



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**Cartographie des risques liés aux crédits  
hypothécaires: cas de la Continental Bank  
Bénin / UBA**



**Présenté par :**

Mlle A. Kèmi Marie-Christiane ASSOUDO

**Dirigé par :**

M. SAWADOGO Alain  
Professeur Associé CESAG

**Octobre 2010**

## DEDICACE

Je dédie, ce mémoire :

A

- **Ma mère** Sophie Lydia AÏDASSO, elle qui a toujours été présente dans ma vie. Merci pour tous les sacrifices consentis. Merci tout simplement d'être... ma mère.
- **Mon père** Abdoulaye ASSOUDO, pour lui exprimer ma reconnaissance et mes respectueux hommages.
- **Mon Tuteur** Jean Etienne CAPO-CHICHI, pour son affection et ses précieux conseils durant toutes ces années.
- **Mon grand frère** Akitundé, mes sœurs et mon petit frère afin que ce travail puisse les inciter à la détermination, au courage, au succès et constituer pour eux, l'exemple à dépasser.
- **Mes Sœurs** Roselande et Vanessa AKLPOGAN, pour leur présence.
- **Mr Athanase G. AKLPOGAN**, pour son assistance et son soutien.
- **Mes amis** Orthia, Chérifath, Gyna, Yassirath, Dorine, Wilfrid et Yves-Tall.
- **Mes camarades de promotion**, pour les bons moments passés ensemble.
- **Toutes les personnes qui me sont chères**, que je n'ai pas pu citer dans cette dédicace.

## REMERCIEMENTS

Je voudrais, en premier lieu, offrir mes actions de grâce à **DIEU, notre Créateur incontestable**, pour sa miséricorde, son secours et ses bénédictions dont il a parsemé ma vie.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord et à double titre à **Mr Moussa Yaz** qui a accepté de recevoir ce mémoire, et m'a encouragé dans la rédaction de celui-ci à travers des conseils très utiles et judicieux.

**M SAWADOGO ALAIN** qui dans ses efforts de suivi de mon mémoire m'a permis de cultiver le goût de la recherche. Ses conseils précieux ont su me donner l'engouement nécessaire à l'aboutissement de ce travail de longue haleine. Ces quelques lignes de remerciement sont moindres, relativement à la qualité de son accompagnement. Qu'il y trouve, je l'espère, l'expression de toute ma reconnaissance.

Je remercie tous les membres du corps Professoral de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance et particulièrement ceux du Master Audit et Contrôle de Gestion ; de même que tout le personnel de la CBB/UBA en particulier ceux de la DRE.

A tous ceux, qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont soutenue au cours de mes études et de la formation au CESAG et dont les noms n'ont pu être cités. Qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression d'une profonde gratitude.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Identification des risques selon RENARD.....	46
Tableau N°2 : Exemple d'échelle de probabilité des risques affectant les activités informatiques.....	47
Tableau N°3 : Exemple de correspondance d'échelle de gravité.....	47
Tableau N°4 : Exemple d'échelle d'évaluation.....	48
Tableau N°5 : Les étapes du processus d'analyse.....	51
Tableau N°6 : Les indicateurs et leurs mesures.....	54
Tableau N°7 : Les situations adaptées aux différentes stratégies de recherche.....	55
Tableau N°8 : Etat des créances.....	64
Tableau N°9 : Identification des risques liés au montage des dossiers de crédit hypothécaire.....	83
Tableau N°10 : Identification des risques lors de la réunion du conseil d'administration.....	84
Tableau N°11 : Identification des risques liés à l'analyse de la garantie.....	84
Tableau N°12 : Identification des risques liés à la mise en place des crédits hypothécaires.....	85
Tableau N°13 : Identification des risques liés au recouvrement des crédits hypothécaires.....	85
Tableau N°14 : Identification des risques liés à la gestion des créances hypothécaires en souffrances.....	86
Tableau N°15 : Cotation de la probabilité d'occurrence des risques.....	87
Tableau N°16 : Mesure de la probabilité d'occurrence des risques liés aux crédits hypothécaires.....	88
Tableau N° 17 : Echelle de mesure de gravité ou d'impact.....	89
Tableau N°18: Evaluation des risques identifiés.....	90
Tableau N°19 : Détermination de la criticité des risques.....	91
Tableau N°20 : Hiérarchisation de la criticité.....	93
Tableau N°21 : Planning annuel d'intervention.....	100

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Schématisation du modèle d'analyse.....	52
Figure N°2 : Schématisation des créances douteuses et des impayées.....	65
Figure N°3 : Matrice de criticité par nuage de points.....	95
Figure N°4 : Explication de la matrice.....	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest.

**BOAD** : Banque Ouest Africaine de Développement.

**CBB** : Continental Bank-Bénin.

**CBB/UBA** : Continental Bank-Bénin membre de UBA.

**CESAG** : centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion.

**COFACE** : Compagnie Française d’Assurance pour le Crédit à l’Exportation.

**COCO**: Criteria of Control.

**COSO**: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadways Commission.

**CREPMF** : Conseil Régional de l’Epargne Publique et des Marchés Financiers.

**DRE** : Direction des Risques et engagements.

**IFACI** : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne.

**SONACOP** : Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers.

**UBA**: United Bank for Africa.

**UMOA**: Union Monétaire Ouest Africaine.

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine.

## SOMMAIRE

Dédicaces .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des tableaux .....	iii
Liste des figures.....	iv
Tableau des Sigles et abréviations .....	v
Sommaire .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA GESTION DES CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES ET LES RISQUES LIÉS.....</b>	<b>12</b>
1.1 Processus de gestion des crédits hypothécaires.....	12
1.1.1 La notion de crédit hypothécaire.....	13
1.1.1.1 Définition du crédit hypothécaire.....	13
1.1.1.2 Les conditions d’octroi des crédits hypothécaires.....	14
1.1.2 Les différents intervenants et garanties du crédit hypothécaire.....	15
1.1.2.1 Les intervenants.....	15
1.1.2.2 Les garanties du crédit hypothécaire.....	15
1.1.2.2.1 L’hypothèque conventionnelle.....	16
1.1.2.2.2 L’hypothèque légale.....	17
1.1.3 La notion de refinancement par voie d’acquisition des créances hypothécaires.....	17
1.1.3.1 La notion de titrisation.....	17
1.1.3.2 Intérêt du refinancement par voie d’acquisition des créances hypothécaires.....	18
1.1.3.3 Intérêt de la création d’une caisse régionale de refinancement.....	18
1.2 Les risques liés aux crédits hypothécaires.....	19
1.2.1 La typologie des risques.....	21
1.2.1.1 Le risque de crédit.....	21
1.2.1.2 Le risque de liquidité.....	22

1.2.1.3 Le risque de marché.....	23
1.2.1.4 Le risque d'insolvabilité .....	24
1.2.1.5 Le risque opérationnel.....	25
1.2.2 Autres types de risques.....	26
1.2.2.1 Le risque de change.....	26
1.2.2.2 Le risque pays.....	27

## **CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES ET LA NOTION**

### **DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....**

2.1 Les dispositifs de maîtrise et la gestion des risques.....	29
2.1.1 Les dispositifs de maîtrise des risques de crédit.....	29
2.1.1.1 Le comité de Bâle.....	30
2.1.1.1.1 Les limites de Bâle 1.....	31
2.1.1.1.2 Le dispositif de Bâle 2.....	32
2.1.1.2 La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO.....	32
2.1.2 La gestion des risques de crédit.....	33
2.1.2.1 Les objectifs de la gestion des risques de crédit.....	33
2.1.2.2 Les étapes de la gestion des risques.....	34
2.1.2.2.1 Identification des risques.....	34
2.1.2.2.2 Evaluation et mesures des risques.....	34
2.1.2.2.3 Sélection des techniques de gestion des risques.....	35
2.1.2.2.4 La mise en œuvre.....	35
2.1.2.2.4 Surveillance des risques.....	35
2.1.2.2.5 Reporting des risques.....	36
2.1.3 La classification de la gestion des risques.....	36
2.1.3.1 La gestion préventive des risques de crédit.....	36
2.1.3.2 La gestion curative des risques de crédit.....	37
2.2 La notion cartographie des risques.....	37
2.2.1 Définitions.....	38
2.2.1.1 L'intérêt de la cartographie des risques.....	39
2.2.1.2 Les acteurs de la cartographie.....	40
2.2.2 Le processus de mise en place de la cartographie des risques.....	40



2.2.2.1	Les préalables pour la réussite d'une bonne cartographie des risques.....	40
2.2.2.2	Les approches de cartographie des risques.....	41
2.2.2.2.1	Le bottom up.....	41
2.2.2.2.2	Le top down.....	41
2.2.2.2.3	La démarche combinée.....	42
2.2.2.2.4	L'approche Benchmarking.....	42
2.2.3	Les phases d'élaboration de la cartographie des risques.....	43
2.2.3.1	La phase de préparation.....	43
2.2.3.2	la phase de collecte et le traitement des données.....	43
2.2.3.2.1	L'identification des risques.....	44
2.2.3.2.1.1	Les outils d'identification.....	45
2.2.3.2.2	L'évaluation des risques.....	46
2.2.3.2.3	La matrice des risques.....	49
2.2.3.2.4	La validation.....	49
2.2.3.2.5	La synthèse.....	50
<b>CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>50</b>
3.1	Le modèle d'analyse et les variables utilisées.....	50
3.1.1.	Les variables utilisées.....	51
3.1.1.1	La variable dépendante.....	51
3.1.1.2	La variable indépendante.....	51
3.1.2	Les critères d'appréciation.....	52
3.1.2.1	La conformité.....	53
3.1.2.2	L'efficacité.....	53
3.1.2.3	Les indicateurs et leurs mesures.....	53
3.2	: La méthode et les outils de collecte des données.....	54
3.2.1	La méthode de collecte des données.....	55
3.2.2	Les outils de collecte.....	56
3.2.2.1	Le tableau d'identification des risques.....	56
3.2.2.2	L'interview .....	56
3.2.2.3	L'analyse documentaire.....	57
3.2.2.4	Le questionnaire de contrôle interne.....	57
3.2.2.5	La grille d'analyse des tâches.....	57

3.2.2.6 L'observation physique, les tests d'existence et de conformité.....	58
<b>Conclusion partie I.....</b>	<b>58</b>
<b>Deuxième partie : Cadre pratique.....</b>	<b>59</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CBB/UBA .....</b>	<b>61</b>
4.1 Présentation générale de la CBB/UBA.....	61
4.1.1 Historique de la CBB/UBA.....	61
4.1.2 Vision, Missions, objectifs et moyens de la CBB/UBA.....	63
4.1.3 Gestion administrative et financière de la CBB/UBA.....	64
4.1.3.1 Gestion administrative et sociale.....	64
4.1.3.2 Gestion de l'exploitation.....	64
4.2 La structure organisationnelle de la CBB/UBA.....	65
4.2.1 Organigramme de la CBB/UBA.....	65
4.2.1.1 Organisation de la CBB/UBA.....	66
4.2.1.1.1 L'organe de décision.....	66
4.2.1.1.2 Les organes de gestion.....	66
4.2.1.1.3 Les directions techniques.....	67
4.2.2 Principales activités.....	68
4.2.3 Prerogatives du crédit hypothécaire.....	70
<b>CHAPITRE 5 : LE PROCESSUS DE GESTION DES CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES À LA CBB/UBA.....</b>	<b>71</b>
5.1 Processus et procédure d'octroi des crédits hypothécaires à la clientèle.....	71
5.1.1 Processus d'octroi des crédits hypothécaires.....	71
5.1.1.1 Les critères d'éligibilité pour l'octroi des crédits hypothécaires.....	71
5.1.1.2 Les conditions d'utilisations des crédits hypothécaires .....	72
5.1.1.3 La constitution d'un dossier de crédit hypothécaire.....	72
5.1.2 Les étapes de la procédure d'octroi des crédits hypothécaires.....	74
5.2 L'appréciation du processus de gestion des crédits hypothécaires de la CBB/UBA.....	74
5.2.1 Le système d'évaluation des risques liés aux crédits hypothécaires.....	74
5.2.2 Le système de prévention des risques liés aux crédits hypothécaires.....	75
5.2.2.1 Le contrôle administratif.....	75

5.2.2.2 La gestion des impayés.....	75
5.2.3 L'appréciation des procédures liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA.....	76
5.2.3.1 Le manuel de procédure de la CBB/UBA.....	76
5.2.3.2 L'analyse des procédures.....	76
5.2.3.3 L'évaluation des procédures.....	77
5.2.4 Les forces et faiblesses.....	77
5.2.4.1 Les forces.....	77
5.2.4.2 Les faiblesses.....	78
5.2.5 Les test de permanence et tests de conformité.....	78
5.2.5.1 Tests de permanence.....	78
5.2.5.1 Tests de conformité.....	80
<b>CHAPITRE 6 : Cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires.....</b>	<b>81</b>
6.1 : La préparation, collecte et traitement des données.....	81
6.1.1 La préparation.....	81
6.1.2 La collecte et le traitement des données.....	82
6.1.2.1 Identification des risques.....	82
6.1.2.2 Evaluation des risques.....	87
6.1.2.2.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence.....	87
6.1.2.2.2 Evaluation de la gravité ou de l'impact.....	89
6.1.2.2.3 Evaluation globale des risques.....	91
6.1.2.3 Présentation de la matrice de criticité simple (Nuage de points).....	95
6.2 : Les recommandations.....	97
<b>Conclusion partie II.....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>113</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

L'activité d'intermédiation pose problème et exige à la banque de gérer de façon permanente au moins deux contradictions : d'une part, la sécurité vis-à-vis des déposants et épargnants d'autre part, la satisfaction des besoins des entreprises et la recherche d'un profit. Le banquier doit constamment agir de manière à être capable de répondre aux retraits des déposants. La notion de risque trouve sa signification au centre de cette contradiction. Ce sont ces contraintes qui obligent le banquier à ne pas accorder des crédits avant d'avoir identifié, analysé et apprécié les risques auxquels s'expose l'entreprise. «Le risque est inséparable de métier du banquier, il est son quotidien. Son quotidien malgré lui, où toute prise de risque consciemment réalisée va de pair avec l'espoir qu'il ne se matérialise pas » (Mathieu, 1995 : 22).

Dans un tel contexte, les professionnels du secteur bancaire sont amenés à assurer la maîtrise des risques de crédit en se dotant d'un certain nombre de moyens à travers l'organisation, ainsi que la mise en place des procédures et du contrôle interne. « Ces moyens contribuent à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements. » (Coopers & Lybrand & IFACI, 1994 : 13).

Toutes les organisations, quelque soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques et à tous les niveaux (Coopers & Lybrand, 1994 : 49).

L'atteinte des objectifs fixés par le management passe nécessairement par la maîtrise de tous les risques identifiés aussi bien globalement que spécifiquement. C'est-à-dire l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit donc des risques liés aussi bien à l'organisation, qu'à son environnement, ainsi que ceux afférents aux activités.

Conformément l'article 3 de la loi bancaire de l'UEMOA, « sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui, en opération de crédit ou de placement».

Cette définition situe la nature des activités qu'une banque peut réaliser.

Nous pouvons ainsi distinguer :

- les activités de réception de fonds du public ;
- les opérations de placement ;
- la mise à disposition ;
- les opérations de change ;
- les opérations de crédits.

