'exercice précédent de la banque et à la conjoncture économique qui se présente.

5.2.2.2. Le sous processus « étude du dossier de prêt bancaire »

Le montage d'un dossier de prêt est l'élément primordial qui va permettre aux décideurs autorisés de fonder leur accord ou leur refus quant à la demande de financement. Les éléments constitutifs du dossier varient en fonction du type de prêt sollicité.

5.2.2.2.1. Rédaction du compte rendu

Le compte rendu (CR) est un document qui synthétise l'étude menée par le chargé de clientèle. Le bien fondé de ce document est d'informer les acteurs du PSC et de leur donner de grandes orientations pour le traitement du dossier. Il permet d'ores et déjà de découvrir le client, son environnement, ainsi que son secteur. Le CR fait également ressortir les garanties liées aux engagements du client. Les perspectives d'activités de l'entreprise y sont dégagées et permettent de juger de l'évolution de l'entreprise, de son équilibre financier, en somme de sa santé financière. Le rôle du conseiller étant indispensable son avis pour l'octroi du prêt sollicité par le client est très important.

5.2.2.2.2. Traitement du dossier de prêt

Une fois le CR établi, le conseiller le transmet au Chef de service UG- Etudes qui l'affecte à un chargé d'études pour le traitement du dossier de prêt.

a) Dépouillement du dossier et établissement du graphique des comptes

Les états financiers sont transmis à l'Unité de Gestion Etudes pour dépouillement et établissement de la notice financière. Les graphiques du compte sont par ailleurs élaborés pour voir l'évolution des comptes du client sur les trois (03) derniers exercices.

Le dépouillement consiste à saisir dans le fichier initialement établi les chiffres clés des états financiers de l'entreprise.

b) Montage du dossier de prêt

Lorsque qu'un accord de principe est émis pour le financement du projet, le compte rendu signé par le Directeur de l'Exploitation et du Réseau est transmis à l'Unité de Gestion Etudes pour le montage du dossier. Le montage du dossier est assuré par un rédacteur en collaboration avec le conseiller ayant en charge la gestion du client. Le dossier d'étude approuvé par le conseiller de clientèle est soumis au chef de service et au Directeur du pôle service client pour corrections éventuelles.

c) Le circuit de décision du dossier de prêt

Le dossier finalisé est soumis à signature dans le circuit de décision suivant l'ordre des acteurs du processus :

- le DPSC responsable des services UG-Etudes, UG-Com, et UG-Cli-pri, joue donc le rôle de contrôleur général de la direction. Il analyse minutieusement le dossier monté puis appose sa signature lorsqu'il juge l'étude satisfaisante. Alors le dossier est transmis au conseiller ;
- le Conseiller de clientèle vérifie le dossier et donne son appréciation avant de le transmettre au DER ;
- le DER, après le conseiller, prend connaissance de la situation financière du client et de la nature de sa relation avec la SGBB. Après analyse il porte son appréciation sur le dossier. Le dossier est ensuite envoyé à DRIS ;
- la DRIS en fonction de critères d'analyse apprécie à son tour le dossier du client. Il observe le commentaire sur l'environnement économique dans lequel le client se

trouve. Il vérifie l'existence et la validité des garanties demandées en collaboration avec UG-Com, apprécie les ratios de structure financière, afin d'évaluer le risque d'insolvabilité que la banque pourra éventuellement faire face. Le DRIS porte son avis et le dossier est enfin acheminé chez le DG;

- le Directeur Général a le dernier mot. Il peut être favorable ou défavorable. Sa décision est généralement basée sur l'avis conjoint du DER et du DRIS. Lorsque ces deux directions sont en accord, le Directeur Général prend la décision finale sur la base de l'avis conjoint. Dans d'autre cas, lorsque l'avis du DER diffère de celui de la Directeur des Risques et vice versa, le DG doit faire un arbitrage entre les deux directions et prendre la décision finale.

Les dossiers ayant reçu l'accord du DG sont transmis à UG-Com pour la vérification de la validité des garanties existantes et pour la matérialisation des garanties supplémentaires prévues dans le dossier avant la mise en place du prêt en collaboration avec DRIS. Car c'est cette direction qui doit confirmer que le prêt peut être mis en place après vérification de tous les éléments mettant la banque à l'abri de tout risque.

5.2.2.3. Le sous processus « mise en place du prêt »

Une fois le prêt accordé, il faut le mettre en place pour que le client puisse y avoir accès. Cette tâche est à la charge de la cellule gestion des crédits. Après l'accord, la cellule gestion des crédits établit un CR de vérification. En outre, il faut s'assurer que la cellule garantie a procédé à la matérialisation de toutes les garanties avant la mise en place effective du prêt sollicité.

5.2.2.3.1. La prise de garanties

En vue de se prémunir de tout risque la SGBB demande à son client d'apporter des garanties avant le déblocage des fonds. Ces garanties peuvent être spécifiques aux types de prêt sollicités et peuvent être renouvelées pour un autre prêt.

a) Les sûretés personnelles

Les sûretés personnelles comprennent la caution solidaire et indivisible, l'aval, la lettre de garantie ou de contre garantie. Les critères de validité des sûretés personnelles sont :

- le cautionnement ne se présume pas, c'est un acte écrit sous seing privé ;
- la caution doit présenter des garanties de solvabilité ;
- le cautionnement n'est valable que si l'obligation principale est juridiquement valable ;
- il doit exister une équivalence de montant entre la caution et l'obligation principale ;
- l'engagement de la caution ne saurait être aggravé par un engagement postérieur du débiteur principal ;
- sauf stipulation contraire des parties, les engagements antérieurs du débiteur principal ne sont pas garantis par la caution ;
- le cautionnement s'étend au principal, aux accessoires de la créance et aux frais de recouvrement de la créance.

b) Les sûretés réelles

Les sûretés réelles comprennent les biens immeubles (l'hypothèque), les biens meubles (le gage, nantissement avec ou sans dépossession) suivants :

- l'hypothèque, c'est un contrat par acte authentique qui détermine les conditions de réalisation du bien garanti, en cas de non paiement de la créance. Il constitue « un droit de suite » et « un droit de préférence » pour le créancier ;
- le nantissement du fonds de commerce, le fonds de commerce est constitué des biens corporels et incorporels; il peut être donné en nantissement sous réserve de son enregistrement. Au titre des nantissements on peut citer: les nantissements de titres, les nantissements de marchés, les nantissements de créances (ex loyers; aucune certitude de réaliser la sûreté).

c) Les sûretés morales

Les sûretés morales sont des actes sous seing privé matérialisant la volonté des parties à donner tout apaisement quant au règlement d'un crédit (engagement de ne pas vendre ou d'hypothéquer un bien, lettre de confort, engagement irrévocable de...).