Toutefois, depuis quelques années, ces activités ont tendance à se complexifier en raison de la sophistication de plus en plus poussée des produits bancaires et de la diversification observée sur le marché bancaire. Les opérations décrites ci-dessus sont sujettes à des risques contre lesquels, les organes de gestion bancaire doivent constamment se prémunir.

L'accent est mis de plus en plus sur les risques liés aux opérations de crédit parce que ces dernières révèlent une importance capitale et sont désormais reconnus du fait qu'ils constituent la cause de faillite la plus courante que peut connaître le système bancaire.

Mais parmi les différents types de crédits octroyés à la clientèle, et du fait de la spécificité de notre pays le Bénin, un pays en voie de développement ; et de sa population qui sollicite de plus en plus l'octroi des crédits ou prêts hypothécaires afin de faire face à leurs besoins divers, nous aborderons cette notion de crédit hypothécaire, son processus d'octroi et le système de gestion mis en place pour assurer sa maîtrise.

De façon générale, les banques se trouvent confrontées aux difficultés d'entrer en possession de leurs créances, ce qui entraîne parfois des impayés et par suite, des pertes pour ces dernières.

La banque est souvent reconnue par son activité de collecte de dépôts et de distribution de crédits : c'est l'activité bancaire classique dite « d'intermédiation » par laquelle elle « achète » les dépôts et les « vend » sous forme de crédits. Mais elle ne se limite pas à ces activités traditionnelles, elle élargit de plus en plus son champ d'activités pour diversifier ses sources de revenus et renforcer ainsi sa situation financière.

Comme toute activité, l'activité bancaire est prédisposée à des risques. Parmi tous les différents risques auxquels sont prédisposés les établissements bancaires (risque d'illiquidité, risque de marché, risque de solvabilité, risque de comptable, etc.), nous avons bien évidemment le risque de crédit qui n'est pas des moindres. « Le risque de crédit demeure le plus important, et figure parmi les causes premières des difficultés des établissements de crédit. » (SARDI, 2002 ; tome 1: 20). Il est encore appelé risque de contrepartie et résulte du non dénouement des crédits consentis, par suite de défaillance de la contrepartie.

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

La banque en accordant un crédit, veut avant tout s'assurer d'être remboursée et est obligée de recourir à des procédés spécifiques de garanties plus sûres. Il s'agit des sûretés.

L'article 1<sup>er</sup> de l'Acte Uniforme portant organisation des sûretés en république du Bénin, « les sûretés sont les moyens accordés au créancier par la loi, à l'Etat partie ou la convention des parties pour garantir l'exécution des obligations quelque soit la nature de celles-ci ». De par cette définition, les sûretés sont des instruments juridiques, des garanties de paiement qui incitent les banques à consentir des crédits car un grand nombre de prêts ne seraient jamais accordés sans garanties. Comme type de sûretés, on distingue les sûretés personnelles qui constituent un engagement d'une personne à répondre de l'obligation du débiteur principal, et les sûretés réelles. Les sûretés réelles quant à elles, sont des garanties conférées à la banque sur un ou plusieurs biens. L'intérêt pour la banque étant de disposer d'un droit de saisie sur la garantie en cas de non paiement. Ces sûretés se subdivisent en deux (02) catégories : les sûretés réelles mobilières et les sûretés réelles immobilières (les hypothèques).

GUILLIEN & VINCENT (2005 : 804), ont eu à définir l'hypothèque comme « un droit réel accessoire grevant un immeuble et constitué au profit d'un créancier en garantie du paiement de la dette. L'hypothèque n'entraîne pas le dessaisissement du propriétaire.

L'hypothèque autorise le créancier non payé à l'échéance, à faire saisir et vendre l'immeuble en quelque main qu'il se trouve (droit de suite) et à se payer sur le prix avant les créanciers chirographaires (droit de référence). »

L'hypothèque en tant que mode de crédit foncier pourra offrir des facilités tant à la banque qu'au client. La banque en cas de non paiement pourra faire valoir le droit de suite c'est-à-dire procéder à la saisie de l'immeuble, objet de l'hypothèque. Par ce fait, elle est de plus en plus sollicitée comme garantie aux divers prêts consentis.

Ce type de prêt est de plus en plus sollicité par les particuliers, entreprises et collectivités locales en besoin de financement, mais également demeure une alternative pour l'acquisition de logement ou d'habitation de tout genre.

Le Bénin, un pays en voie de développement souffre également de la crise économique d'où une nette recrudescence des besoins en financement. Aussi, suite à une croissance démographique accrue durant ces dernières années, on dénote un épineux problème lié au logement et la volonté de tout béninois d'acquérir une habitation décente qu'elle soit à usage personnel, ou à usage professionnel. Afin de satisfaire ces catégories de besoins que sont les besoins en financement et la nécessité de disposer de logement décent, bon nombre de Béninois, font de plus en plus recours aux établissements bancaires pour l'octroi de ces prêts spécifiques que sont: les crédits hypothécaires.

A partir de 1990, et à la faveur de la conférence nationale des forces vives, plusieurs banques privées se sont installées, redonnant plus de confiance aux opérateurs économiques. Au nombre de ses banques, nous avons la Continental Bank-Bénin (CBB) qui, par la suite, est devenue membre de UBA (United Bank for Africa).

La CBB étant une banque commerciale, elle propose plusieurs catégories de crédits à sa clientèle, au nombre desquels, nous avons les crédits garantis par une hypothèque que sont les crédits hypothécaires.



Ces crédits étant garantis par des hypothèques qui sont considérées comme étant plus sûres, connaissent des défaillances de plusieurs ordres, ce qui entraîne des problèmes liés à leur remboursement.

Face aux diverses défaillances observées, ce qui n'est pas sans entraîner des difficultés de remboursement des crédits hypothécaires octroyés aux clients, le problème qui nous interpelle est « une gestion adéquate des risques liés aux crédits hypothécaires au sein de la CBB/UBA ».

L'analyse du problème passe par la prise de connaissance des différentes causes que sont :

- existence de contraintes objectives au développement du crédit hypothécaire ;
- quasi monopole des banques de l'habitat ;
- entraves liées aux garanties ;
- procédure d'octroi de crédit contraignante ;
- faiblesse du dispositif de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires ;
- quasi absence d'une réelle stratégie ou politique de financement de l'habitat ;
- inadaptation des conditions de banques, contraintes réglementaires ;
- entraves liées au foncier à travers les litiges domaniaux ;

Le thème retenu pour l'analyse et la gestion du problème qui découle de toutes ces causes est la « Cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires: cas de la Continental Bank-Bénin / UBA ».

Ces causes énoncées peuvent entraîner des conséquences importantes pouvant nuire à l'efficacité de la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires. Il s'agit entre autres :

- du ralentissement du marché hypothécaire ;
- de l'inexistence du crédit hypothécaire au niveau des banques commerciales ;
- des difficultés pour la matérialisation de la garantie ;
- du découragement des clients pour la sollicitation du crédit hypothécaire ;
- de l'évaluation insuffisante des risques liés aux crédits hypothécaires ;
- de l'indiscipline des banques en matière de gestion des crédits hypothécaires ;
- de la non observation des contraintes de banque par les différents acteurs ;

- des procédures éreintantes devant les tribunaux ;

Pour remédier aux insuffisances ci-dessus relevées, les solutions ci après sont possibles :

- analyser le développement du marché hypothécaire ;
- promouvoir l'habitat économique au Bénin;
- créer un mécanisme de garantie plus fiable pour toutes les catégories de clients;
- gérer de manière plus adéquate les risques liés à l'octroi des crédits hypothécaires ;
- évaluer l'efficacité du dispositif de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires.
- procéder à une meilleure structuration de la filière immobilière au Bénin;
- améliorer le cadre légal, réglementaire et prudentiel ;
- mettre en place un plan cadastre ;

Comme solution principale, il s'agira de procéder à la conception d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires.

A cet effet, la question principale que nous formulons est la suivante :

Quelle est l'efficacité des dispositifs de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires ?

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

- Quelle est la place du crédit hypothécaire dans le système bancaire Béninois ?
- Quelles sont les politiques de promotion de l'habitat économique au Bénin ?
- Comment créer un mécanisme de garantie plus fiable pour tout type de client ?
- Comment le crédit hypothécaire est-il octroyé par les banques et sur quelle base?
- quelles sont les dispositions à prendre pour la maîtrise et la réduction des risques liés aux crédits hypothécaires ?
- Ce type de crédit arrive t-il à répondre favorablement aux différentes exigences de la clientèle Béninoise?
- Quelles sont les pratiques classiques d'analyse des risques liés aux crédits hypothécaires ?
- Comment l'effectivité de la mise en place du plan cadastre peut-elle règlementer les hypothèques au Bénin ?

C'est au regard de toutes ces questions et de l'importance des crédits hypothécaires dans nos pays en voie de développement, et notamment en République du Bénin que nous

avons choisi de concevoir un outil indispensable en matière de gestion des risques : la cartographie des risques. A cet effet, nous avons retenu pour thème de mémoire la : « Cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires : cas de Continental Bank-Bénin / UBA ».

L'objectif principal de notre étude est la conception d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires à travers la mise en évidence de sa gestion.

Par voie de conséquence, les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal, nous permettrons :

- d'apprécier l'importance du crédit hypothécaire dans le système bancaire Béninois ;
- de promouvoir l'habitat économique au Bénin ;
- de créer un mécanisme de garantie plus fiable pour tout type de client
- d'évaluer les critères d'octroi du crédit hypothécaire ;
- de connaître la procédure d'évaluation du contrôle interne des crédits hypothécaires ;
- d'apprécier les outils d'évaluation des risques liés aux crédits hypothécaires ;
- d'établir une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires ;
- de formuler les recommandations.

Ainsi, notre étude sera principalement axée sur :

- l'appréciation de l'importance du crédit hypothécaire dans le système bancaire béninois et évaluation ;
- l'évaluation des critères d'octroi du crédit hypothécaire ;
- l'appréciation des outils d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires et évaluation les dispositifs de contrôle interne assurant leur maîtrise ;
- l'établissement d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires.

L'intérêt de ce sujet ressort à deux (02) niveaux :

#### Pour la Continental Bank-Bénin

La réflexion que nous portons sur l'efficacité des dispositifs de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires, les faiblesses relevées et les recommandations qui seront

proposées, pourraient à l'aide de la cartographie des risques, améliorer la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires au sein de la CBB/UBA.

### Pour nous-mêmes

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

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

Notre travail sera organisé en deux parties : le cadre théorique et le cadre pratique. Dans la première partie : « cadre théorique », nous développerons trois (03) chapitres. Dans les deux (02) premiers chapitres, il sera question d'appréhender la revue de littérature. Pour cela, le premier chapitre s'articulera autour du processus de gestion et les risques liés aux crédits hypothécaires (définition du crédit hypothécaire, les critères d'éligibilité, les conditions d'utilisation du crédit hypothécaire, les différents intervenants et garantie du crédit hypothécaire, ainsi que le refinancement par voie d'acquisition des créances hypothécaires), dans le deuxième chapitre il sera question d'apprécier la notion de gestion des risques, et par conséquent celle de cartographie des risques. Au niveau du troisième chapitre, il s'agira de procéder à la présentation du modèle d'analyse, à la collecte et à l'analyse des données.

La deuxième partie portera sur le crédit hypothécaire dont l'analyse sera plus pratique ; à cet effet, nous présenterons également trois (03) chapitres.

Le premier chapitre permettra de présenter la CBB/UBA. Dans le deuxième chapitre, nous essaierons de voir comment s'effectue l'application du crédit hypothécaire dans cette banque, à travers le processus de gestion des crédits hypothécaires à la CBB/UBA. Il s'agira dans le troisième chapitre de proposer une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires et de présenter les résultats d'analyse tout en faisant des recommandations pour une meilleure gestion des risques liés aux crédits hypothécaires.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE**

## Introduction

Selon DUTAILLIS (1981 :25) « Faire crédit, c'est faire confiance : c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service ».

De cette définition se dégagent cinq (05) éléments généraux qui sont fréquemment retenus pour approcher la notion de crédit :

- La durée qui est le délai pendant lequel, le fonds prêté doit être payé ;
- le bénéficiaire qui disposera du bien ou du fonds prêté ;
- la confiance faite par le créancier au bénéficiaire ;
- le risque dû au danger de perte partielle ou totale ;
- l'absence de spéculation.

Le crédit est une assistance financière du banquier à l'égard de son client.

Les crédits bancaires comportent des risques non moins négligeables pour les banques. Alors, dans le but d'aider celle-ci à se prémunir contre ces risques, d'importantes mesures sont prises pour garantir le paiement des crédits.

Le crédit est une opération fondée sur la confiance (crédit vient de mot latin «crédence» qui signifie «croire ») car le prêteur doit attendre l'exécution de la prestation que l'emprunteur devra réaliser. Dans certains cas, des garanties sont demandées à l'emprunteur pour accroître la confiance qui peut lui être accordée (caution, nantissement, hypothèque, etc.).

Les crédits consentis aux clients constituent ainsi la principale source de produit pour les banques et cette activité de crédit n'est pas sans risque.

Cette première partie sera consacrée à la revue de la littérature. Le premier chapitre sera un aperçu sur les crédits hypothécaires et les risques qui y sont liés. Dans le deuxième chapitre, la notion de cartographie des risques sera mise en exergue. Quant au troisième chapitre, il sera question de la présentation du modèle d'analyse.

## CHAPITRE I: LA GESTION DES CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES ET LES RISQUES LIÉS

Les activités de la banque sont multiples et diverses. Elles enclavent la collecte des ressources auprès de sa clientèle qui les transforment pour sa part en crédits consentis aux clients qui en ont besoin. Plusieurs catégories de crédits sont alors mises à la disposition de la clientèle.

Mais de nos jours on remarque une prédominance des crédits hypothécaires, étant donné que les clients font de plus en plus appel à ce type de prêts qui sert aussi bien pour l'accès au logement de certains particuliers que pour le financement des entreprises.

Dans ce premier chapitre de notre cadre théorique, notre objectif est de faire ressortir les spécificités de la notion de crédit hypothécaire à travers son processus de gestion. Aussi nous tenterons de présenter les différents types de risques liés aux crédits hypothécaires.

### 1.1 Le processus de gestion des crédits hypothécaires

Le crédit est un outil qu'utilisent aussi bien les dirigeants d'une entreprise que les particuliers pour disposer des moyens financiers afin d'assurer la bonne gestion de leurs activités d'exploitation et d'investissement ; il s'étale dans le temps et dans l'espace. En effet, la durée d'un crédit peut être de quelques jours ou plus de vingt ans, il touche des domaines très diversifiés, des branches d'activité de plus en plus nombreuses. Pour LOINTIER & AL (1999 : 585), c'est ainsi qu'une gamme variée de crédit a vu le jour, elle est en extension permanente et cela suivant l'évolution des besoins de la clientèle. A ce titre on distingue les crédits liés :

- au financement de l'exploitation;
- au financement de l'investissement;
- au financement du commerce extérieur;
- aux particuliers.

De part cette classification, afin de mieux s'assurer du paiement des crédits octroyés à la clientèle, les banques font de plus en plus recours aux prêts garantis par des hypothèques que sont les crédits hypothécaires. D'où une prédominance des crédits hypothécaires aussi bien pour l'accès au logement de certains particuliers que pour le financement des entreprises.

### **1.1.1 La notion de crédit hypothécaire**

Les crédits hypothécaires sont généralement considérés comme des crédits à double emploi, c'est-à-dire qu'ils peuvent être accordés aux entrepreneurs pour satisfaire leurs besoins d'investissement ou d'exploitation, mais aussi aux particuliers pour la réalisation des projets d'acquisition de logement ou d'habitation.

#### **1.1.1.1 Définition du crédit hypothécaire**

Le crédit hypothécaire est un prêt bancaire garanti par une hypothèque, celle-ci pouvant être prise sur le bien à acquérir ou sur un bien déjà acquis. L'hypothèque est habituellement prise en premier rang, ce qui suppose la reprise et le refinancement d'un éventuel crédit existant sur le bien existant, solution intéressante puisqu'elle peut entraîner un rééchelonnement de ce prêt sur une durée plus longue, donc d'en baisser les mensualités, ou également d'en diminuer le taux selon les cas (GUILLIEN & VINCENT, 2005 : 805). Le prêt hypothécaire peut être un prêt acquisition classique ou un prêt de trésorerie, quelqu'en soit l'objet.

A cet effet, pour GARRIDO (2002 : 35) deux (02) types de prêts hypothécaires sont à différencier :

- Le prêt hypothécaire « acquisition »

Ce genre de prêt hypothécaire ne s'applique que dans le cas d'un projet d'investissement immobilier (achat d'une maison par exemple). La banque garantit alors le prêt qu'elle octroie en inscrivant une hypothèque sur le bien immobilier faisant l'objet de la future transaction.

- Le prêt hypothécaire « classique »

L'organisme prêteur s'assure ici en inscrivant une hypothèque sur un bien immobilier



dont le demandeur est déjà propriétaire. Le prêt alors contracté est libre d'usage et convient idéalement à tous les profils d'emprunteurs (particuliers, professionnels, commerçants, collectivités, etc.).

De par cette distinction, le crédit hypothécaire peut donc s'adresser à tous types d'emprunteurs qu'il s'agisse de particuliers, collectivités, profession libérale ou sociétés, dans la mesure où ils sont déjà propriétaires de leur bien immobilier. Alors, le crédit hypothécaire peut non seulement servir à l'acquisition d'un bien immobilier, mais également en cas de besoin de financement, soit pour lancer un projet, soit pour régler un problème de trésorerie, ou dans le but de rembourser des dettes sociales. Le crédit hypothécaire constitue donc une excellente alternative aux crédits traditionnels notamment dans le cas du refus des banques d'assumer ces crédits traditionnels.

La durée du prêt hypothécaire est généralement adaptée au budget du client, de manière à ce que le taux d'endettement soit conforme à sa capacité de remboursement. En moyenne, un prêt hypothécaire peut aller jusqu'à vingt cinq (25) ans, voire trente (30) ans. Le montant du prêt hypothécaire octroyé est déterminé par la valeur du ou des biens immobiliers et donne lieu à une inscription d'hypothèque. Le montant du crédit est limité, il est compris entre 50% et 80 % de la valeur nette du bien. Le prêt hypothécaire présente la particularité de pouvoir être à taux fixe, ou à taux variable, plus ou moins long, de plus il offre différentes propositions en matière de plafond et de paliers pour les taux variables, de remboursement par anticipation, de montant (CNEP, 2001 : 7).

#### **1.1.1.2 Les conditions d'octroi des crédits hypothécaires**

D'après BOUYAKOUB (2000 : 118), l'octroi des crédits hypothécaires se fait en général sur:

- présentation par l'emprunteur de justificatifs des documents requis pour la constitution du dossier ;
- ouverture d'un compte chèque ;
- signature par l'emprunteur d'un échéancier de remboursement mensuel du crédit ;
- signature par l'emprunteur d'un engagement ferme de provisionner le compte en couverture des échéances ou d'un ordre de virement permanent en cas de domiciliation de salaire ;

- le versement par l'emprunteur des primes d'assurance et de la commission de gestion.

## **1.1.2 Les différents intervenants et garanties du crédit hypothécaire**

L'hypothèque est une sûreté réelle car elle consiste en l'affectation d'un immeuble du débiteur à la garantie d'une créance sans que le débiteur ne soit dépossédé de son immeuble. Il s'agit de mode de crédit foncier offrant des facilités particulières. L'hypothèque est un droit réel, un droit accessoire à une créance garantie, un droit immobilier (Raymond GUILLIEN & Jean VINCENT ; 2005 : 804).

### **1.1.2.1 Les intervenants**

Pour la CNEP (2002 : 10), nous avons comme principal intervenant, nous avons la banque qui est définie comme étant un établissement privé qui facilite les opérations financières des particuliers ou des entreprises ; la banque est une institution financière qui reçoit des fonds des clients sous forme de dépôts qu'elle utilise pour accorder des crédits à d'autres clients sur lesquels elle perçoit des intérêts. C'est elle qui est habilitée à octroyer les crédits hypothécaires aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers.

Nous avons aussi les particuliers et entreprises qui font appel aux crédits hypothécaires pour leur besoin en financement.

L'agent chargé de recueillir l'hypothèque et de procéder à sa formalisation est le notaire. Il s'agira pour lui de s'assurer que l'immeuble à hypothéquer au profit de la banque peut bénéficier d'un tel privilège et ne subit pas de litiges quelconques.

### **1.1.2.2 Les garanties du crédit hypothécaire**

Une hypothèque consiste à l'affectation d'un immeuble du débiteur à la garantie d'une créance (LABADIE & ROUSSEAU, 1996 : 93). L'hypothèque est alors donnée par un tiers pour garantir les engagements d'un client de la banque s'analyse comme une caution réelle, elle est recueillie suivant l'acte d'hypothèque habituel auquel le notaire sollicité complétera la

mention que le bien offert en garantie appartient à un tiers défini et que ce dernier accepte l'hypothèque donnée en garantie des engagements du client de la banque.

### **1.1.2.2.1 L'hypothèque conventionnelle**

Selon Mathieu (1995 : 187), l'hypothèque conventionnelle impose pour sa validité un acte notarié. C'est alors un contrat passé en la forme authentique par lequel un créancier (la banque) acquiert un droit réel accessoire à son droit de créance, sur un ou des immeubles affectés en garantie par leur propriétaire (débiteur ou tiers). Ce droit réel offre à la banque créancière:

- La possibilité de faire saisir et vendre l'immeuble par voie de justice ;
- la possibilité de se faire rembourser à concurrence de sa créance sur le prix de vente. Dans un tel cas, elle bénéficie d'un droit de préférence et d'un droit de suite.

#### Les biens susceptibles d'être hypothéqués

L'hypothèque ne peut porter que sur des biens immobiliers appartenant au débiteur ou à un tiers au profit de la banque (Mathieu, 1995 : 188) ; on distingue :

- les immeubles par nature sont hypothéqués avec tous leurs accessoires ;
- les immeubles par destinations ne peuvent être hypothéqués séparément du fond auquel ils sont rattachés ;
- s'il y a superposition de deux immeubles, chacun deux peut faire l'objet d'un hypothèque distinct ;
- en cas de division de la propriété d'un immeuble par appartement, chaque copropriétaire peut hypothéquer son appartement ;

Certains droits réels immobiliers peuvent être susceptibles d'hypothèque comme l'usufruit (lorsqu'il est séparé de la nue-propriété) et la nue propriété (lorsqu'elle est séparée de l'usufruit).

#### Les Biens non susceptibles d'être hypothéqués

Comme biens non susceptibles d'être hypothéqués (sans certaines conditions particulières), nous avons les biens de domaine public et des entreprises publiques économiques et les biens appartenant à des particuliers déclarés non aliénables ou insaisissables (Mathieu, 1995 : 187).

### 1.1.2.2 L'hypothèque légale

Cette hypothèque est dispensée du renouvellement pendant un délai de trente ans, elle ne serait être recueillie pour un délai inférieur pour quelques motifs que se soit. La main levée exigible après paiement de la totalité de la dette contractée doit immédiatement être délivrée au client débiteur après accomplissement de la procédure habituelle d'autorisation par le groupe d'exploitation et la direction des affaires juridiques et du contentieux (CNEP, 2002 : 10).

## 1.1.3 Le refinancement par voie d'acquisition des créances hypothécaires

Comme instrument de financement et de refinancement, nous avons la notion de titrisation. Ces deux notions étant d'actualité, il est opportun de procéder à leur définition.

### 1.1.3.1 La notion de titrisation

La titrisation est la procédure qui permet de convertir des blocs de crédits en titres négociables. Elle fait intervenir un établissement de crédit qui vend un ensemble de créances homogènes à une institution spécifique, à charge pour cette dernière de financer la transaction par l'émission de titres destinés aux investisseurs (FERRANDER & KOEN, 1997 : 169). La titrisation est alors une technique financière qui permet à un établissement de crédit de vendre un lot de ses créances à une structure ad hoc, le fonds commun de créance, laquelle émet en contrepartie des valeurs mobilières souscrites par des investisseurs.

Le produit de la vente des parts de fonds commun de créance sert à payer l'établissement cédant. Les flux des remboursements du principal des prêts ainsi que les intérêts sont rétrocédés au fonds commun de créances, et servent à rembourser les investisseurs. L'établissement cédant continue d'assurer le recouvrement des créances cédées. A cet égard, ces mêmes auteurs qualifient alors la titrisation comme étant une technique de transfert des risques.

### **1.1.3.2 Intérêt du refinancement par voie d'acquisition des créances hypothécaires**

L'idée d'un marché hypothécaire sous-régional s'est progressivement imposée aux institutions de l'UEMOA comme la solution la plus sûre et la plus durable pour apporter des ressources pérennes au système bancaire et financier sous-régional. Elle avait pris corps à la faveur d'un atelier de validation des études relatives à l'évaluation du potentiel et à l'architecture du marché hypothécaire de l'UEMOA tenu en juillet 2009 à Lomé au Togo (BOAD & AL, 2009 : 4).

Les solutions opérationnelles identifiées pour le refinancement des créances hypothécaires s'appliquent aussi aux autres types de créances. Il s'agit en somme de diversification des modes de financement et de refinancement des investissements. Avec cette initiative, une adaptation institutionnelle du cadre juridique et légal apparaît nécessaire pour promouvoir certains instruments de financement dans les pays de l'UEMOA. Il en est ainsi des techniques financières permettant la transformation des créances hypothécaires en titres plus liquides et négociables sur le marché financier.

Il apparaît nécessaire d'installer un marché hypothécaire au sein de l'UEMOA en vue d'un meilleur financement des économies. Il est admis que la titrisation, malgré les appréhensions liées à la crise financière née du système financier américain, constitue un bon instrument de financement et de refinancement, dont l'utilisation dans un cadre réglementaire sécurisant, apportera une contribution à l'agrandissement du marché financier régional.

### **1.1.3.3 Intérêt de la création d'une caisse régionale de refinancement**

Un atelier de validation des études relatives à l'évaluation du potentiel et à l'architecture du marché hypothécaire de l'UEMOA s'est tenu les 09 et 10 juillet 2009 au siège de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) à Lomé, qui en est l'organisateur, en collaboration avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF).

Les études qui sont validées au cours de cet atelier, à savoir, l'« évaluation du potentiel du marché hypothécaire et de la titrisation des créances dans l'UEMOA » et la

« détermination de l'architecture du marché hypothécaire de l'UEMOA », ont été menées dans le but de poser un diagnostic devant éclairer les perspectives dans le projet de création de ce marché.

La première étude, évalue la production et l'évolution de créances hypothécaires dans les pays de l'UEMOA et, examine la titrisation comme instrument de refinancement des créances hypothécaires en vue de faciliter le financement de la demande solvable de prêts hypothécaires dans l'UEMOA par les banques et établissements financiers. La seconde, recherche la meilleure architecture pour un marché hypothécaire dans les Etats membres de l'UEMOA et examine les acteurs de ce marché, ainsi que les conditions dans lesquelles une caisse régionale de refinancement hypothécaire pourrait être mise en place dans l'Union (BOAD & AL, 2009 : 6).

La création de cette caisse pourra garantir:

- une baisse globale du coût des prêts hypothécaires ;
- l'offre d'un éventail plus large des produits auxiliaires (assurances hypothécaires, etc.) et des produits clés du crédit hypothécaire (par exemple les hypothèques souples) ;
- une diminution du risque du crédit grâce à la diversification transfrontalière ;
- une plus large protection des consommateurs.

La prochaine création de cette caisse est bien évidemment très attendue par les institutions financières et pourrait contribuer au développement du marché des crédits hypothécaires.

## **1.2 Les risques liés aux crédits hypothécaires**

Le risque peut se définir comme la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur (MOREAU, 2002 : 3). Le risque représente alors un danger éventuel plus ou moins prévisible. Il se caractérise de ce fait, par l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté l'organisation.

DE MARSHALL (2003 :7) définit le risque comme « tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ». Cette définition montre également que l'on ne peut empêcher la survenance du risque aussi bien au sein d'une organisation, mais aussi pour toute sorte d'activité et par conséquent tout type de processus. C'est en cela que l'on comprend que le risque revêt également d'une importance capitale en ce qui concerne les crédits hypothécaires.

« Risk is a function of uncertainty », cette affirmation de LEO ONYIRIUBA (2008 :3), met en exergue le caractère incertain et aléatoire du risque.

Pour 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 risques 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. Mais le risque est aussi une source de profits et la banque qui ne prendrait aucun risque, prendrait le plus grand d'entre eux : faire faillite ! Le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou mal les contrôler. » Cette affirmation s'applique également aux crédits dits hypothécaires. Car elle fait ressortir le fait que les banques procèdent par des prêts sur une grande échelle, et que malgré tous les risques qui peuvent subvenir, ces prêts constituent des sources de profit pour elles.

Toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque (RENARD, 2005 : 146) :

- la gravité des conséquences ou impact à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Selon lui, toutes les tentatives pour mesurer le risque se traduisent par le produit de ces deux (02) facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

De cette mesure, il en ressort des risques majeurs qui peuvent également apparaître dans les cas de crédit ayant une hypothèque comme garantie.

### 1.2.1. La typologie des risques

Les risques majeurs peuvent être regroupés en quatre (04) catégories ((BRATANOVIC & GREUNING, 2004 : 108) :

- Le risque de crédit ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de marché ;
- le risque d'insolvabilité.

Mais pour DESMICHT (2004 ; 259), il existe une autre catégorie de risque majeur : le risque opérationnel.

#### 1.2.1.1 Le risque de crédit

Encore appelé risque de contrepartie, BRATANOVIC & GREUNING (2004 : 108) le définissent comme étant « Un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus), perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante ».

Selon BESSIS (1995 : 15), le risque de crédit est le premier des risques auquel est confronté un établissement financier. Il désigne un risque de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Dans cette éventualité, il y a perte de tout ou partie des montants engagés par un établissement.