5.2.2.3.2. Les diligences relatives à la mise en place du prêt

La mise en place du prêt est une étape importante et mérite toute l'attention des acteurs du processus.

a) Les diligences au niveau du conseiller

Le conseiller notifie à son client la décision prise (accord ou refus). En cas d'accord, il demande au client les documents nécessaires à la matérialisation des garanties. Ces documents sont transmis à la cellule Garantie du Pôle Service Client (UG-COM).

b) Les diligences au niveau du Pôle Service Client

Les dossiers sont transmis à l'Unité de Gestion Etudes après décision. Cette unité transmet une copie du dossier à l'unité de Gestion Commerciale (UG-COM) pour prise de garanties et mise en place du prêt. Elle classe l'original du dossier dans le dossier banque du client.

La copie du dossier transmise à UG-COM est reçue par le chef de service qui la transmet aussitôt à la cellule crédit dudit service. Cette cellule procède à l'établissement d'un compte rendu de vérification et définit clairement les diligences déjà accomplies et celles à accomplir conformément au dossier d'étude. Les comptes rendus sont signés de l'initiateur et du chef de service. Le dossier est ensuite transmis à la cellule Garantie pour matérialisation de nouvelles garanties.

Il peut s'agir d'un contrat de prêt avec hypothèque ou promesse d'hypothèque, de nantissement de matériel ou de fonds de commerce, d'inscription de privilèges de prêteur de deniers, de nantissement ou gage d'espèces. La matérialisation des garanties se fait :

- ◆ soit directement par la cellule garantie ;
- ◆ soit avec la collaboration de compétences extérieures (Notaires, Huissiers).

Lorsque les actes sont rédigés en interne, les projets d'actes sont élaborés par la cellule garantie, soumis à la validation du chef de service et du directeur du PSC. Les actes finalisés sont soumis à la signature du client.

Lorsque les actes sont élaborés par des prestataires extérieurs, une lettre d'ordre rédigée par la cellule garantie leur est adressée. Cette correspondance est soumise à la signature du Directeur du Pôle Service Client et du conseiller de clientèle ayant en charge l'étude du dossier. La correspondance précise les références du bien à prendre en garantie ainsi que les conditions de prêt. Le projet d'acte rédigé et validé est soumis au client et la banque pour validation par l'entremise du prestataire externe.

Une fois la prise de la garantie terminée, le dossier est remis à UG-Etudes pour classement dans le dossier banque du client et une autre copie jointe au dossier de prêt et transmise à la Direction des Risques pour notification de prêt.

c) Les diligences au niveau de la Direction des Risques (DRIS)

A la réception de la copie du dossier de prêt accordé, du compte rendu de vérification et de la copie des garanties matérialisées, la direction des risques procède à une notification écrite de la décision de prêt. Le dossier est ensuite retourné à la cellule crédit d'UG-COM pour mise en place du prêt.

5.2.2.3.3. La mise en place effective du prêt au niveau PSC

Elle intervient à la réception du dossier notifié par la DRIS. La cellule de crédit d'UG-COM procède à la préparation de la fiche de saisie de prêt. Elle la fait signer par la hiérarchie et saisit le prêt conformément aux éléments contenus dans le contrat de prêt. Un tableau d'amortissement validé est remis à la Cellule Garantie pour transmission au client, concomitamment avec un exemplaire du contrat de prêt.

Après la mise en place du prêt, la cellule garantie procède à la saisie des garanties sur Delta et établit le lien des garanties et des engagements. Le CR de vérification et la fiche de saisie du prêt, sont transmis à UG-Etudes pour classement dans le dossier banque du client. Le CR de vérification retrace toutes les conditions d'octroi du concours (montant du concours, modalité de remboursement, taux).

5.2.2.4. *Le sous processus « suivi des prêts »*

Une fois la mise en place terminée le suivi de prêt se fait automatiquement à travers le logiciel delta. A chaque fin du mois les échéances et les intérêts s'épurent progressivement. Pour les grands groupes, ils sont au nombre de cinq (05), le suivi se fait hebdomadairement, afin de vérifier l'état de leurs engagements vis-à-vis de la banque.

Des revues de portefeuilles trimestrielles sont effectués par le personnel de la DRIS, à travers ces revues certains dossiers sont déclassés, il s'agit des dossiers des clients pour lesquels les comptes ne subissent plus de mouvement pendant une certaine durée.

5.2.2.5. *Le sous processus « recouvrement des prêts »*

C'est la dernière phase du processus de prêt bancaire aux entreprises. Au bout de trois (03) échéances impayées le dossier est déclassé. Des correspondances sont alors adressées au client pour l'informer de sa situation dans les livres de la banque.

Il existe deux sortes de recouvrement:

- Le recouvrement à l'amiable, le client se présente après réception de la lettre, il convient avec son conseiller de régler la somme due à une échéance déterminée ;
- Le contentieux, après plusieurs correspondances infructueuses, une lettre de mise en demeure est adressée au client, après cette lettre, une autre lettre de clôture avec poursuite lui ai envoyée. Le recouvrement judiciaire intervient alors, pour les dossiers sans matérialisation de garantie, la banque saisie un huissier qui après une injonction de payer, procède à la saisie immobilière des biens du client. Pour les dossiers avec garanties, la banque procède à la réalisation de la garantie.

La description du processus de prêt bancaire montre que la banque n'est pas à l'abri du risque, le processus étant très long et nécessitant l'intervention de plusieurs agents, Cela peut traduire une certaine vulnérabilité de l'activité de prêt bancaire.

5.3. La gestion des risques opérationnels à la SGBB

A la SGBB, la stratégie de la gestion des risques opérationnels est définie par le groupe Société Générale qui est la société mère et s'applique à l'ensemble des entités consolidées. Par risque opérationnel, le Groupe désigne le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou

d'une défaillance imputable à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées. Cette définition exclut le risque stratégique mais comprend les risques de non-conformité, dont le risque d'atteinte à la réputation. La gestion des risques opérationnels à la SGBB est en conformité avec les recommandations du comité de Bâle II.

5.3.1. La gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

La gestion des risques opérationnels est le processus par lequel sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les. Cette approche comprend à la fois :

- ◆ un contrôle de prévention conçu pour éviter les incidences indésirables avant leur survenue ;
- ◆ un contrôle de détection conçu pour identifier les incidences indésirables lorsqu'ils surviennent. Ils identifient leurs erreurs après qu'elles soient survenues ;
- ◆ un contrôle de correction conçu pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.

C'est un processus itératif qui demande la participation du personnel intervenant dans le processus de prêt bancaire.

La gestion des risques opérationnels 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 opérationnels liés au processus de prêt consiste à identifier, évaluer et à suivre les risques auxquels la banque est confrontée.

5.3.2. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus du prêt bancaire

La gestion des risques opérationnels passe nécessairement avant tout par l'identification de ceux-ci. C'est une étape qui permet de trouver l'ensemble des risques liés au processus de prêt bancaire. Le dispositif d'évaluation quantitative et qualitative de ses risques opérationnels s'appuie sur :

- ◆ l'auto évaluation des risques et des contrôles qui a pour but d'identifier et de mesurer l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire afin d'établir des cartographies de ces risques;
- ◆ les indicateurs clés de risque ou (KRI : Key Risk Indicators) qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles. Ces indicateurs sont des données objectives et mesurables devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et ainsi d'en améliorer le pilotage.
- ◆ les analyses de scénarii, qui consistent à effectuer des estimations d'expert des pertes potentielles auxquels la banque est exposée pour chacune de ses activités notamment, les pertes potentielles de faible fréquence mais à forte sévérité ;
- ◆ la collecte de pertes opérationnelles.