DIETSCH & PETEY (2003 : 07) ont défini le risque de crédit comme étant la forme la plus ancienne du risque sur les marchés de capitaux. Le risque de crédit est le risque de défaut de remboursement de l'emprunteur. Pour ces derniers, ce risque est mesuré par le volume des créances en souffrance en général et des impayés enregistrés à la fin de chaque mois en particulier. Il se matérialise en général :

- suite à la détérioration de la situation de la valeur des garanties qui peut entraîner du fait de la baisse de leur valeur intrinsèque ;



- suite à la détérioration de la situation financière du client ;
- si la responsabilité de la banque est menacée dans le cadre de poursuites engagées à son encontre ou à son titre de soutien ou de rupture de clients abusifs ;
- si la banque est appelée en garantie au titre d'engagements donnés ;
- et enfin en cas de non respect des conditions légales de financement liées à un produit particulier, ou à la réglementation protégeant le consommateur ou l'emprunteur.

Le risque de crédit ou risque de contrepartie désigne la probabilité de défaut des clients c'est-à-dire le risque de perte en cas de défaillance de l'emprunteur. Pour les crédits, il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut. Le défaut est constaté selon l'un des critères suivants :

- existence de doute sur la capacité de l'emprunteur à rembourser ses engagements ;
- constitution de provisions spécifiques, abandons de créances, restructurations ;
- existences d'impayés constatés (trois mois pour les crédits à court terme, et six mois pour les crédits à long terme) ;

(DIETSCH & PETEY, 2003 : 08).

Le risque de crédit concerne deux (02) types d'actifs :

- les crédits ;
- les titres exceptés ceux classés dans le portefeuille de négociation : transactions et placements ;

Le risque de crédit est alors la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements ;

(DIETSCH & PETEY, 2003 : 08).

### 1.2.1.2 Le risque de liquidité

BESSIS (1995 :16) définit le risque de liquidité comme étant un risque majeur, mais qui fait l'objet de diverses acceptions : l'illiquidité extrême, le matelas de sécurité que procurent les actifs liquides, ou la capacité à mobiliser des capitaux à cout « normal ».

Le risque de liquidité est défini par BRATANOVIC & GREUNING (2004 : 110) également comme un risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources, surtout lorsqu'il s'agit de

dépôts de la clientèle. Ils poursuivent en affirmant que « La banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite non liquide ».

De cette définition, il ressort que quelque soit la position au sein de la banque, on ne peut être à même de mesurer avec précision l'exposition au risque de liquidité car les bilans bancaires ne décomposent pas les actifs et passifs par échéance. Pour maîtriser ce risque, l'attention doit être portée sur :

- les emplois et ressources qui doivent être analysés selon leur liquidité et exigibilités réelles et non juridiques. Ainsi, les dépôts à vue sont plus stables que les dépôts à terme ; les dépôts interbancaires quant à eux sont plus volatils que les dépôts de la clientèle ; mais les comptes débiteurs de la clientèle sont souvent des concours plus immobilisés que certains crédits à échéance plus lointaine ;
- la structuration par marché des bilans bancaires qui modifie le profil du risque de liquidité, en le minorant, car les banques ont dans leur bilan de nombreux supports et qui peuvent servir de garantie à l'obtention de liquidités ;
- la qualité de la signature de la banque, telle qu'appréciée par les marchés de capitaux, c'est-à-dire son aptitude à emprunter pour pouvoir honorer ses échéances.

La qualité de la signature de la banque dépend de toute une série de facteurs dont les plus importants sont son actionnariat, son rating et la perception que les marchés ont des risques auxquels elle est exposée.

### **1.2.1.3 Le risque de marché**

Le risque de marché est issu d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif, sinon on est renvoyé au cas du risque de contrepartie (BRATANOVIC & GREUNING, 2004 : 111).

Ces mêmes auteurs distinguent trois (03) catégories de risques de marché correspondant aux actifs habituellement détenus par une banque :

- le risque de taux d'intérêt : est issu de la détention de créances et dettes dont la date de modification des taux d'intérêt qui leur sont attachés ne coïncide pas, sachant que pendant un laps de temps les taux peuvent évoluer à la hausse comme à la baisse ;
- le risque de change : résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et dettes ;
- le risque de position sur actions : est lié à l'évolution défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille titres de la banque.

Globalement, il s'agit du risque de réaliser des moins values ou des pertes de reventes des titres détenus. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cet effet :

- la baisse générale des cours de titres ;
- la non liquidité des marchés des titres à vendre pour cause d'insuffisance d'acheteurs ;
- l'obligation de vendre rapidement les titres même à un cours inférieur (DESMICHT, 2004 : 257).

On constate à travers ces définitions que le développement exponentiel des volumes traités sur les marchés traditionnels, et surtout sur les nouveaux marchés de produits dérivés, a considérablement amplifié les risques de marché.

#### **1.2.1.4 Le risque d'insolvabilité**

SIRUGUET (2001 : 74) disent que « si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements dans des proportions significatives (survenance du risque de contrepartie), la banque ne peut plus faire face aux siens (rembourser les déposants) : c'est la manifestation du risque d'insolvabilité ».

Selon BRATANOVIC & GREUNING (2004 : 112), le risque d'insolvabilité concerne la survie de la firme bancaire et il est présenté en dernier car il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs des risques ci-dessus et que la banque n'a pu prévenir. On constate de même que l'insolvabilité d'une banque débute classiquement par une crise de liquidité car dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la foi d'informations vérifiées ou non sur des pertes élevées, celui-ci ne peut plus se refinancer. L'analyse de ce risque repose sur plusieurs facteurs. Ces facteurs sont entre autres :

- la solidité financière de la banque ;

- la qualité de l'actionnariat ;
- la place de l'établissement de crédit dans le système financier.

Les définitions ci-dessus retracent le fait que la défaillance des débiteurs importants nécessite des provisionnements élevés et entraînent inévitablement une diminution des fonds propres sapant la confiance des déposants et provoquant des paniques bancaires.

### **1.2.1.5 Le risque opérationnel**

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou d'événements externes ». Il renvoie donc à des inefficiences de l'organisation et du management de l'institution. Sont inclus dans cette définition : Le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, fraudes, pertes et vols. Sont exclus : le risque de réputation et le risque stratégique (SARDI ; 2002 :41).

Selon DESMICHT (2004 :259), le risque opérationnel peut être vu sous plusieurs angles à savoir :

- le risque de mal fonction de la technologie qui se pose lorsque les investissements technologiques ne donnent pas lieu aux économies d'échelle ou de gamme escomptées ;
- le risque d'inefficience au niveau du contrôle des coûts directs et des erreurs de traitements commises par des employés ;
- la possibilité que les dépenses de fonctionnement varient de manière considérable par rapport aux prévisions ;
- la performance dépend de la protection contre le risque opérationnel ;
- la réduction du risque opérationnel qui passe par l'efficacité du système de livraison de la banque.

Le risque opérationnel implique les événements suivants :

- la défaillance des processus ;
- la comptabilité défectueuse ;
- les fraudes internes ;
- les fraudes externes ;

- le non respect des lois ;
- les erreurs et fautes commises ;
- les dommages aux biens ;
- les bugs informatiques ;
- les contrats types mal rédigés.

(DESMICHT, 2004 : 259).

Le risque opérationnel correspond à une série de pertes occasionnées par la gestion de l'établissement qui ne sont pas liées directement au risque de marché ou de crédit. La spécificité de ce risque réside dans la difficulté de sa quantification, ce qui rend sa gestion assez complexe. Ce risque porte donc sur l'ensemble des processus de gestion de la banque. Il n'est donc pas concentré dans un secteur d'activité particulier ; il est présent à tous les niveaux au sein de la banque.

## **1.2.2 Autres types de risques**

Au cinq (05) catégories de risque identifiées plus haut, s'ajoutent certains risques comme le risque de change et le risque pays.

### **1.2.2.1 Le risque de change**

Il survient lorsqu'une banque reçoit ou exécute un paiement en devise étrangère. Il lui faut convertir la devise en monnaie nationale. Le change de risque a donc trait à la valeur imprévisible de la devise étrangère par rapport à la devise nationale, si l'on présume un taux de change flottant. En général, les pertes surgissent lorsque la valeur de ce que la banque reçoit chute ou lorsque la valeur de ce qu'elle paie, augmente au-delà de ce qui était escompté (ZUHAYR, 1990 : 211).

Pour BESSIS (1995 : 19), le risque de change est analogue au risque de taux. C'est le risque d'observer des pertes à cause des évolutions des taux de change. Les variations de résultats sont imputables à l'indexation de produits et de charges sur des cours de change, ou aux variations de valeurs d'actifs et de passifs libellés en devises.

### 1.2.2.2 Le risque pays

Encore appelé risque souverain, correspond au montant des créances, quelques soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidant dans les pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans les pays à risques. Celui-ci se déclare en cessation de paiement. Ce risque est généralement causé par une guerre, une révolution, un changement de gouvernement (prise de pouvoir par l'armée), une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion, une conjoncture économique ou défavorable, une mauvaise récolte (café, cacao, coton, etc.), une baisse des coûts des matières premières (DIETSCH & PETEY, 2003 : 156). Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- la surveillance constante des pays à risques ;
- la souscription d'assurance COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Crédit à l'Exportation) ;
- la constitution de provisions ;
- le recours au marché secondaire des créances ;
- la création d'un comité financier ;

Au total, le risque de crédit ou de contrepartie, ainsi que les risques opérationnels sont des risques majeurs encourus par les établissements de crédit, même si les autres types de risque ne sont pas à négliger; ils doivent être convenablement identifiés afin de procéder plus efficacement à leur maîtrise.

« L'identification des risques est une étape importante car une fois identifiés, il est possible de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter et de prévoir des fonds propres nécessaires pour faire face aux pertes potentielles » (SARDI ; 2002 : 39).

A la suite de cette identification, la mise en place d'un dispositif de gestion du risque de tout type de crédit, et dans notre cas des risques liés aux crédits hypothécaires est vital ; ceci passe par une gestion efficace de ces risques.

Ce chapitre nous a permis de faire un tour d'horizon sur la particularité des crédits garantis par des hypothèques et les risques de crédit auxquels ils sont exposés, que la banque cherche à anéantir ou à minimiser avec un dispositif de maîtrise de risque. Pour ce faire, un dispositif de gestion efficace est nécessaire afin de déceler les risques à divers niveaux et d'en assurer la maîtrise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES ET LA NOTION DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Dans ce chapitre, nous parlerons des aspects théoriques sur la gestion des risques. Il s'agira de mettre en exergue les différents aspects pour une bonne maîtrise des risques, ceci à travers différents outils. A cet effet, le plus indispensable lors de cette démarche étant la cartographie des risques, il s'agira plus précisément pour nous de procéder à sa définition et de montrer l'importance qu'elle revêt pour les banques tout en expliquant la démarche à suivre en vue de son élaboration.

### **2.1 Les dispositifs de maîtrise et la gestion des risques de crédit**

La gestion des risques bancaires correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée. La gestion et la maîtrise des risques de crédit aident la banque à détecter des dangers auxquels elle s'expose.

Loin d'être uniquement une contrainte imposée par les régulations, une gestion efficiente et moderne des risques permet d'appréhender les facteurs de perte et non rentable et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégiques des directions générales (BOURGUIGNON & NICOLET, 2002 : 75).

Le principal risque auquel est confronté l'établissement de crédit étant la défaillance des clients lors du paiement des crédits consentis, d'importantes mesures internationales ont été prises. C'est le cas du comité de Bâle et les réglementations prudentielles de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

#### **2.1.1 Les dispositifs de maîtrise des risques de crédit**

Dans un environnement concurrentiel, de nombreux facteurs peuvent inciter une banque à prendre des risques parfois importants, chose qui pourrait la mettre en péril et même menacer la stabilité de tout le système à cause des effets de contagion. C'est dans le but de



limiter les effets néfastes de la prise de risque et de promouvoir la stabilité et la sécurité du système financier que fut l'avènement du comité de Bâle et de la réglementation prudentielle.

### **2.1.1.1 Le comité de Bâle**

Le Comité de Bâle a été créé en 1974 par les gouverneurs des Banques Centrales du groupe des dix (G10) sous l'appellation « Comité des règles et pratiques de contrôle bancaire », il est constitué des pays suivants : Belgique, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni et Etats-Unis. Ces pays sont représentés par leurs banques centrales ou par l'autorité de supervision bancaire. Leurs représentants se rencontrent régulièrement à la Banque des Règlements Internationaux (BRI) localisée à Bâle pour parler des enjeux liés à leur responsabilité (DIESTCH & PETEY, 2003 : 15). Les tâches du comité de Bâle sont axées sur :

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

Il est à noter que le comité de Bâle ne dispose d'aucun pouvoir légal national ou international, ses conclusions n'ont pas force exécutoire. Son rôle est plutôt d'établir des normes de références et des lignes directrices générales et de formuler des recommandations à l'égard des bonnes pratiques que ses membres s'engagent à mettre en œuvre.

En 1988, le Comité de Bâle instaure pour les banques exerçant leur activité à l'international un nouveau cadre appelé « Accord de Bâle », définissant les exigences minimales de fonds propres que les banques doivent respecter en fonction des risques qu'elles prennent.

Le ratio international de solvabilité, appelé ratio Cooke voit alors le jour avec la règle simple et quasi uniforme de 8% de fonds propres alloués pour chaque crédit accordé.

En plus de l'intégration du risque de marché dans le calcul du ratio de solvabilité, l'amendement de 1996 a accordé aux banques la possibilité de recourir à leurs propres modèles internes de risque de marché pour définir le niveau de fonds propres nécessaires. Il a

enfin, permis l'intégration de certaines garanties hors bilan qui n'étaient pas prises en compte dans l'accord initial, telle que la titrisation des créances (DIESTCH & PETEY, 2003 : 18).

D'abord appliqué aux pays du G10 et aux banques exerçant leur activité à l'international, l'accord Bâle1 s'étend progressivement à la plupart des banques d'une centaine de pays.

#### **2.1.1.1.1 Les limites de Bâle 1**

Depuis la fin des années 90, les limites des accords de Bâle, notamment en termes d'exigences de fonds propres pour les risques de crédit devenaient de plus en plus apparentes (DIETSCH & PETEY, 2003 : 19). Bâle I a alors permis d'atténuer les inégalités concurrentielles, les banques se couvrant systématiquement de fonds propres à hauteur de 8 % de leurs engagements.

Toutefois, il correspond à un système simplifié, peu sensible au niveau réel des risques et qui présente plusieurs limites :

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

### 2.1.1.1.2 Le dispositif Bâle 2

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

#### Les piliers de Bâle 2 :

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

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

### 2.1.1.2 La réglementation prudentielle édictée par la BCEAO

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

La lettre circulaire N°01-2001/CB du 03 Avril 2001 de la commission bancaire de l'UMOA nous renseigne qu'une gestion efficace impose une organisation qui respecte le principe de séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle. Dans le domaine des engagements, la mise en place de procédures et de techniques modernes de

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

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

### **2.1.2 La gestion des risques de crédit**

Selon Mathieu (1995 : 136), il importe d'organiser la meilleure gestion des risques de crédit afin de minimiser leur conséquence. Deux approches différentes dans la gestion des risques sont alors distinguer ; une première interne portant sur les risques pris individuellement et selon leur nature (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité...), quand à la seconde, elle est globale et constitue un processus qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leur interdépendance.

#### **2.1.2.1 Les objectifs de la gestion des risques de crédit**

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

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

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

### **2.1.2.2 Les étapes de la gestion des risques**

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

#### **2.1.2.2.1 Identification des risques**

Pour JIMENEZ (2008 : 63), cette étape consiste essentiellement à établir une cartographie des risques auxquels la banque est confrontée. Cet exercice ne doit pas être limité dans le temps, vu les changements internes et externes qui touchent le milieu bancaire et qui peuvent engendrer l'apparition de nouveaux risques.