5.3.3. Le suivi des risques opérationnels liés au processus de prêt

Le suivi des risques opérationnels consiste notamment à :

- ◆ réaliser périodiquement l'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA), sous la supervision des responsables des risques opérationnels ce qui implique d'évaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne (surveillance permanente, etc.);
- ◆ mesurer l'exposition de la banque aux risques;
- ◆ procéder aux analyses de scénarii pertinentes;
- ◆ déclarer au fil de l'eau et de manière exhaustive et exacte les pertes opérationnelles subies (c'est-à-dire que les responsables d'activités sont en charge de la mise à jour des événements de risques, ils peuvent réaliser l'actualisation dans l'outil risques opérationnel à n'importe quel moment);
- ◆ définir les actions nécessaires pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable et s'assurer de leur suivi.

Les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des carences dans la gestion des risques et celles-ci entraînent souvent des pertes financières par suite d'erreurs ou de

fraude, comme exemple de fraude le client qui apporte une fausse garantie, ou l'agent de saisie qui au moment de la mise en place du prêt saisie un zéro de trop.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pris largement connaissance du processus de prêt bancaire à la SGBB, depuis l'expression du besoin du client à la mise en place effective du prêt, ainsi que les différents types de crédits qu'elle octroie à sa clientèle entreprise. Mais pour octroyer un prêt la banque prend d'énormes risques. Parmi lesquels nous avons retenu le risque opérationnel lié au processus de prêt. Quelle est la démarche à adopter pour une analyse de gestion efficace des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire ? Nous répondrons à cette question dans la suite de notre étude.

CHAPITRE VI : ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE PRET BANCAIRE

Le processus de prêt bancaire 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 soit par les acteurs intervenant tout au long du processus, soit par des procédures. La survenance de ces risques peut avoir des conséquences néfastes pour la réalisation des objectifs de la banque.

Ainsi la tâche effectuée ou omise peut comporter des risques positifs par la possibilité de tirer un bénéfice ou négatifs par la menace d'une perte ou d'un échec. En effet la gestion des risques opérationnels vise, d'une part, à minimiser la probabilité de survenance de cette perte, et d'autre part les opportunités provenant de l'environnement de l'organisation de la banque. La gestion des risques opérationnels est d'une importance capitale en ce sens qu'une bonne gestion des risques donne à priori aux dirigeants l'assurance de la survie de la banque.

Cependant la mise en place des outils de contrôle seuls demeure insuffisante pour la gestion de ces risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire. D'où la nécessité de procéder à une analyse de la gestion des risques opérationnels.

La première partie de ce chapitre est consacrée à l'identification et l'évaluation du niveau de risques associés au processus, la deuxième porte sur l'évaluation du dispositif de contrôle, et la troisième est réservée aux recommandations.

6.1. Identification et évaluation des risques opérationnels associés au processus de prêt bancaire

Cette étape est importante, il s'agit d'identifier tous les risques liés au processus et de procéder à l'évaluation des risques opérationnels pouvant impacter négativement les performances du processus.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire

Le risque opérationnel lié au processus de prêt bancaire peut se définir comme le risque de pertes qui résulte:

- des défaillances d'inadéquation des procédures tels que : saisie erronée des données, omission des données, un prêt porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, un prêt accordé avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassements des limites et autorisation pour la réalisation d'une opération ;
- des ressources humaines telles que l'exigence de compétence et de disponibilité des acteurs du processus, fraude;
- des événements extérieurs comme une mauvaise application des aspects juridiques, détérioration du bien pris en garantie;
- et ou des défaillances du système d'information dû à l'absence de base de données sur la situation des biens pris en garanties.

Cependant quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus de prêt bancaire aux entreprises à la SGBB ?

Avec le responsable clientèle commerciale nous avons scindé le processus en sous processus suivants :

- Budgétisation;
- étude des dossiers de prêt bancaire;
- mise en place du prêt bancaire;
- suivi du prêt bancaire ;
- recouvrement du prêt.

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 ont permis de renseigner les tableaux d'identification des risques qui se présentent comme suit:

Les tableaux comprennent six (06) colonnes décomposées comme suit :

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

Dans les tableaux suivants nous avons identifié les risques qui pourront survenir.

Tableau 3: Identification des risques liés au sous processus "élaboration du budget"

Sous processus : Elaboration du budget				
Tâches	Objectif du CI	Risque opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Elaboration du budget	S'assurer que le budget est élaboré en tenant compte du budget précédent	1. Prévision irréaliste	Manque de ressources	Elaboration du budget sur la base du budget précédent et de la conjoncture économique

Source : nous-même

Cette première étape permet de recenser tous les risques qui sont liés à la budgétisation. Si elle est mal élaborée, les erreurs pourront se répercuter dans tout le processus.

Tableau 4: Identification des risques liés au sous processus "étude du dossier de prêt".

Sous processus : Etude du dossier de prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Constitution du dossier de prêt	S'assurer de l'exhaustivité des dossiers de prêt	2. Dossier imprécis et incomplet 3. Garantie fictive et insuffisante	Pertes de ressources	Constitution du dossier de prêt sur la base d'une check-list
Rédaction du CR	S'assurer de la fiabilité et de sincérité des informations fournies par le client	4. Absence d'états financiers 5. Informations erronées 6. Erreur sur de l'objet du prêt	-Manque à gagner -Pertes de ressources -Litiges avec le client	-Etude sur la situation du client -Effectuer de visite de terrain -vérification du contenu CR avant validation
Traitement du dossier de prêt	-S'assurer de bonne analyse des informations financières du conseiller clientèle et du chargé d'étude du dossier	7. Non respect de la quotité 8. Client insolvable 9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise 10. Omission des frais d'étude du dossier	-Pertes de ressources -Pertes de ressources -pertes de ressources -Pertes de ressources	-Veillez au calcul de la quotité - vérifier la situation financière du client -vérifier que le prêt sollicité correspond au besoin de l'activité -vérifier que les frais d'études du dossier ont été mentionnés

Source : nous-mêmes

A travers cette étape, nous avons déterminé les risques afférents à l'étude du dossier depuis l'étape de la rédaction du commentaire, jusqu'à celle du montage du dossier.