#### **2.1.2.2.2 Evaluation et mesure des risques**

Elle consiste à quantifier les coûts associés aux risques identifiés dans la première étape. La mesure du risque dépend de la nature de ce dernier, s'il est quantifiable ou non. Lorsque les risques sont quantifiables comme dans le cas du risque de crédit et du risque de marché, le concept le plus utilisé est celui de la Value-at-Risk (BESSIS, 1995 : 72). Dans le cas des risques non quantifiables, une méthodologie objective est appliquée pour les estimer, à travers deux variables:

- la probabilité de survenance d'un événement négatif, qui à défaut de quantification, peut se voir attribuer des valeurs relatives : forte, moyenne et faible probabilité ;
- la gravité de l'événement en cas de survenance du risque : là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen, faible.

Le croisement des deux séries de variables, permettra de donner une idée relative du risque.

#### **2.1.2.2.3 Sélection des techniques de gestion des risques**

Les techniques de gestion des risques visent principalement l'un des trois objectifs suivants :

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

(JIMENEZ & AL, 2008 : 67).

#### **2.1.2.2.4 La mise en œuvre**

Cette étape consiste à mettre en œuvre la technique choisie, elle doit être réalisée par une unité clairement désignée à cet effet. Quand au risque lié au crédit hypothécaire par exemple, il a la particularité d'être plus difficilement attribuable à une unité spécifique vu qu'il peut s'avérer être présent à plusieurs niveaux. Le principe fondamental de cette étape de gestion des risques est de minimiser les coûts attribués à la mise en œuvre de la solution (BESSIS, 1995 :74).

#### **2.1.2.2.5 Surveillance des risques**

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

### 2.1.2.2.6 Reporting des risques

Le reporting est l'aboutissement logique de tout processus de gestion, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés sous une forme analytique, adressée aux responsables sous forme d'un rapport dont le contenu et le niveau de détail dépend de la fonction du destinataire. L'auditeur doit s'assurer que ce processus permet d'atteindre les objectifs fixés (MIKOL, 1999 : 151).

## 2.1.3 La classification de la gestion des risques

Comme toute entreprise, un établissement de crédit est exposé à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance et sa faillite. Le risque de crédit est la cause première des difficultés et faillite des banques (SARDI, 2002 : 725).

Pour Mathieu (1995 :136), la maîtrise du risque crédit est indissociable d'une part, de la mise en œuvre d'une gestion préventive des risques, d'autre part d'une organisation réactive, centrée sur l'efficacité du traitement curatif des risques. D'où une distinction entre la gestion préventive et celle dite curative.

### 2.1.3.1 La gestion préventive du risque de crédit

Selon Mathieu (1995 :140), la gestion préventive du risque au sein d'une banque, ne se satisfait pas d'analyses contemplatives plus ou moins exhaustives. Elle nécessite un travail fouillé de réflexion et un plan d'action opérationnel, dont le suivi et le contrôle de la bonne application ressort de la responsabilité de la structure. Elle recouvre l'ensemble des décisions susceptibles d'impacter durablement et fortement le positionnement de la banque en matière de gestion des risques de crédit. Elle est composée de :

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

### 2.1.3.2 La gestion curative du risque de crédit

La gestion curative du risque de crédit démarre à partir du premier jour où l'échéance du crédit a été impayée. Dès ce moment, la banque doit organiser sa capacité de détection de l'incident et sa réaction à travers la mise en œuvre d'interventions planifiées et graduées, en fonction de son appréciation du risque (Mathieu, 1995 : 270). On distingue :

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

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

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

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

## 2.2 La notion de cartographie des risques

Il s'agira dans cette partie de procéder à la définition, à l'énoncé de l'intérêt d'une cartographie des risques et à la présentation de ses différents acteurs. Ce qui constituera de base à l'élaboration de la cartographie que nous nous proposons de faire dans la partie pratique de notre étude. En effet, cette cartographie est nécessaire pour nous d'autant plus que la CBB/UBA n'en dispose pas en matière de crédit hypothécaire. Au regard de tout ce qui



précède et étant donné qu'une bonne gestion des crédits passe par leur identification et leur maîtrise, il est opportun de s'y atteler.

### 2.2.1 Définitions

RENARD Jacques (2005 : 148) définit la cartographie des risques comme étant « un véritable inventaire des risques de l'organisation ; elle permet d'atteindre trois (03) objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du risk manager, d'évaluer une politique de risque qui va s'imposer à tous : aussi bien aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, qu'aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Aussi pour BERNARD & AL (2008 : 73), « la cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ».

La cartographie des risques est une représentation graphique de probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé (e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact global(e)) soit, intégrer un élément venant modifier la probabilité et/ou impact. (COSO II ; 2005 : 221).

Pour DE MARSCHAL (2003 : 7), la cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques. Les risques identifiés se voient attribuer deux (02) caractéristiques (probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte.

MATTE (2003 : 39), complète en disant que de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation. Elle se définit comme étant un outil permettant :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux ;

- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

De ces définitions, on peut retenir que la cartographie des risques permet :

- l'identification, la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie ;
- de faire le choix de deux (02) axes (probabilité et gravité ou impact) en vue d'une représentation graphique des risques ;
- la mise en place de plans en vue de la maîtrise de ces risques et ou de la réduction de leurs impacts.

La cartographie permet alors d'avoir une appréhension des risques cristallisés dans une vision claire en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

#### **2.2.1.1 L'intérêt de la cartographie**

La cartographie des risques est un véritable outil de travail pour les dirigeants et le management. Elle permet de partager une vision commune des risques de l'organisation et d'identifier le cas échéant, des actions prioritaires d'approfondissement des diagnostics (RENARD Jacques ; 2005 : 151). Elle constitue donc une occasion pour s'assurer que les processus et mécanismes qui supportent les choix stratégiques et les grandes décisions de gestion intègrent bien une gestion structurée et effective des risques.

Quelque soit la situation de l'établissement de crédit au regard du contrôle interne, la cartographie favorise l'appropriation par le management de la gestion des risques ainsi que son intégration dans les modes de fonctionnement de la structure.

Elle permet en définitive à l'organisation de disposer de son propre référentiel de gestion des risques adapté à ses activités et dans le cas d'espèce, à la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires.

### 2.2.1.2 Les acteurs de la cartographie

L'élaboration d'une cartographie, fait intervenir tous les agents de l'organisation mais à des niveaux différents. Pour RENARD Jacques (2005 : 147), les acteurs les plus impliqués sont :

- le risk manager qui identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et définit la politique qui sera appliquée dans le domaine de la prévention et de la protection ;
- le management opérationnel qui applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables ;
- l'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place ; il procède également à la détection des lacunes et insuffisances, et formule des recommandations pour y mettre fin.

Sans oublier la Direction Générale qui définit les objectifs de l'organisation, les politiques et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

### 2.2.2 Processus de mise en place de la cartographie des risques

Selon Christelle (2000 : 22), l'identification d'objectifs clairs est un préalable incontournable à toute analyse des risques. On distingue essentiellement trois (03) phases :

- les préalables pour la réussite d'une bonne cartographie ;
- les approches de cartographie ;
- les phases de l'élaboration de la cartographie des risques.

#### 2.2.2.1 Les préalables pour la réussite d'une bonne cartographie

Pour réussir une bonne cartographie des risques, certaines conditions préalables doivent être remplies :

- la définition des objectifs clairs qui est un préalable incontournable à toute analyse des risques, permet de s'interroger sur la cohérence effective entre les objectifs des différents niveaux de l'organisation et de mettre en évidence le cas échéant, les risques spécifiques (dans le cas du présent thème : les risques liés aux crédits hypothécaires) ;

- la culture du risque, selon le COSO II (2005 : 40) qui est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées, caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités :
- l'implication de la direction générale qui doit fournir les moyens humains et matériels à la réalisation de cette cartographie.

### **2.2.2.2 Les approches de cartographie**

Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques sont diverses et varient d'un auteur à un autre. RIVIERE & AL (2004 : 60) et DE MARESCHAL (2003 : 15) se rejoignent dans leur affirmation selon laquelle, il existe trois (03) démarches :

- le bottom up ;
- le top down ;
- la combinaison des deux.

Mais pour JIMENEZ & al (2008 : 63), en plus de ces trois approches, il existe le benchmarking.

#### **2.2.2.2.1 Le bottom up**

Elle consiste à partir des processus afin de les décrire et de recenser l'ensemble des risques qui leur sont associés. En fonction des résultats d'évaluation de ces risques, une classification est opérée entre les risques dits « majeurs » et les risques dits « mineurs ». Alors, indépendamment du fait qu'une telle méthode permet de mieux connaître l'organisation, elle présente l'avantage d'associer les opérationnels à la démarche et d'obtenir une bonne qualité d'information (DE MARESCHAL, 2003 : 15).

#### **2.2.2.2.2 Le top down**

Cette méthode est basée sur l'analyse des risques par rapport à la vision des différentes parties prenantes (banquiers, clients, etc.). Des risques « macro » sont identifiés pour les acteurs internes et externes de l'organisation (RIVIERE & AL, 2004 : 60).

Les processus de l'entité sont ensuite rattachés aux risques majeurs ainsi déterminés afin de s'assurer de l'exhaustivité du recensement. Cette analyse permet de faire une mise en

œuvre plus légère pour parvenir à l'établissement d'une cartographie. Elle facilite, par ailleurs, le traitement des risques stratégiques définis au niveau de la Direction Générale. Cependant, elle peut conduire à minorer certains risques opérationnels.

Cette approche vise donc à faire élaborer la cartographie des risques par le risk manager et le cas échéant par l'auditeur interne. Les opérationnels n'interviennent dans ce cas que juste pour donner leur avis sur les risques identifiés.

La démarche d'investigation que nécessite une telle approche peut être incompatible avec la culture d'entreprise, instaurer un climat de méfiance vis-à-vis des équipes mandatées et conduire à un problème de collecte d'informations.

#### **2.2.2.2.3 La démarche combinée**

Cette démarche veut que les responsables se fassent assister par le risk manager ou l'auditeur interne dans la définition des risques ; un flux ascendant amène les risques ainsi identifiés jusqu'au niveau de la Direction, et redescend ensuite pour permettre de s'assurer que tous les risques essentiels ont été pris en compte (DE MARESCHAL, 2003 : 16).

#### **2.2.2.2.4 L'approche par le benchmarking**

Selon JIMENEZ & al (008 : 103), cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

En dépit des avantages et inconvénients propres à chaque méthode, le choix de la démarche est principalement guidé par les objectifs à l'origine d'une cartographie de l'organisation et par l'environnement.

Quant aux objectifs, il peut s'agir de facteurs internes tels que la mise en place du contrôle interne, l'apport d'informations sur les risques au comité d'audit ou la contribution à l'élaboration d'un plan stratégique ou de facteurs externes tels que le respect de la réglementation ou de la réponse aux attentes des marchés.

Quant à l'environnement, la mise en œuvre d'une démarche "top down" au sein d'une organisation sera plus aisée si ses employés sont sensibilisés aux problématiques de gestion des risques. Le choix de la méthodologie constitue alors le premier volet des travaux menés au sein de ce groupe de travail.

### **2.2.3 Les phases d'élaboration de la cartographie des risques**

La synthèse des travaux des différents auteurs nous démontre qu'il existe plusieurs méthodes pour mettre en place une cartographie des risques. Mais celle que nous adoptons dans le cadre de notre travail est celle du COSO II. Elles se déroulent en quatre (04) étapes :

- la préparation ;
- la collecte et le traitement des données ;
- la validation ;
- la synthèse.

#### **2.2.3.1 La phase de préparation**

C'est la phase la plus importante car elle permet de structurer la future cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires. Elle définit le thème étudié, le périmètre d'activité couvert par les niveaux de réponse, le seuil de pertinence des risques et la règle de mesure du risque. DE MARSHALL (2003 : 23). Elle vise à déterminer un référentiel à partir duquel sera établie la cartographie.

#### **2.2.3.2 La phase de collecte et le traitement de données**

Elle comporte deux (02) étapes :

- l'identification,
- l'évaluation des risques.

### 2.2.3.2.1 L'identification des risques

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

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

Les deux (02) derniers critères nous paraissent plus pertinents car ils ne s'excluent pas mutuellement, mais se complètent plutôt.

Pour BARTHELEMY & COURREGES (2004 : 47), les démarches d'identification des risques par fonction ou processus sont voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction commerciale, ressources humaines, finances, production, etc.) ou décomposée en processus et ensuite en sous processus. Les risques sont alors identifiés selon les méthodes inductives qui consistent à les regrouper en sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques.

RENARD Jacques (2005 : 184) affirme que l'identification selon le découpage de l'activité en tâches élémentaires consiste à demander au responsable d'identifier et de lister toutes les tâches élémentaires de son activité et, de façon séquentielle. Elle permet d'inventorier tous les risques essentiels susceptibles de se manifester lors de l'exécution d'une tâche.

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

- contribuer aux objectifs de l'organisation ;
- être suffisamment larges pour avoir un impact significatif sur l'organisation ;

- être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

#### 2.2.3.2.1.1 Les outils d'identification

Il existe plusieurs outils d'identification des risques dont les principaux sont : le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa), le tableau d'identification des risques établi par RENARD, le brainstorming et les questionnaires.

- Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Selon ROUFF (2001 : 15), il permet de répertorier les risques pouvant affecter une activité ou une opération quelconque ; il donne une vue d'ensemble des forces et faiblesses présumées ou réelles par rapport aux procédures et règles existantes (régularité), et aux résultats attendus et à leurs conditions d'obtention (efficacité).

- Le brainstorming

Il vise à réunir toutes les parties prenantes en atelier ou en réunion et en discuter des différents risques susceptibles d'entraver l'exécution d'une tâche quelconque. Cet outil permet de relever un nombre élevé de risques de manière consensuelle, ce qui facilitera la recherche de solutions adaptées.

- Le tableau d'identification des risques selon RENAD

Ce tableau résume une véritable démarche de management de risque. Ainsi, il vise à déterminer l'objectif assigné à chaque tâche, le risque qui peut en découler de la non exécution ou de la mauvaise exécution de la tâche, l'évaluation de ce risque, le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour parer à ce risque.



**Tableau N°1 : Identification des risques selon RENARD**

Tâche	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constant
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	- perte	M	- Normes de livraison et d'entreposage	Non
	Conformité en qualité et en quantité	- avarie	F		- Procédure de vérification - Inspection technique
		Non conformité		I	
	Faire les réserves en temps voulu			M	
		- Contentieux	M	- Procédure de réserve	Non
	- Prescription = perte des droits	M			

I = Risque important ; M = Risque moyen ; F = Risque faible

Source : Renard (2005 : 229)

o Le questionnaire

Il est élaboré par les responsables et administré aux agents opérationnels. Les temps de réponse variables selon que les métiers sont peu ou très affectés par les familles de risques. Le traitement des réponses se fait au niveau de la hiérarchie (auditeurs, risk managers), (ROUFF, 2003 : 9). Cet outil comporte des insuffisances dès lors que les questionnaires sont élaborés par les responsables.

En effet, certains risques peuvent être omis car ceux qui élaborent les questionnaires ne connaissent pas les tâches aussi bien que ceux qui les accomplissent quotidiennement.

**2.2.3.2.2 L'évaluation des risques**

Cette étape a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent l'activité. Elle vise à affecter des valeurs aux risques identifiés en fonction de la gravité ou impact et de la fréquence ou probabilité d'occurrence. La probabilité d'occurrence peut provenir de facteurs internes et externes alors que l'impact peut être financier.

L'évaluation des risques se fait à partir de deux (02) techniques : la technique qualitative et la technique quantitative.

o La technique qualitative

Elle est préférable à celle quantitative car elle est souvent utilisée lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables (IFACI, 2006 : 206). Ainsi, pour ce qui est de la probabilité d'occurrence, une échelle de mesure est définie comme suit : très élevée, élevée, modérée, faible, très faible. Cette échelle se détermine en fonction de l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place. Un exemple d'évaluation de la probabilité est donné par le tableau ci-dessous.

**Tableau N°2 : Exemple d'échelle de probabilité des risques affectant les activités informatiques**

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance	Risque
1	Rare	Très faible	Panne prolongée des systèmes du fait d'actes terroristes délibérés.
2	Improbable	Faible	Catastrophe naturelle ou événement provoqué par un tiers (société de service public) obligeant à avoir recours au plan de continuité.
3	Possible	Modérée	Sécurité informatique attaquée par des pirates
4	Probable	Elevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation pour accéder à des informations non appropriées sur internet.
5	Presque sûr	Très Elevée	Le personnel utilise les ressources de l'organisation à des activités de messagerie privée.

Source : COSO II REPORT (2005 : 208)

Quant à l'impact, il s'agit de voir quelle conséquence négative la survenance de ce risque peut avoir sur les objectifs de l'entreprise. Ces conséquences peuvent être financières, de part de marché, d'image ou encore d'insatisfaction des clients. Pour ce qui est de sa mesure, une cotation est établie comme illustrée par le tableau ci-dessous :

**Tableau N°3 : Exemple de correspondance d'échelles de gravité**

Niveau	Impact	Risque d'occurrence	Description
1	Insignifiant	Pas de nouveau concurrent dans l'année	Perte < 10%
2	Mineur	Un nouveau concurrent sur une partie de l'activité	Perte < 25%
3	Modéré	Un nouveau concurrent sur toute l'activité mais dans une seule région	Perte {25 ; 50} %
4	Majeur	Un nouveau concurrent dans tout le pays	Perte {50 ; 75} %
5	Catastrophique	Un nouveau concurrent au niveau mondial	Perte {75 ; 100} %

Source : COSO II REPORT (2005 : 209) & De MARSHALL ; (2003 : 39)

o La technique quantitative

Elle est plus complexe et nécessite des compétences dans l'élaboration des modèles mathématiques et aussi en techniques statistiques. Il est donc possible d'obtenir une mesure quantitative de l'impact d'un événement à l'échelle de l'entité lorsque toutes les évaluations individuelles des risques relatifs à cet événement sont exprimées en terme quantitatif (COSO II REPORT : 80). Mais cette technique est de plus en plus délaissée au profit de celle dite qualitative, car elle nécessite plus de temps, de ressources et de qualification. En définitive, l'évaluation globale de chaque risque s'obtient à partir de la formule de criticité suivante :

**Criticité = Probabilité du risque inhérent x Impact du risque inhérent**

Cette criticité permet de classer les risques ou de hiérarchiser les différents risques de l'organisation selon un ordre croissant ou décroissant. Les risques ayant un coefficient élevé méritent une attention particulière de la part du management car portant préjudice à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Mais si le contrôle interne permet de régler les risques inhérents, il n'en est pas moins des risques résiduels. Le risque résiduel est défini comme étant celui qui reste après l'application des techniques de gestion des risques. Son importance est fonction de l'efficacité ou de la défaillance du contrôle interne.

Sa formule de calcul donnée par l'IFACI (2003 :10) est la suivante :

**Poids résiduel = (Impact x Probabilité résiduel<sub>(te)</sub>) / Qualité du contrôle interne**

**Tableau N°4 : Exemple d'échelle d'évaluation**

<b>Gravité moyenne des conséquences</b>	
<b>10</b>	Crise majeure
<b>9</b>	Extrêmement grave
<b>8</b>	Fortement grave
<b>7</b>	Très grave
<b>6</b>	Grave
<b>5</b>	Moyennement grave
<b>4</b>	Peu grave
<b>3</b>	Très peu grave
<b>2</b>	Extrêmement peu grave
<b>1</b>	Inoffensif

<b>Probabilité d'occurrence moyenne</b>	
<b>10</b>	Quasiment certain / Avéré
<b>9</b>	Extrêmement probable
<b>8</b>	Fortement probable
<b>7</b>	Très probable
<b>6</b>	Probable
<b>5</b>	Moyennement probable
<b>4</b>	Peu probable
<b>3</b>	Très peu probable
<b>2</b>	Extrêmement peu probable
<b>1</b>	Quasiment impossible

Source : COSO II (Extrait du Cours CESAG 2010)

### 2.2.3.2.3 La matrice des risques

Elle représente l'image des risques de l'organisation à un instant « t » ; les risques sont représentés sur un repère à deux (02) axes dont celui des abscisses comporte la probabilité et celui des ordonnées l'impact (IFACI, 2006 : 221). Les différents risques étant répartis dans ce plan en fonction des coordonnées qui leur sont affectées lors de l'évaluation précédente.

### 2.2.3.2.4 La validation

« Avant toute émission de synthèse ou cartographie définitive et officielle, il est indispensable de laisser un droit de réponse aux personnes concernées par les risques identifiés » DE MARSHALL (2003 : 26). Cette étape est très importante dans la démarche. Elle est d'une forte valeur ajoutée, et permet de motiver tous les acteurs de l'organisation.

### 2.2.3.2.5 La synthèse

C'est la phase finale ; elle a pour objet d'établir la cartographie définitive en prenant en compte toutes les informations recueillies lors des phases précédentes. Elle regroupe les différentes analyses qui peuvent être générées par les informations recueillies lors des phases précédentes. DE MARESHALL (2003 : 26).

La cartographie des risques une fois élaborée, devient indispensable au sein de l'organisation, ou pour l'activité pour laquelle elle a été conçue. Il s'agira donc de mettre en place un dispositif de maîtrise de risque afin d'anéantir tous les risques critiques qui compromettent l'atteinte des objectifs de l'organisation ou au moins à réduire leurs effets afin de préserver la pérennité de la structure.

Dans ce chapitre, nous avons évoqué la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Il a été fait une synthèse de cette démarche en quatre étapes : la préparation, la collecte et le traitement des données, la validation et la synthèse. Nous poursuivrons l'élaboration de notre cartographie des risques dans la partie pratique de notre travail.

## CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir fait le tour des notions de crédits hypothécaires, des risques, de cartographie des risques, nous présenterons dans ce chapitre notre modèle d'analyse assorti des différentes variables d'analyse. Et nos outils et méthode de collecte des données.

### 3.1 Le modèle théorique d'analyse et les variables utilisées

Il s'agira ici de faire :

- une prise de connaissance générale de la CBB/UBA ;
- l'analyse du processus de crédit ;
- un découpage du processus en sous processus, en activités et en tâches élémentaires ;
- l'identification des risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâche ;
- la détermination du niveau résiduel par rapport au contrôle interne en place ;
- une hiérarchisation des risques identifiés ;
- l'établissement de la matrice de la cartographie ;
- enfin des recommandations quant à la réduction ou à l'élimination de ces risques.

**Tableau N°5: Les étapes du processus d'analyse**

<b><u>ETAPES</u></b>	<b><u>ETAPE 1</u> Prise de connaissance</b>	<b><u>ETAPE 2</u> Analyse du processus de crédit, identification des Risques inhérents et résiduels</b>	<b><u>ETAPE 3</u> Etablissement de la cartographie</b>	<b><u>ETAPE 4</u> Recommandations</b>
<b><u>OBJECTIFS</u></b>	Cette étape nous permettra de comprendre le contexte général de la structure	Il s'agit d'analyser le processus afin d'identifier les risques inhérents qui en découlent puis les risques résiduels qui subsisteront en raison du contrôle interne, de les évaluer et de les hiérarchiser	- Détermination de la connexité - Etablissement de la matrice de la cartographie	Formulation des recommandations permettant de réduire, de transférer ou même anéantir définitivement certains risques.
<b><u>TECHNIQUES D'INTERVENTION</u></b>	- Entretien avec la Direction et le personnel de l'entreprise - Examen des conventions, PV de réunions, règles écrites - Examen des rapports d'activités, d'audit et autres études - Revue analytique des procédures financières et comptables - Analyse de conformité au statut de l'entreprise et de la réglementation	- Questionnaire de contrôle interne - Entretien avec le personnel - Tests de permanence - Grille d'analyse des tâches - Tableau d'identification des risques	- Préparation - Collecte et le traitement des données - Validation - Synthèse	Recommandations formulées suivant le niveau d'appétence au risque

### 3.1.1 Les variables d'analyse

Il s'agira ici d'aborder la variable dépendante et les variables indépendantes.

#### 3.1.1.1 La variable dépendante

La variable dépendante retenue est la cartographie des risques, outil de gestion moderne qui permet d'avoir une vision éclairée des risques et par conséquent de prendre des mesures idoines afin de se mettre à l'abri de ces risques (maîtrise des risques).

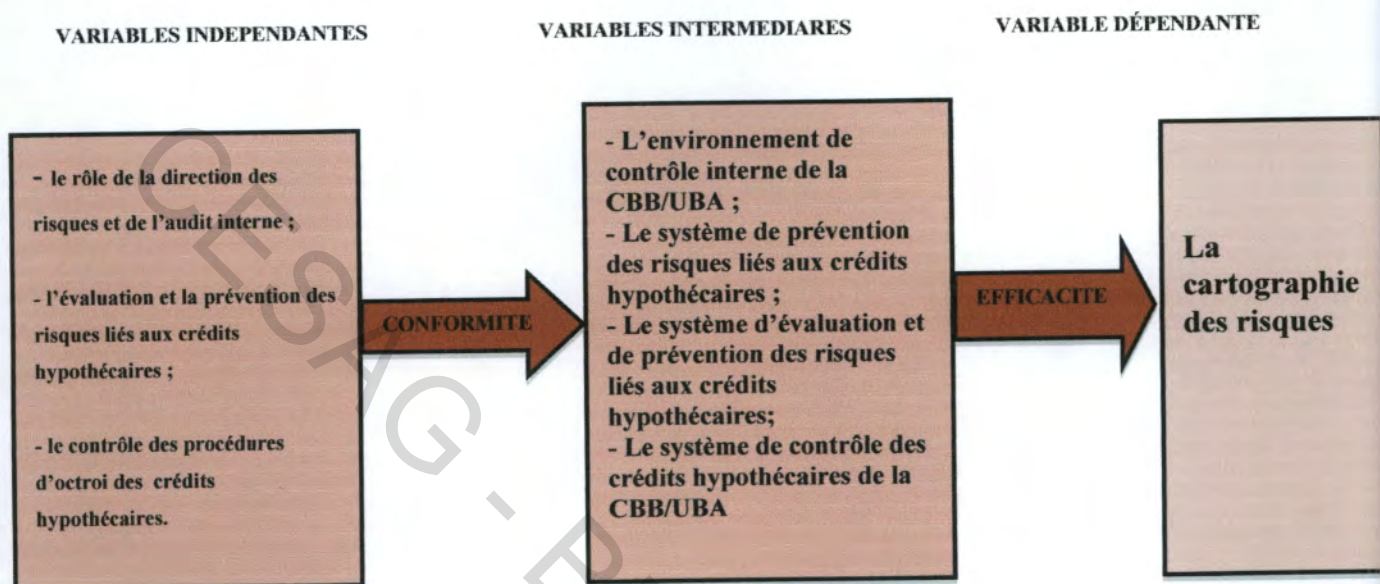
#### 3.1.1.2 La variable indépendante

La variable indépendante retenue est l'efficacité des dispositifs de contrôle de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires à travers :

- Le rôle de la direction des risques et de l'audit interne ;

- l'évaluation et la prévention des risques liés aux crédits hypothécaires ;
- le contrôle des procédures d'octroi des crédits hypothécaires.

**Figure N°1 : Schématisation du modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes

### 3.1.2 Les critères d'appréciation

Afin de permettre une bonne élaboration de la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires, il convient de définir au préalable les différents éléments d'appréciations. Ainsi, un questionnaire de contrôle interne soutenu par le guide d'entretien, des documents internes de l'entité, tels que le manuel de procédures de crédit, les dossiers de demande de crédit, nous ont servi de supports à la définition des dits éléments d'appréciation.

Nous avons retenu deux éléments d'appréciation que sont :

- la conformité des variables intermédiaires avec les variables indépendantes ;
- l'efficacité qui découle de la pratique de variable intermédiaire, constitue la variable dépendante du dispositif de gestion mis en place pour la maîtrise des risques liés aux crédits hypothécaires.

Notons que la variable dépendante retenue est la cartographie des risques. Les variables intermédiaires sont constituées des composants et objectifs du système de gestion des crédits hypothécaires. Les procédures seront analysées sur la base de leur conception et de leur application. Les variables indépendantes retenues sont les composantes du contrôle de gestion telles que préconisés par les normes internationales.

### **3.1.2.1 La conformité**

La conformité des variables intermédiaires par rapport aux variables indépendantes consiste à apprécier l'adéquation du système de gestion des crédits hypothécaires. Il s'agit pour nous, de vérifier si les normes en matière de contrôle de gestion et d'audit en ce qui concerne la maîtrise des risques liés aux crédits hypothécaires, ont été respectés.

### **3.1.2.2 L'efficacité**

Nous allons percevoir cette efficacité dans la réalisation d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires.

### **3.1.2.3 Les indicateurs et leurs mesures**

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans le tableau ci-contre. Par les mesures de ces indicateurs, nous porterons un jugement sur ces variables.



**Tableau N°6 : Les indicateurs et leurs mesures**

Variables	Indicateurs	Mesures
Le rôle de la direction des risques et de l'audit interne	L'implication de la direction des risques et engagements dans la maîtrise des risques liés aux crédits hypothécaires.  L'implication de l'audit interne dans la prévention et détection des irrégularités en matière de gestion des crédits hypothécaires	Existence d'une direction des risques et engagements.
		Existence d'une direction de l'audit interne.
		Tenue effective des missions d'audit au sein de la DRE.
L'évaluation et la prévention des risques liés aux crédits hypothécaires	La surveillance régulière des dossiers de crédit hypothécaire	Existence du Credit Officer (CO) ayant en charge d'informer le Management sur les risques liés à chaque type de dossier de crédit hypothécaire.
		Surveillance périodique du Credit Officer et existence des moyens de détection et de prévention des fraudes.
Le contrôle des procédures d'octroi des crédits hypothécaires	Le manuel de procédure  L'audit interne	Existence de procédures formalisées et d'une séparation claire des fonctions.
		Existence d'un système informatique qui visualise les crédits hypothécaires autorisés.
		Respect des normes et réglementations bancaires.
		Rapport d'audit interne

Source : Nous-mêmes

### 3.2. La méthode et les outils de collecte des données

Dans le but d'arriver aux résultats escomptés, nous procéderons à l'identification de la méthode et les outils de collecte des données.