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

Sous processus : mise en place du prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Approbation du dossier de prêt	S'assurer que tous les contrats de prêts sont approuvés par les personnes habilitées	11. Contrat non signée ou non approuvé à tous les niveaux	Contestation	Approbation du dossier par des personnes autorisées (CR, DER, DPSC, DRIS)
Enregistrement des garanties	S'assurer que tous les éléments en relation avec les garanties existent	12. Omission d'un aspect juridique 13. Garantie fictive 14. Omission d'enregistrer	Pertes de ressources	Vérifier l'authentification des garanties par les instances habilitées
Etablissement de la fiche de saisie du prêt et du CR de vérification	S'assurer que le logiciel prend en compte toutes les données	15. Saisie erronée 16. Cumul de fonction	-Pertes de ressources -Retard dans le paiement	Faire un rapprochement des éléments saisis dans le logiciel avec ceux qui sont sur les dossiers
Déblocage du prêt	S'assurer que tous les dossiers sont validés par la DRIS et signés par le DG ou DRIS	17. Retard dans la mise en place du prêt 18. Validation du dossier par une personne non habilitée	-Pertes de ressources -Pertes de ressources	Vérifier que tout prêt mis en place a fait l'objet de validation par une personne habilitée
Classement du dossier de prêt	S'assurer que les dossiers de prêt sont bien rangés dans des coffres forts pour d'éventuels prêts	19. Pertes de PUH 20. Dossier perdu	-Pertes de ressources -Litiges avec le client	Désigner une personne qui se chargera du classement

Source : nous-mêmes

A travers cette étape, nous avons déterminé les risques liés à la mise en place du prêt. Cette étape est fondamentale en ce sens que toute erreur ou défaillance du système entrainera d'énormes pertes à la banque.

Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus " suivi du prêt".

Sous processus : suivi et recouvrement du prêt				
Tâches	Objectif du CI	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise du risque
Déclassement des dossiers	S'assurer de l'exhaustivité du suivi des impayés	21. Absence de relance 22. Echéance erronée	-Pertes de ressources -Litiges avec le client	-Vérifier tous les impayés et adresser des correspondances au client -Etablir une fiche de simulation de prêt
Envoi des correspondances	S'assurer que le client est informé de sa situation	23. Mauvaise foi du client	Pertes de ressources	Vérifier les coordonnées du client lors de l'entretien
Actionnement des garanties	S'assurer de l'effectivité des garanties	24. Fraudes 25. Malveillances internes	Pertes de ressources	Faire une contre évaluation des garanties apportées par le client

Source : nous-mêmes

Cette phase consiste à identifier tous les risques opérationnels qui découlent de l'activité de suivi et recouvrement du prêt bancaire.

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

6.1.2. Evaluation des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire identifiés

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

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques tient compte des résultats des tests d'existence et de permanence réalisés durant notre stage à la SGBB. L'évaluation est faite à partir du modèle ci-dessous.

Tableau 7: Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque.

Niveau	Probabilité	Description
3	Forte	Il est bien possible que le risque se produise
2	Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
1	Faible	Il est difficile que le risque se réalise

Source : nous-mêmes

Tableau 8: Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés.

Risques	Probabilité de survenance
1. Prévision irréaliste	1
2. Dossier imprécis et incomplet	1
3. Garantie fictive et insuffisante	3
4. Absence d'états financiers	1
5. Informations erronées	2
6. Erreur sur l'objet du prêt	2
7. Non respect de la quotité	1
8. Client insolvable	2
9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise	2
10 Omission de frais de dossier	1
11 Contrat non signé ou non approuvé à tous les niveaux	1
12 Omission d'un aspect juridique	3
13 Garantie irréalisable ou fictives	3

14 Omission d'enregistrer	1
15 Saisie erronée	2
16 Cumul de fonction	2
17 Retard dans la mise en place du prêt	2
18 Validation du dossier par une personne non habilitée	1
19 Perte de PUH	1
20 Dossier perdu	1
21 Absence de relance	2
22 Echéance erronée	2
23 Mauvaise foi du client	3
24 Fraudes	3
25 Malveillances internes	3

Source : nous-mêmes

6.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques identifiés

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

Tableau 9: Echelle de mesure de la gravité ou de l'impact des risques.

Niveau	Impact	Description
3	Important	Effet élevés de pertes financières
2	Modéré	Conséquence moyenne
1	Mineur	Incidence faible de pertes financières

Source : nous-même

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

Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques identifiés.

Risques	Impact
1. Prévision irréaliste	1
2. Dossier imprécis et incomplet	1
3. Garantie fictive et insuffisante	3
4. Absence d'états financiers	2
5. Informations erronées	2
6. Erreur sur l'objet du prêt	2
7. Non respect de la quotité	2
8. Client insolvable	2
9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise	2
10 Omission de frais de dossier	2
11 Contrat non signé ou non approuvé à tous les niveaux	2
12 Omission d'un aspect juridique	3
13 Garantie irréalisable	3
14 Omission d'enregistrer	1
15 Saisie erronée	2
16 Cumul de fonction	1
17 Retard dans la mise en place du prêt	1
18 Validation du dossier par une personne non habilitée	3
19 Perte de PUH	3
20 Dossier perdu	1
21 Absence de relance	2
22 Echéance erronée	1
23 Mauvaise foi du client	2
24 Fraudes	3
25 Malveillances internes	3

Source : Nous-mêmes

6.1.2.3. Evaluation du niveau des risques opérationnels liés au processus de prêt

La SGBB doit normalement faire une cartographie de ses risques opérationnels, qui est un outil de suivi des activités de la banque. Pour ce faire, elle procède à l'évaluation de ses risques opérationnels, qui lui permettra de voir les risques importants à surveiller et donc pour lesquels, il faut prendre des dispositions et mettre en place des procédures efficaces pour les réduire.