### 3.2.1 La méthode de collecte des données

Nous avons adopté une méthodologie basée sur l'étude de cas. Ainsi HEEM (2000 : 07), nous propose de choisir cinq (05) grandes stratégies de recherche de données : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques et l'étude de cas (confère tableau ci-dessous).

**Tableau N°7 : Les situations adaptées aux différentes stratégies de recherche**

Eléments d'appréciation	Type de question de recherche	Nécessité de disposer d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires	Focalisation sur des événements contemporains
Expérience	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui/Non
Histoire	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Source : HEEM (2000 :07)

Le but de notre recherche étant l'élaboration d'une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires, l'étude de cas est considérée comme étant la démarche la plus adaptée la conception de notre cartographie des risques, puisqu'elle se fera au sein d'une seule banque. Car elle répond aux (03) trois critères suivants :

- la question de recherche de type « comment » ;
- la recherche se focalise sur les événements contemporains ;
- la recherche ne nécessite le contrôle des procédures et des comportements de chacun des acteurs.

Ce qui nous a permis de procéder à la collecte des données qui s'est effectuée auprès des principaux acteurs concernés par le processus de crédit à savoir :

- o les chargés de prêt ;

- le responsable du portefeuille ;
- le risk management.

Nous avons également eu à nous entretenir avec le contrôle interne, tout le personnel de la direction des risques qui ont pour attributions de veiller au respect des procédures et d'anticiper les risques susceptibles de porter préjudice à la CBB/UBA.

### **3.2.2 Les outils de collecte**

Pour collecter les données, nous allons utiliser les outils suivants :

- Le tableau d'identification des risques ;
- l'interview ;
- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- les tests d'existence et de conformité.

#### **3.2.2.1 Le tableau d'identification des risques**

Ce tableau résume la démarche de management de risque. Ainsi, il vise à déterminer l'objectif assigné à chaque activité, le risque qui peut en découler, l'évaluation de ce risque, le dispositif de contrôle interne mis en place pour maîtriser ce risque.

#### **3.2.2.2 L'interview**

Les entretiens ont été effectués avec les responsables des différents départements impliqués dans la gestion des opérations de crédit hypothécaire. L'objectif étant de mieux comprendre le processus d'octroi des crédits hypothécaires déjà défini par la politique de crédit et le manuel de procédure. Ces entretiens nous ont aussi permis de répertorier les risques inhérents aux crédits hypothécaires.

### 3.2.2.3 L'analyse documentaire

Il s'agit des documents susceptibles de nous aider à mieux comprendre la gestion des crédits hypothécaires à la CBB/UBA. Ainsi, nous avons consulté les documents suivants :

- Le manuel de procédure de crédit ;
- les dossiers de demande de prêt hypothécaire ;
- les rapports de contrôle interne ;
- les rapports d'activités.

Tous ces documents nous ont permis de mieux comprendre la gestion des crédits hypothécaires, d'identifier plusieurs risques liés à cette gestion, et aussi leurs impacts sur l'atteinte des objectifs.

### 3.2.2.4 Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire nous a permis de nous faire une opinion sur les forces et faiblesses du contrôle interne. Le risque étant inhérent à toute activité, son importance ou sa faiblesse est fonction de la qualité du contrôle interne mis en place : alors, plus le contrôle interne est efficace, plus la survenance du risque est limitée. Par contre, si le contrôle interne est défaillant, les risques prennent de l'ampleur et peuvent compromettre l'atteinte des objectifs.

### 3.2.2.5 La grille d'analyse des tâches

Par la grille d'analyse des tâches, nous apprécierons le dispositif de gestion des crédits hypothécaires mis en place en matière de séparation des tâches et des fonctions incompatibles après son remplissage.

Nous, nous sommes entretenus avec tout le personnel de la direction des risques et engagements sur l'analyse d'un dossier de crédit hypothécaire, les risques afférents, la surveillance des garanties, leur fiabilité et les mesures prises pour qu'une créance saine ne devienne pas douteuse.

### 3.2.2.6 L'observation physique, les tests d'existence et de conformité

L'observation physique nous a permis de comprendre le traitement des dossiers de prêts hypothécaires, de la demande à la défaillance en passant par le comité de crédit, le déboursement et le recouvrement. Quant aux tests d'existence et de conformité, ils nous ont permis d'apprécier le niveau de respect des procédures par les différents acteurs du crédit hypothécaire. Nous avons pu repérer les divers manquements à chaque étape de la procédure.

### Conclusion

Dans cette partie, nous avons eu à faire un tour d'horizon sur les crédits hypothécaires, leur processus de gestion et les risques qui y sont liés. Cela nous a permis de comprendre la gestion des crédits hypothécaires en général.

Nous avons également abordé dans cette partie la cartographie des risques telles qu'analysées par des spécialistes du domaine. Ce qui nous a permis de saisir l'importance d'une gestion adéquate et efficiente des crédits hypothécaires.

Nous avons enfin présenté notre modèle d'analyse sur lequel nous nous baserons pour élaborer la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA.

**DEUXIÈME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## Introduction

Après avoir fait parcourir les crédits hypothécaires et les risques liés à ce type de prêt dans la revue de littérature, nous avons mieux appréhendé les dispositifs et outils de gestion de ces risques. Ce qui nous a permis de comprendre également la démarche d'élaboration d'une cartographie et son importance dans la maîtrise des risques liés à tout type de tâche et par conséquent à la gestion des crédits hypothécaires.

A cet effet, nous allons appliquer cette démarche en nous appuyant sur notre modèle d'analyse pour élaborer une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA. Nous procéderons ainsi à l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la présentation de la matrice des risques liés aux crédits hypothécaires.

Le premier chapitre, sera consacré à la présentation générale de la Continental Bank-Bénin / UBA. Dans le second chapitre, nous procéderons à la présentation du processus de gestion des crédits hypothécaires à la CBB/UBA. Quant au troisième chapitre, il s'agira d'élaborer la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA, tout en présentant les résultats d'analyse découlant de l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. Ce qui nous permettra de présenter par la suite la matrice des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA. La deuxième section de ce même chapitre sera consacrée aux recommandations afin de maîtriser la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CONTINENTAL BANK-BENIN / UBA**

Après la crise économique des années 80, l'environnement bancaire béninois s'est profondément métamorphosé pour favoriser l'épargne et le financement de l'économie grâce à l'avènement des nouvelles banques privées commerciales au nombre desquelles figure la CONTINENTAL BANK-BENIN membre de UBA GROUP.

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation générale de la CBB/UBA, tout en mettant l'accent sur l'application des crédits hypothécaires dans cette banque.

### **4.1 Présentation générale de la CBB/UBA**

Nous procéderons dans cette section à une prise de connaissance générale de l'entité étudiée, que constitue la CBB/UBA. Ceci à travers son historique, ses objectifs, sa gestion, administrative et sociale.

#### **4.1.1 Historique de la CBB/UBA**

Créée sous le nom, Continental Bank-Bénin, la banque a en réalité pris la succession du Crédit Lyonnais Bénin (CLB), filiale du groupe Crédit Lyonnais Global Banking installée au Bénin le 03 avril 1992. Cette filiale du groupe Crédit Lyonnais Global Banking a été créée au capital d'un milliard de franc FCFA à la faveur de la conférence nationale de février 1990.

Dans le souci de préserver l'économie nationale d'un effet d'entraînement analogue à la situation de déconfiture du système bancaire des années 1980, l'Etat béninois décida de reprendre le CLB au franc symbolique.

Le capital fut porté à trois milliards six cent million (3 600 000 000) divisé en trois cent soixante mille (360 000) actions de 10.000F CFA donnant ainsi naissance le 30 Novembre 1995 à Continental Bank- Bénin (CBB) ou la Continentale. SA.



Durant une dizaine d'années, la continentale SA a fonctionné avec deux agences : l'agence principale sise au siège situé devant la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et l'agence Steinmetz. Cette dernière a été délocalisée le 21 juin 2001. Elle se situe actuellement non loin du marché Dantokpa depuis 2006. En 2004, la CBB s'est élargie avec l'ouverture de deux nouvelles agences à Calavi et à Kouhounou (Stade de l'amitié). En 2007-2008, sa politique d'être une banque de proximité s'est accentuée avec l'ouverture de six (06) nouvelles agences : Porto-Novo, Ouidah, Les Cocotiers, Abattoir, Comè, Parakou, et trois (03) guichets : Fidjrossè, Sègbèya et Cocotomey. A ce jour, la CBB compte alors onze (11) agences et trois (03) guichets.

Les exercices 2009-2010, s'inscrivent dans le contexte du processus de modification de l'actionnariat de la banque avec le rachat par United Bank for Africa (UBA) des parts détenues par l'Etat béninois, la BOAD et la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP).

L'arrivée d'un partenaire stratégique dans le capital de la Continental Bank-Bénin, ouvre ainsi une nouvelle ère pour la banque et pour l'ensemble du paysage bancaire béninois. Le compte rendu du Conseil des Ministres du 03 Octobre 2008, a officiellement annoncé la prise de participation de United Bank for Africa (UBA) qui est un grand groupe basé au Nigéria, et considéré comme une des plus importantes institutions financières en Afrique. Elle offre ses services bancaires à plus de sept millions (7000 000) de clients de part le monde, dans seize (16) pays d'Afrique, à New York, Londres et Paris. Par ce rachat de la majorité des actions, le groupe UBA devient l'actionnaire majoritaire à hauteur de 56.4%. Le capital de la CBB/UBA est alors porté à dix milliards neuf cent quatre vingt seize millions six cent quatre vingt mille (10.996.680.000) FCFA.

Actuellement, la CBB/UBA est en instance de régularisation au niveau de la BCEAO, ceci dans le but de procéder au changement effectif de la dénomination sociale de la banque afin qu'à l'instar des autres structures du groupe, elle devienne UBA-Bénin. C'est donc en attendant ce changement que l'appellation « Continental Bank-Bénin membre de UBA (CBB/UBA) » a été adoptée.

### 4.1.2 Vision, Missions, Objectifs de la CBB/UBA

La vision de la CBB/UBA est d' « être un leader incontesté et dominante financière pour les institutions financières en Afrique ».

La mission globale de CBB/UBA s'allie à la vision du groupe UBA qui est « de devenir un modèle pour les entreprises africaines en créant une valeur supérieure pour tous les intervenants, tout en respectant les normes professionnelles et déontologiques en construisant une institution durable ». Ainsi en adoptant cette mission, elle devra :

- créer la valeur pour les actionnaires ;
- aider les clients à réaliser leur rêve ; faire grandir le client, le satisfaire, l'accompagner dans le développement de ses activités ;
- motiver son personnel pour une meilleure rentabilité.

L'objectif majeur de la CBB/UBA est d'atteindre très rapidement un niveau de rentabilité suffisant pour assurer son ambition. A cet effet, des mesures adéquates sont prises pour maîtriser les divers risques qui pourraient survenir. Mais la CBB/UBA s'est fixé à court terme :

- la relève du crédit lyonnais ;
- l'augmentation de sa notoriété ;
- la diversification et le renforcement de ses prestations ; en d'autres termes de faire de la CBB/UBA un véritable outil du développement, une banque ouverte à tous les secteurs de l'économie et par conséquent à toutes les catégories socio-économiques.

Comme objectifs à moyen terme, nous avons :

- l'ouverture d'autres agences à l'intérieur du pays pour étendre ses opérations à toutes les couches de la population béninoise ;
- l'implantation et développement de l'intégration monétaire et économique dans la sous-région.

Dans cette optique, elle prend une part active au financement de l'économie béninoise par la distribution de crédits commerciaux et développe les relations d'affaires entre les opérateurs économiques.

### 4.1.3 Gestion administrative et financière de la CBB/UBA

Les années 2009-2010 sont des années de transition pour la CBB/UBA en vue de s'adapter aux exigences du groupe UBA. Des mesures vigoureuses au plan organisationnel sont prises afin de mettre la banque aux normes du groupe.

#### 4.1.3.1 Gestion administrative et sociale de la CBB/UBA

A cet effet, l'effectif de la Banque est passé de 169 agents en 2008 à 202 en 2009, soit une augmentation de 20%. Aussi, diverses formations ont été organisées pour permettre au personnel en place de connaître le groupe UBA qui est leader dans le secteur financier en Afrique de l'ouest et d'adhérer à ses valeurs, à savoir l'humilité, l'empathie, l'intégrité et la résilience. Au plan matériel, le remplacement du système ISBA (Integrated System for Banking Administration) devenu obsolète, par FINACLE utilisé dans tout le groupe UBA.

#### 4.1.3.2 Gestion de l'exploitation

Les différents agrégats relatifs à la clientèle et les créances en souffrance se présentent comme décrits dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°8: Etat des créances**

(En millions de FCFA)	2007	2008	2009	Variations 2008-2009
TOTAL BILAN	58 659	69 665	82 401	18,3%
RESSOURCES-CLIENTELE	40 003	58 209	64 349	10,5%
EMPLOIS-CLIENTELE SAINS	25 763	31 887	25 046	- 21,5%
CREANCES EN SOUFFRANCES BRUTES	9 751	15 077	16 238	7,7%
Impayés ou immobilisés ;	775	1 400	3 580	155,7%
Douteuses.	8 976	13 677	12 658	- 7,5%
PROVISIONS	5 394	7 926	9 497	19,8%
ENGAGEMENTS HORS-BILAN	14 803	23 098	19 408	- 19,7%

Source : CBB/UBA (2009 : 06)

Le total du bilan s'élève à 82 milliards, et est en progression de 18,3% par rapport à 2008. Les dépôts de la clientèle ont enregistré une augmentation de 10,5% en s'établissant à

64 349 millions en 2009 contre 58 209 millions en 2008. Les crédits sains à la clientèle ont diminué à 25 046 millions en 2009 contre 31 887 millions en 2008, soit une baisse de 21,5%. Alors que les créances en souffrance brutes ont augmenté de 7,7% et ressortent à 16 238 millions en 2009 contre 15 077 millions en 2008. D'où une nette croissance des impayés qui ont connu une augmentation de 155,7%. La plupart de ces créances sont garanties par des hypothèques.

**Figure N°2 : Schématisation des créances douteuses et des impayés**



**Source :** CBB/UBA (2009 : 08)

#### Interprétation de la figure

Les créances en souffrance sont passées de 9 751 millions en 2007 à 15 077 millions en 2008 et 16 238 millions en 2009. Le nombre des créances non recouvrées a augmenté. Il est à noter que la majorité de ces créances, qui s'élève à 12 489 millions en 2009, sont garanties par des hypothèques. D'où une nette augmentation des impayés en matières de crédits hypothécaires.

## **4.2. La structure organisationnelle de la CBB/UBA**

La structure organisationnelle de la CBB/UBA se décompose en terme d'organisation organigramme de la CBB/UBA.

### **4.2.1 Organigramme de la CBB/UBA**

Pour une bonne coordination et une bonne répartition des tâches en vue d'obtenir un meilleur rendement à divers niveaux, la CBB/UBA est actuellement en train de procéder à la

mise à jour d'un nouvel organigramme tel défini par le groupe UBA. Mais en attendant la publication effective de ce nouvel organigramme, l'ancien organigramme de la Continental Bank-Bénin est toujours d'actualité à la CBB/UBA, et nous servira dans le cadre de cette étude. (Voir organigramme en annexe 1).