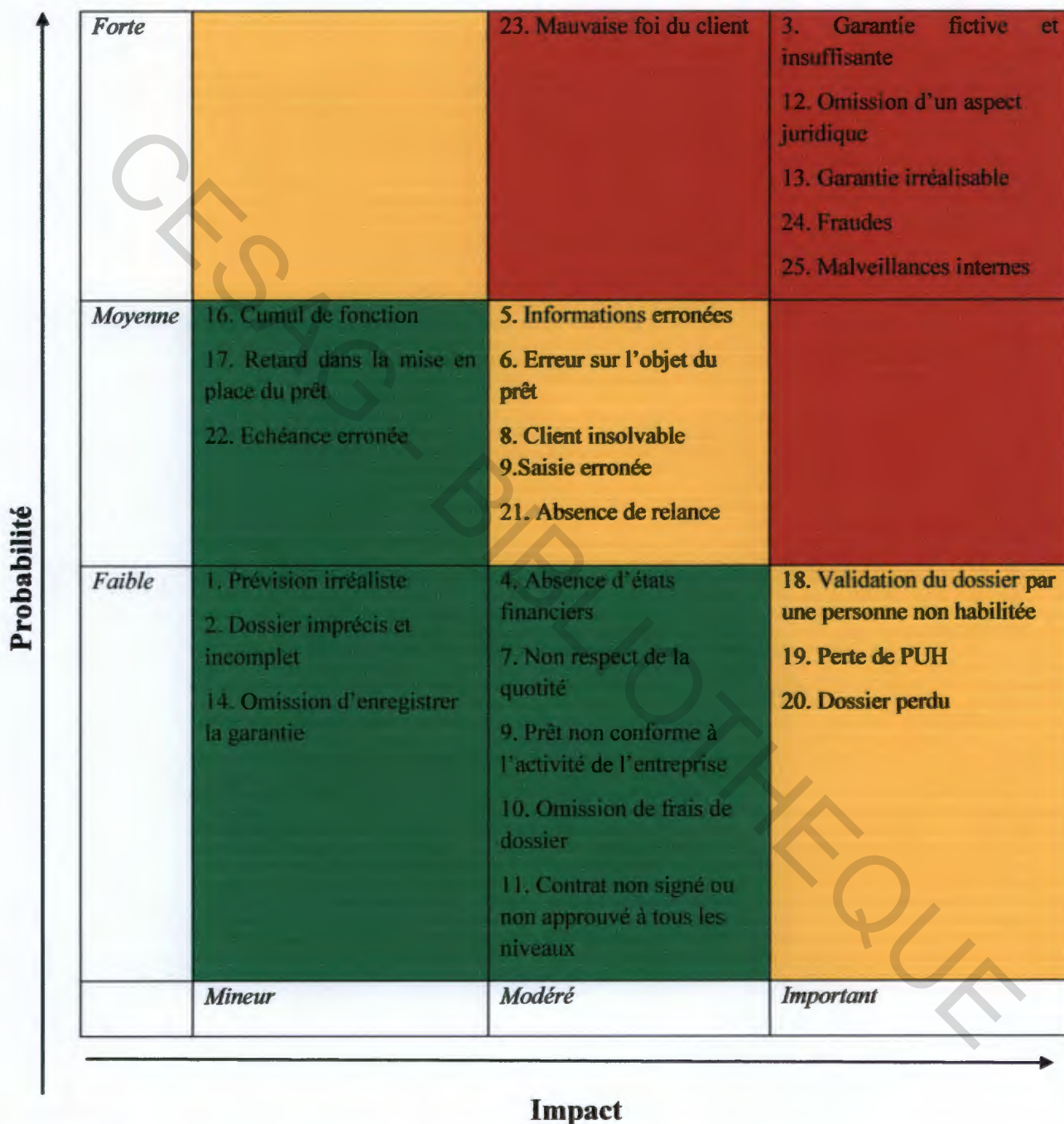
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11 : Cotation des risques identifiés

Risques	Proba de survenance	Impact	côte
1. Prévision irréaliste	1	1	1
2. Dossier imprécis et incomplet	1	1	1
3. Garantie fictive et insuffisante	3	3	9
4. Absence d'états financiers	1	2	2
5. Informations erronées	2	2	4
6. Erreur sur l'objet du prêt	2	2	4
7. Non respect de la quotité	1	2	2
8. Client insolvable	2	2	4
9. Prêt non conforme à l'activité de l'entreprise	2	2	4
10. Omission de frais de dossier	1	2	2
11. Contrat non signé ou non approuvé à tous les niveaux	1	2	2
12. Omission d'un aspect juridique	3	3	9
13. Garantie irréalisable ou fictives	3	3	9
14. Omission d'enregistrer la garantie	1	1	1
15. Saisie erronée	2	2	4
16. Cumul de fonction	2	1	2
17. Retard dans la mise en place du prêt	2	1	2
18. Validation du dossier par une personne non habilitée	1	3	3
19. Perte de PUH	1	3	3
20. Dossier perdu	1	1	1
21. Absence de relance	2	2	4
22. Echéance erronée	2	1	2
23. Mauvaise foi du client	3	2	6
24. Fraudes	3	3	9
25. Malveillances internes	3	3	9

Sources : nous-mêmes

Figure 5 : Elaboration de la matrice des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire



Légende

	→	Action immédiate
	→	Attention immédiate
	→	Contrôle intermittent

Source : Nous-mêmes

Il ressort de cette évaluation que les risques à mettre sous surveillance sont ceux de couleur rouge et jaune. L'étape suivante est celle de l'évaluation du contrôle interne dont le seul but est de s'assurer de la qualité des contrôles mis en place.

6.2. Évaluation du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

Comme nous l'avons précisé plus haut, cette étape vise à évaluer la qualité des contrôles mis en place par la direction de la SGBB dans le processus de prêt bancaire pour faire échec aux risques opérationnels. 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 SGBB.

Ainsi sur la base du questionnaire de contrôle interne (annexe 3), du diagramme de circulation (annexe 2), de la grille de séparation des tâches (annexe 4), des tests de conformité et de permanence (annexe 7) et du tableau de forces et faiblesses apparentes (5), nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la SGBB résumé dans le tableau ci-dessous constitué de trois (03) colonnes :

- tâches : c'est le découpage du processus en activité élémentaire ;
- dispositif de CI : c'est dispositif mis en place pour le contrôle de l'activité de prêt ;
- constat : oui constitue une force et non constitue une faiblesse du contrôle interne.

Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de prêt bancaire.

Tâches	Dispositif de contrôle interne	Constat
Constitution du dossier	-Application du manuel de procédure	Non
	-Vérification des pièces contenues dans le dossier	Oui
Traitement du dossier	-Procédure de vérification de la solvabilité du client	Oui
	-Procédure de vérification par une personne indépendante	Oui
	-Respect du manuel de procédure	Non
Circuit de validation	-Existence d'un cahier de transmission	Oui
	-Cahier de transmission bien tenu	Non
	-Procédure de validation électronique	Oui
Contrôle des risques	-Suivi périodique des risques	Oui
	-Service de gestion des risques opérationnels	Oui
	-Surveillance permanente des risques	Oui
	-Tenue semestrielle du comité des risques	Oui
Mise en place du prêt	-Existence d'une structure interne pour l'évaluation des garanties	Non
	-Survenance de problème lié à l'évaluation des garanties	Oui
	-Normes de garanties	Oui
	-Procédure de vérification du dossier avant déblocage des fonds	Oui
Recouvrement et suivi	-Revue trimestrielle de portefeuille	Oui
	-Existence d'un service contentieux	Oui
	-Fonctionnement effectif du service contentieux	Oui

Sources : nous-mêmes inspirée de Renard (2010 :239)

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.

Au terme de cette analyse on peut noter que le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt aux entreprises à la SGBB revêt des insuffisances tant sur le plan conceptuel que sur la mise en œuvre des procédures. Ainsi les recommandations suivantes permettront de réduire un tant soit peu les énormes pertes liées aux risques opérationnels dans le processus de prêt bancaire.

6.3. Analyse et Recommandations

Après avoir identifiés et évalué les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, nous allons procéder à l'analyse de ces différents risques et ensuite formuler des recommandations.

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

Il ressort de cette analyse trois niveaux qui ont été définis et pour lesquels nous avons fait des commentaires suivants :

- niveau 1 (couleur rouge), caractérisé par des risques élevés et une qualité de contrôle insuffisante, ce sont des risques inacceptables dont les effets de pertes financières sont importants et par conséquent nécessitent que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- niveau 2 (couleur jaune), caractérisé par des risques moyens et des mesures de contrôles insuffisants, ce sont des risques acceptables dont les effets de pertes sont modérés. Il revient aux dirigeants de décider s'il est rentable ou nécessaire de prendre de nouvelles mesures ou de procéder à un renforcement du dispositif déjà existant pour les atténuer ;
- niveau 3 (couleur verte), caractérisé par des risques faibles et des mesures adéquates, ce sont des risques ayant une incidence faible de pertes financières. Ils ne méritent plus beaucoup d'efforts, cependant un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement.

6.3.2. Recommandations

Au terme de notre étude qui a porté sur l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire aux entreprises cas de la SGBB nous avons formulé les

recommandations suivantes en vue de l'amélioration du dispositif de contrôle mise en place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire.

6.3.2.1. A l'endroit de la Direction Générale

- la mise à disposition de manuels de procédures dans tous les services chargés des dossiers de prêt pourrait être un atout et faciliterait les traitements efficaces des dossiers de prêts ; aussi la banque gagnerait du temps confiant la rédaction des manuels procédures à un cabinet spécialisé ;
- une gestion efficace des risques opérationnels liés au processus de prêt pourrait être améliorée par une bonne gestion des ressources humaines (les acteurs du processus) à travers des formations sur les risques opérationnels spécifiques à chaque direction. Le personnel est le facteur clé pour la réussite. Chaque personne doit comprendre la vision et la mission de la banque et adhérer aux valeurs énoncées pour que le processus de gestion des risques opérationnels réussisse ;
- la création d'une structure interne pour l'évaluation et la matérialisation des garanties pourraient éviter la collusion client-cabinet comme le cas de fraude récente (la garantie apportée par le client à hauteur de 17 millions pour l'obtention d'un prêt, après une contre évaluation la valeur de la garantie est de 4millions)

6.3.2.2. A l'endroit de la Direction des Pôles Services Clients

Les recommandations sont à l'endroit des cellules suivantes

❖ UG/Etudes

- une mauvaise analyse financière pouvant avoir des répercussions sur la suite du traitement des dossiers occasionnant ainsi des pertes opérationnelles ; la qualité de l'analyse des dossiers pourrait être améliorée si les agents bénéficiaient des formations initiales et continues dans les modules de gestion financière et comptable;
- un mauvais classement des dossiers étant un facteur à risque, on évitera des pertes de dossiers ou de documents, par le recrutement d'un archiviste chargé du rangement et la recherche des dossiers.

❖ **UG/COM**

- cellule garanties : la matérialisation des garanties pourrait être améliorée si la banque confiait ses services à un cabinet d'expertise crédible et compétent, le recrutement d'un juriste pourrait être nécessaire pour la coordination et la mise en forme des garanties, des documents juridiques pourraient faciliter la rédaction des actes, une visite de la garantie proposée par le client pourrait être afin d'éviter de prendre une garantie fictive ;
- cellule crédit : une bonne séparation des tâches diminue la possibilité d'erreurs ou d'irrégularités non détectées. Ainsi une répartition des tâches de saisie de la fiche de vérification et celle de décision pourrait contribuer à réduire les erreurs et éviter les cas de fraude.

6.3.2.3. *A l'endroit de conseillers de cli-com.*

- les risques de fraudes liées au prêt pourraient être réduits s'il y avait des visites régulières de terrain aux clients ;
- recueillir auprès de la centrale des banques les informations par rapport à d'éventuels prêt que le client pourrait contracter aux niveaux des autres banques. Cela permettra de réduire le risque d'insolvabilité ;
- une excellente qualité du portefeuille pourraient éviter des risques de fraudes ;
- le processus d'octroi de prêt pourrait être amélioré si la procédure était décrite dans un manuel ;
- la possession d'un registre de transmission pourrait améliorer le suivi et la traçabilité des dossiers.

6.3.2.4. *A l'endroit de la Direction des Risques*

- une répartition des tâches spécifiques pourrait améliorer le suivi et le contrôle des risques ;
- la formation des agents dans les modules d'analyse financière et comptable pourrait permettre une meilleure analyse de la solvabilité des clients ;
- le recrutement d'un juriste pourrait faciliter une meilleure gestion des risques afférents à l'analyse des informations juridiques relatives au dossier de prêt.

Conclusion de la deuxième partie

L'intérêt de cette deuxième partie a été de faire une prise de connaissance de la SGBB, de ses activités en matière de prêt bancaire ainsi que la gestion de ses risques opérationnels associés. Cette démarche a été possible grâce aux outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse.

Notre étude peut avoir été utile en ce sens qu'elle est une synthèse des difficultés du processus de prêt, et qu'elle peut impacter positivement sur la sensibilité des acteurs du processus. Ainsi dans le but de réduire les risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif du contrôle interne. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs du processus de prêt bancaire à la SGBB.

Cette partie nous a permis également de mettre en application notre démarche et d'aboutir à l'analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, il revient aux dirigeants de la banque de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

La gestion des risques opérationnels est une activité très récente dans le secteur bancaire. De nombreuses banques ont fait faillite récemment (crise financière en 2008), alors que toutes les exigences en fonds propres étaient respectées. Cette situation a donc contraint les banques à reconsidérer tous les risques et notamment le risque opérationnel. C'est dans cette optique que nous avons retenu notre thème à travers l'objectif principal d'optimiser la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire à la SGBB.

Aux cours de nos travaux nous avons rencontré de nombreuses difficultés, parmi lesquelles la divergence des points de vue sur la notion du risque opérationnel, les difficultés d'évaluation du niveau de risques. Le fait que le traitement des dossiers de prêt est long, au moins un mois, a aussi limité l'ampleur de notre étude en réduisant la taille de l'échantillon sur les dossiers de prêt étudiés. Nous avons donc dû opérer des choix grâce à la revue de littérature pour aboutir à un modèle d'analyse dans la première partie et sa mise en œuvre effective dans la deuxième partie.








Notre démarche nous a servi à atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions fixés au début de notre mémoire. Cependant comme toute œuvre humaine, des insuffisances existent, il appartient à la Direction Générale de la SGBB d'avoir à sa disposition notre document de l'enrichir et surtout d'analyser son dispositif de contrôle interne de ces risques opérationnels afin de mieux les gérer.

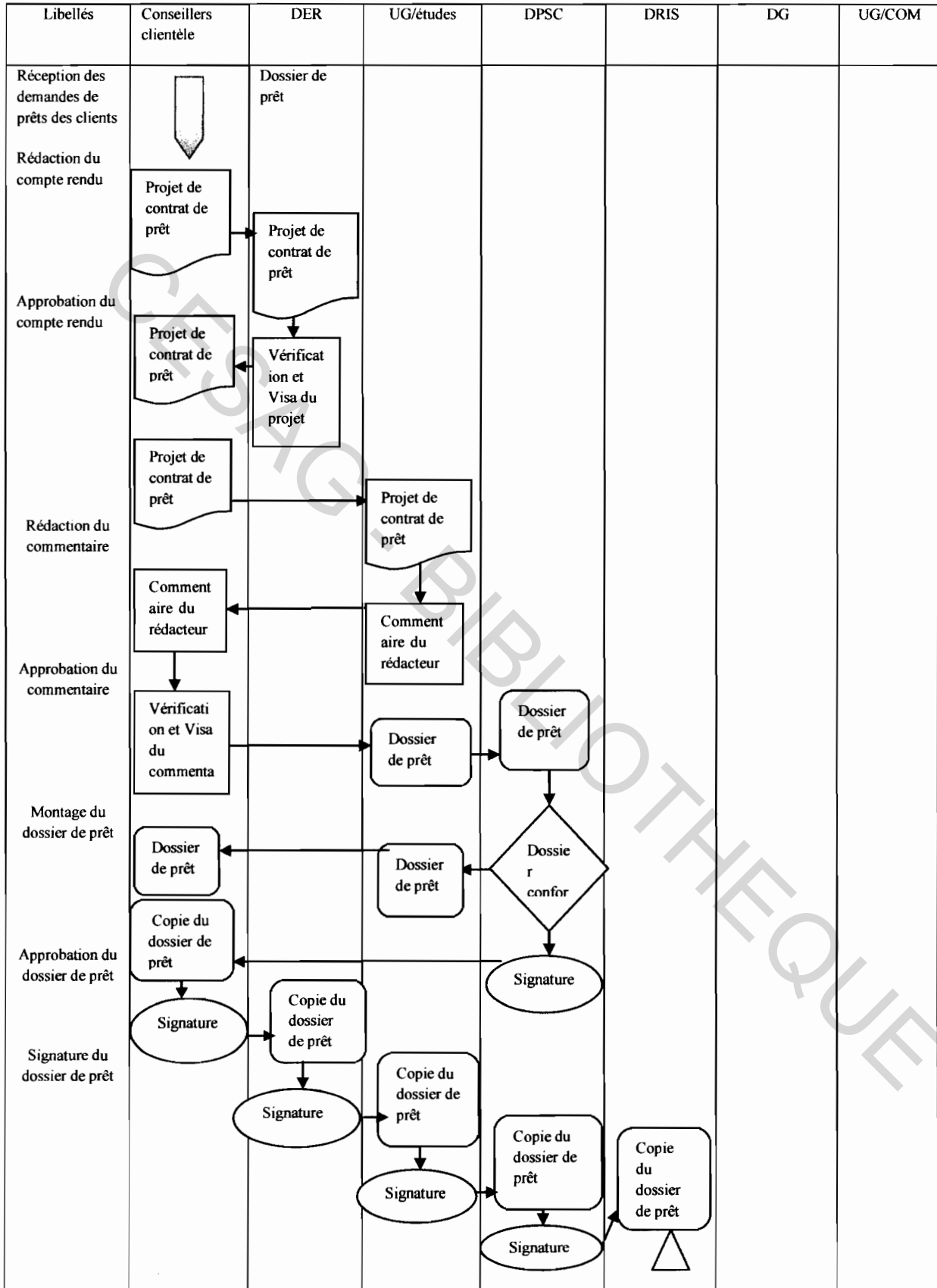
Par cette analyse de la gestion des risques opérationnels liés au processus de prêt bancaire, nous avons montré comment les risques sont gérés, nous avons également analysé les forces et faiblesses du système de contrôle. Nous avons formulé des recommandations même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste a priori incertaine, l'idéal pour nous est de contribuer à l'amélioration d'une gestion efficace des risques opérationnels liés processus de prêt bancaire.

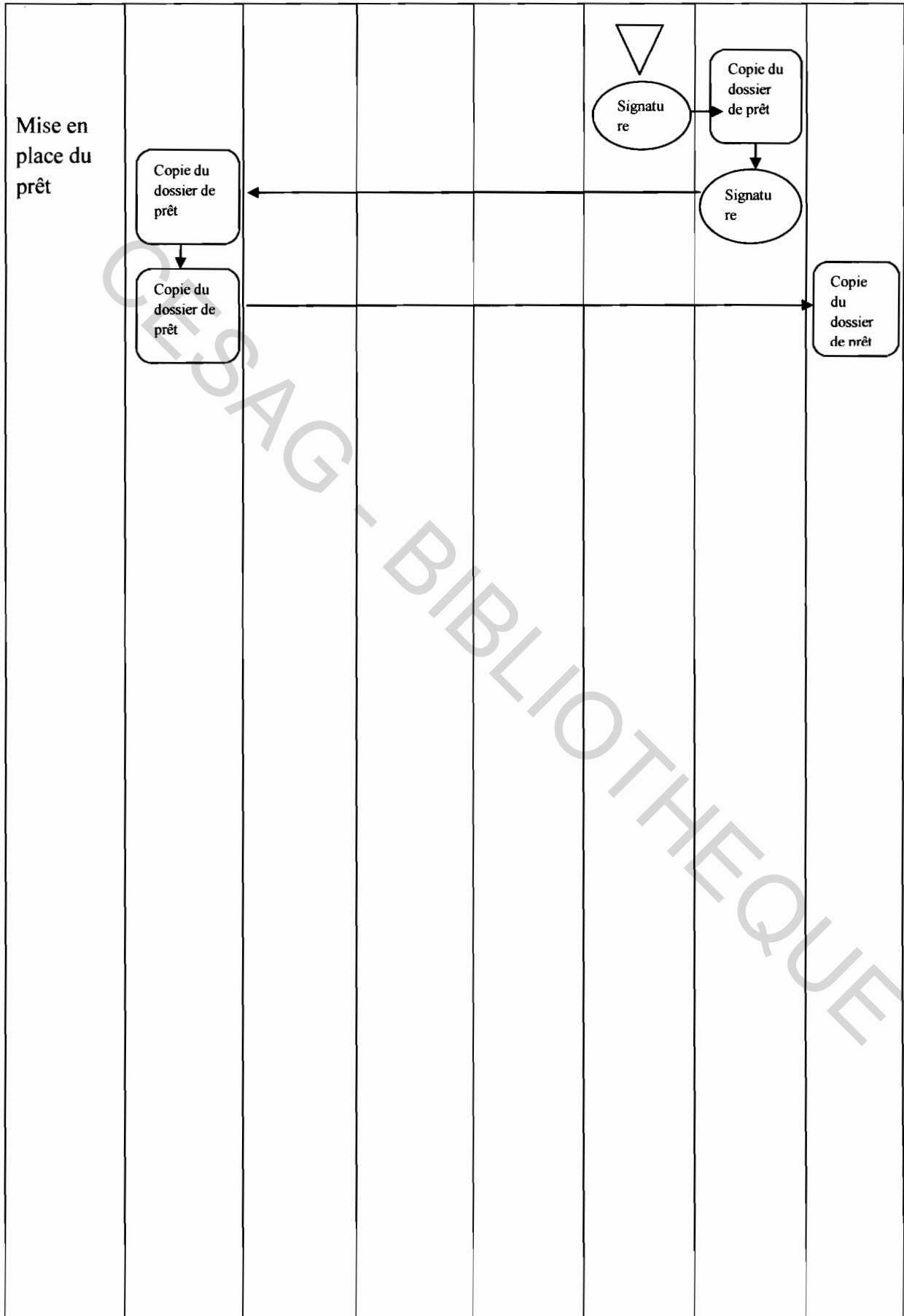
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 2: Diagramme circulaire ou flow chart du processus de prêt bancaire.

<u>Symboles</u>	<u>Libellés</u>
	Prise de contact avec le client
	Document papier faisant l'objet d'un traitement
	Document analysé par le chargé d'étude
	Document traité soumis pour appréciation
	Document transmis pour signature
	Renvoi à une autre page identique
	Transfert d'information





Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne.

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :		
		Auditeur :		
		Date :		
Rubrique : Constitution du dossier de prêt				
Objectifs de contrôle : s'assurer de l'exhaustivité des informations contenues dans le dossier				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Comment l'emprunteur exprime t-il son besoin				
-par téléphone ?		X		
-par écrit ?	X			
-par un entretien de type face à face avec le conseiller ?	X			
2. La demande de concours précise t-elle le montant du concours sollicité ?	X			
3. Les dossiers de prêt comprennent-ils les éléments suivants :				
-une description précise du financement ?	X			
-son objet ?	X			
- sa nature ?	X			
-son montant ?	X			
-ses conditions ?	X			
-répartition du capital ?	X			
-le secteur d'activités ?	X			
-le détail des engagements dans d'autres banques ?	X			
- le détail et justificatif des garanties ?	X			
4. Est-ce qu'un dossier incomplet peut être reçu ?	X			Le complément peut intervenir après
5. L'examen du dossier est-il un préalable de l'établissement du CR ?	X			
6. existe-t-il un cahier de transmission pour l'acheminement des dossiers de prêt ?		X		
7. Le contenu des dossiers est-il définit dans un manuel de procédure ?		X		
8. Les demandes reçues sont-elles affectées le même jour dans le circuit de traitement ?		X		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :	
		Auditeur :		
		Date :		
	Rubrique : Prise de connaissance du client	Exercice :		
Objectifs de contrôle : s'assurer de la fiabilité des informations reçues du client				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N /A	
1. Est-ce que toute information reçue du client fait l'objet d'une vérification ?	X			Sauf en cas d'incident
2. Les états financiers du client font-ils l'objet de vérification par les autres acteurs du processus?	X			
3. Les fausses déclarations des clients sont –elles fréquentes ?	X			
4. Les garanties apportées par le client font-elles d'une contre évaluation ?		X		
5. Les informations fournis par le client comportent-elles le détail des engagements externes (confrères) ?	X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

1. **Arnaud de Servigny, Benoît Métayer, Ivan Zelanko** (2006), *le risque de crédit*, 3^e édition Dunod, Paris,
2. **BAPST, Pierre Alexandre & Berget** (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n°161, 157 pages
3. **BATTINI** (2003), *Pratique du crédit bail mobilier*, édition d'organisation 1^{ère} édition, Paris.
4. **BESSIS Joël** (1995), *gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, Editions Dalloz, 574 pages.
5. **CAMARA Lucien** (2006), *La gestion des risques en micro-finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance ?* Collection « Management & Gestion », Edition Plantation, 175 pages.
6. **CHIAPPORI P.A & Yanelle M.O** (1996), le risque bancaire : un aperçu théorique, *Revue d'économie financière* n°37, PP.97.11
7. **COOPERS & Lyrand** (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation 75008 Paris 378 pages.
8. **Dominique Vincent** Dresser une cartographie des risques ; *Revue Audit* n°144.
9. **DESMICHT François** (2007), *La pratique de l'activité bancaire*, 2^e édition Dunod, Paris, 354 pages.
10. **GREUNING. V. & BRATANOVIC S. B.** (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 p.
11. **HAMZAOUI Mohamed** (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200 ,315 ,330 et 500*, 2^{ième} édition, Pearson Education France, 288 pages.
12. **IFACI**, dispositif de contrôle interne, séminaire de présentation du groupe 9 Mai 2006, 40 pages.

13. **JIMENEZ Christian ; Patrick Merlier ; Dan Chelly** (2008), « *Risques opérationnels : De la mise en place du dispositif à son audit* ». Revue banque Edition, 18, rue la Fayette, 75009, 271 Pages
14. **Knight, Rovy, Pretty, Déborah** (2003), *la montée des risques : les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, Expansion management review N°108, 54 pages
15. **LAMARQUE Eric** (2008), *gestion bancaire*, 2^e édition Pearson Education, 240 pages.
16. **MADERS Henri-Pierres & Jean Luc MASSELIN** (2009), *contrôle interne des risques : cibler, évaluer, organiser, piloter, maîtriser*, 2^e Éditions d'Organisation, Groupe Eroyelles ISBN : 2-7081-3116, 261 pages.
17. **Mathieu, Michel** (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Editions d'organisation, Paris, 291 pages
18. **Nicolet Marie-Agnès & Michel Maignan** (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, *Revue Banque*, (668) : 51-52,
19. **OGIEN DOV** (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, édition Dunod, Paris, 2008 ; 532pages.
20. **Ordre des Experts Comptables de Paris** (2005), « *le contrôle interne, les missions d'accompagnements de l'expert comptable : approche par analyse des risques et documentations* », Editions ECM, Paris 74 pages.
21. **Pricewatrehoussecoopers** (2005), *la pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 337 pages.
22. **RENARD Jacques** (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
23. **RENARD Jacques** (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ième édition, groupe Eyrolles 469 pages.

24. **ROUFF Jean Loup** (2000), *Contrôle interne, audit interne et qualité, revue française l'audit N°189* ; 45 Pages
25. **RONCALLI Thierry**, (2004), *la gestion des risques financiers*, Editions Economica 454 pages
26. **SARDI Antoine** (1998), *Audit et inspection bancaire*, édition Afges, 2^{ème} édition ; tome 1&2 Paris
27. **Sardi, Antoine** (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
28. **SARDI Antoine** (2005), *Pratique de la comptabilité bancaire*, Editions AFGES 7^{ième}, rue Washington-75008 Paris 1351 Pages
29. **SIRUGUET Jean Luc** (2001), *Le contrôle comptable bancaire tome II*, Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques, revue banque, éditeur 18, rue La Fayette, Paris ,561 pages.
30. **VERNIMMEN Pierre, Pascal QUIRY, Yann le fur** (2008), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition ; édition DALLOZ.

Sources internet

- 1) Classification détaillée des événements générateurs de pertes du texte de l'Accord Bâle II, [www.universalis.fr/ banque.des.règlements. internationaux](http://www.universalis.fr/banque.des.reglements.internationaux) (consulté le 18 Août).
- 2) IFACI 5 septembre 2008, Le management des risques de l'entreprise http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf (Consulté le 15 Août).

Documents bancaires

- 1) Société Générale des Banques du Burkina (2010) Rapport annuel (2007 ; 2008 ; 2010) SGBB, Burkina, 48 Pages
- 2) Document interne N°36, Directive portant sur la gestion des risques opérationnels 2008, 15 pages.
- 3) Société Générale des Banques du Burkina (2010) Rapport annuel de la 2009, SGBB, Burkina, 16 Pages.