#### **4.2.1.1 Organisation de la CBB/UBA**

En ce qui concerne l'organisation de la CBB/UBA, de nouvelles réformes sont en cours et auront pour effet de restructurer les différentes directions et services de la CBB/UBA à travers un nouvel organigramme. En attendant la publication effective des nouvelles attributions et organisation de chaque département, l'ancien organigramme de la CBB/UBA permet de savoir que la banque dispose d'un organe de décision (le Conseil d'Administration), des organes de gestion et de huit (08) directions techniques.

##### **4.2.1.1.1 L'organe de décision**

###### **○ Le Conseil d'Administration**

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) des actionnaires est convoquée une fois par an. Elle a pour mission de prendre les grandes décisions concernant la banque et de nommer le Directeur Général sur proposition du Président du Conseil.

##### **4.2.1.1.2 Les organes de gestion**

Ils sont constitués de la direction générale et du secrétariat général.

###### **○ La Direction Générale**

La Direction Générale est la structure centrale qui représente la banque. Elle est chargée d'exécuter les décisions du Conseil d'Administration à qui elle rend compte de sa gestion. Elle coordonne l'activité de toutes les directions et divisions, ordonne les tâches et contrôle leur exécution. La Direction Générale détermine la politique à suivre dans la prise de décision de l'information, de l'organisation et du contrôle. Le département chargé du Contrôle Général et le Chargé de Mission lui sont directement rattachés.

###### **○ Le Secrétariat Général**

Le Secrétaire Général, quant à lui, coordonne les activités de la direction générale et de toutes les directions et divisions de la CBB/UBA.

#### 4.2.1.1.3 Les directions techniques

##### ○ Le contrôle Général

Le contrôle général émane directement du Directeur Général et a rang de direction. Le système de contrôle veille à la conformité et à l'exactitude des opérations exécutées dans les différents services. Il s'organise comme suit :

- Division Inspection,
- Division Audit Interne.

##### ○ Division Audit interne

Elle a en charge de :

- veiller au respect des procédures et de participer à l'élaboration et le suivi de la politique d'investissement ;
- suivre l'exécution du budget et de participer à l'analyse des écarts ;
- coordonner les travaux de nature stratégique auprès de la direction générale ;
- vérifier le respect de la déontologie et de l'orthodoxie bancaire par des missions thématiques spéciales dans tous les services et agences ;
- suivre la gestion budgétaire.

La division de l'Audit Interne est subdivisée en contrôle interne et en contrôle de gestion.

A cela s'ajoute les directions suivantes :

- La Direction de l'Information et de la Technologie (DIT) ;
- La Direction de l'Exploitation (DEX) ;
- La Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH) ;
- La Direction des Affaires juridiques et du contentieux (DAJC) ;
- La Direction des Opérations ;
- La Direction du contrôle Financier (DCF) ;
- La Direction des Risques et Engagements (DRE).

La DRE quant à elle, est chargée de la gestion des crédits et des engagements. Elle s'occupe du suivi et de l'analyse de l'environnement économique national et international afin

d'en saisir ses influences sur le fonctionnement de la banque. Elle s'occupe aussi de l'étude des projets de prêts envoyés par les gestionnaires de compte clients et de la mise en place et du suivi des crédits. Elle intervient au niveau de la prévention du risque et de la surveillance des engagements irréguliers.

Contrairement aux autres directions, la Direction des Risques et Engagements (DRE), dispose déjà d'un nouvel organigramme (voir en annexe 2) et par conséquent d'une nouvelle organisation. Elle est rebaptisée « Risk Management » et est composé du :

- Credit Officer (Co) : qui a en charge l'analyse des risques et des dossiers de crédits afin d'obtenir l'approbation pour la mise en place.
- Credit Risk Management (CRM) : qui se décompose en :
  - Credit Risk Administration (CRA), qui a en charge la gestion administrative du crédit, l'archivage des dossiers de crédit, la production des différents rapports, la revue du portefeuille et la présentation des accords de classement à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).
  - Credit Monitoring, chargé du suivi des engagements en terme de relance pour éviter que les crédits ne tombent en impayés.
  - Credit Control, qui, après l'approbation par le Credit Officer, se charge de la vérification de tous les documents composant les dossiers de crédit avant transfert à la mise en place par le service des opérations.

#### **4.2.2 Principales activités**

Dotée d'une technologie de pointe, les opérations bancaires sont traitées automatiquement grâce à un logiciel performant « FINACLE ». La CBB/UBA offre une gamme de produits très variés à sa clientèle comme :

- le compte dépôt à terme ;
- le compte courant commercial et particulier ;
- le compte d'épargne ;
- le transfert de fonds, rapatriement de fonds, remise documentaire et crédit documentaire ;
- les opérations de change, les lettres de crédits et les chèques de voyages.

Comme principales activités de la CBB/UBA, nous avons :

- la collecte des dépôts ;
- la gestion des moyens de paiement ;
- les opérations de change ;
- l'octroi des prêts ou les engagements directs.

A la CBB/UBA, différentes catégories de prêts ou crédits sont accordés aux clients ; nous avons entre autres :

- les crédits aux particuliers : Crédit Equipement, Executive Loan, No Wahala, Avances sur salaire, Crédit scolarité, Découverts temporaires, Avances sur DAT (Dépôt à terme), etc.
- les crédits aux entreprises : Découverts temporaires, Cautions et Avances de démarrage, Avances sur marché, Aval, Traite, etc.

Au vu de cette distinction, il est à constater que les crédits hypothécaires de par leur spécificité et du fait qu'ils sont considérés comme des crédits à plusieurs emplois, sont non seulement accordés aux particuliers sous forme de crédit d'habitation, de découvert, etc., mais aussi aux diverses entreprises pour leur besoin de trésorerie.

Ainsi, à la CBB/UBA comme dans toutes les autres banques du Bénin, la préférence des banquiers se porte de plus en plus sur les hypothèques comme garanties pour l'octroi de crédit aux clients (aussi bien particuliers que société) ; car la banque procède à la cession du bien pour recouvrement de sa créance en cas de défaillance du client. Les prêts hypothécaires sont alors destinés pour :

- L'accession « achat d'un logement » ;
- la construction « d'une habitation ou sur élévation, extension » ;
- l'achat de terrain et Aménagement d'une habitation ;
- le financement de divers projets par les entreprises ou par les particuliers ;
- le financement de la trésorerie nette des commerçants et des entreprises.



### 4.2.3 Prérogatives des crédits hypothécaires

Le but général des crédits hypothécaires consentis par la CBB/UBA est généralement de deux (02) ordres :

- d'une part pour accompagner la population Béninoise dans le secteur de l'habitat en vue de l'aider à acquérir un logement décent ;
- d'autre part, le crédit hypothécaire à travers sa fonction classique sert au renforcement de la trésorerie des entreprises de la place et aide les commerçants dans la réalisation de leurs activités rémunératrices de revenus.

Les objectifs du crédit hypothécaire sont donc de plusieurs ordres au nombre desquels nous avons :

- la résolution des problèmes de logement en Afrique et particulièrement dans notre pays le Bénin ;
- le rêve de tout citoyen Béninois qui est d'acquérir un logement décent ;
- le crédit hypothécaire comme étant pour les commerçants et les entreprises une alternative, non négligeable en cas de besoin de financement, soit pour lancer un projet, soit pour régler un problème de trésorerie.

Le crédit hypothécaire est donc garanti par une hypothèque ou une inscription hypothécaire sur un bien immobilier. Cette inscription hypothécaire se fait généralement sur le Titre Foncier (TF) qui permet de garantir l'hypothèque tout en donnant une assurance au banquier pour l'octroi des crédits hypothécaires. Le Titre Foncier est donc un élément indispensable lors de la constitution de dossiers de prêts hypothécaires. Dans la pratique, il peut être remplacé par le Permis d'Habiter (PH).

Ce chapitre nous a permis de faire l'historique de la CBB/UBA, de présenter ses différentes structures, ainsi que les services qu'elle offre à sa clientèle. Il nous a également permis de faire un tour d'horizon des principales activités de la CBB/UBA et en particulier sur les types de crédits qu'elle octroie à sa clientèle.

## **CHAPITRE V : LE PROCESSUS DE GESTION DES CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES À LA CBB/UBA**

La CBB/UBA dispose d'un processus de gestion pour tout type de crédit bancaire qu'elle offre, et par conséquent pour le cas particulier de notre étude que sont les crédits hypothécaires. Lequel processus doit lui permettre de maîtriser les risques de crédit, protéger ses actifs, assurer la qualité des informations de gestion et optimiser ses ressources. Nous allons aborder dans ce chapitre le processus de gestion mis en place pour la maîtrise des risques de crédit, et en particulier celle des risques liés aux crédits hypothécaires.

### **5.1 Processus et procédure d'octroi des crédits hypothécaires à la clientèle**

Il s'agira dans cette section de présenter aussi bien le processus que les différentes étapes qui composent la procédure d'octroi des crédits hypothécaires à la clientèle.

#### **5.1.1 Processus d'octroi des crédits hypothécaires**

Le processus d'octroi des crédits hypothécaires se décomposent en critère d'éligibilité pour l'octroi des crédits hypothécaires, conditions d'utilisation à remplir pour de ce type de prêt et éléments constitutifs pour la constitution d'un dossier de prêt à caractère hypothécaire.

##### **5.1.1.1 Les critères d'éligibilité pour l'octroi des crédits hypothécaires**

Pour l'octroi des crédits hypothécaires à la CBB/UBA, les critères à remplir sont les suivants :

- avoir la nationalité Béninoise résidant ou non résidant au Bénin ;
- être âgé(e) de moins de 70 ans a la demande du crédit ;
- avoir un revenu stable et régulier ;
- taux d'intérêt est de 12,5% ;
- avoir la capacité juridique de contracter un prêt : être majeur ou émancipé ;
- être solvable ce qui justifie d'une capacité de remboursement suffisante.

### 5.1.1.2 Les conditions d'utilisation des crédits hypothécaires

L'utilisation du crédit sera autorisée après:

- la présentation par l'emprunteur de justificatifs des documents requis pour la constitution du dossier ;
- l'ouverture d'un compte chèque ;
- la signature par l'emprunteur d'un échéancier de remboursement mensuel du crédit ;
- la signature par l'emprunteur d'un engagement ferme de provisionner le compte en couverture des échéances ou d'un ordre de virement permanent en cas de domiciliation de salaire ;
- le versement par l'emprunteur des primes d'assurance et de la commission de gestion ;
- le recueil de l'hypothèque de premier rang sur logement ou sur terrain d'assiette du logement à construire ;
- la souscription d'un ou plusieurs billets à ordre.

### 5.1.1.3 La constitution d'un dossier de crédit hypothécaire

Un dossier de crédit hypothécaire doit être constitué :

- d'une demande de crédit signée par le postulant ;
- d'un formulaire de demande de crédit immobilier fourni par la banque, et qui doit être renseigné par le postulant (en cas de prêt « acquisition ») ;
- d'une attestation de travail récente pour les salariés ;
- des trois (03) dernières fiches de paie dûment authentifiées pour les salariés ;
- d'une attestation d'affiliation au CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) pour les salariés ;
- d'une attestation fiscale d'existence d'activité pour les non salarié (entreprises et commerçants) ;
- d'une déclaration fiscale du revenu pour les non salariés.

#### Pour les particuliers :

Il faut impérativement pour la constitution de dossiers de prêts hypothécaires aux particuliers:

- une demande de crédit signée par le postulant ;
- un formulaire de demande de crédit immobilier fourni par la banque, et qui doit être

- renseigné par le postulant (en cas de prêt « acquisition ») ;
- une attestation de travail récente pour les salariés ;
  - les 3 dernières fiches de paies dûment authentifiées pour les salariés ;
  - une attestation d'affiliation au CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) pour les salariés ;
  - un extrait de naissance ;
  - un certificat de résidence ;
  - une photocopie de la carte d'identité ;
  - une attestation de domiciliation des salaires dans un compte ouvert auprès de la Banque avec une autorisation de cession de salaire (Procès verbal de cession sur salaire) ;
  - une assurance décès invalidité ;
  - une assurance perte emploi ;
  - une autorisation de l'employeur ;
  - une lettre d'engagement de non fermeture de compte ;
  - une lettre d'engagement de remboursement des impayés ;
  - une copie légalisée du titre foncier ;
  - une Grosse ;
  - un certificat négatif d'hypothèque ;
  - un rapport d'évaluation par l'expert.

Pour les entreprises :

Le dossier de crédit hypothécaire doit être constitué :

- une demande de crédit signé par le postulant au nom de la société ;
- un extrait de naissance du postulant ;
- une attestation de résidence ou du siège social de l'entreprise ;
- une photocopie de la carte d'identité du demandeur (promoteur de l'entreprise, directeur de l'entreprise, etc.) ;
- les bilans de la société sur trois (03) ans ;
- une attestation de domiciliation des paiements dans un compte ouvert auprès de la Banque ;
- une lettre d'engagement de non fermeture de compte ;
- une lettre d'engagement de remboursement des impayés ;
- une copie légalisée du Titre foncier ;
- une Grosse ;

- un certificat négatif d'hypothèque ;
- un rapport d'évaluation par l'expert ;
- En plus des documents cités ci-dessus, le dossier de demande de crédit devra être complété par les pièces particulières à chaque catégorie de prêt.

### **5.1.2 Les étapes de la procédure d'octroi des crédits hypothécaires**

A la CBB/UBA, lors de la mise en place des crédits hypothécaires, on distingue les étapes suivantes :

- l'étude et l'analyse préliminaire des demandes de prêts hypothécaires, la constitution des dossiers de prêts par les gestionnaires de compte ;
- l'étude et l'analyse par le Risk Management et soumis à l'appréciation de la direction générale ;
- l'envoi des dossiers à la directrice générale, au directeur de l'exploitation, au conseiller juridique et au Risk Management pour avis favorable ;
- la formalisation des titres fonciers et leur conservation par le Risk Management ;
- la mise à disposition des fonds en cas d'avis favorable ;
- le rejet de la demande en cas d'avis défavorable.

## **5.2 L'appréciation du processus de gestion des crédits hypothécaires de la CBB/UBA**

L'appréciation du processus de gestion des crédits hypothécaires à la CBB/UBA, aidera la banque à une meilleure maîtrise des risques identifiés.

### **5.2.1 Le système d'évaluation des risques liés aux crédits hypothécaires**

Pour évaluer les risques liés aux crédits hypothécaires, la CBB/UBA a mis en place un système de mesure des risques. On distingue donc :

- L'analyse du risque de contrepartie : où tous les dossiers de crédits hypothécaires doivent faire l'objet d'une étude préalable par les chargés de compte, et ensuite par le « CREDIT OFFICER » ; pour cela, les analystes tiennent compte des états financiers (pour les

entreprises), et de la fiche de paie (pour les particuliers).

- La fixation d'une politique annuelle : il s'agit de la détermination, chaque année, des critères d'octroi de crédits relatifs aux secteurs d'activités par le conseil d'administration, la direction générale et le risk management.

## **5.2.2 Le système de prévention des risques liés aux crédits hypothécaires**

Il est mis en place essentiellement deux (02) types de prévention, le contrôle administratif et la gestion des impayés.

### **5.2.2.1 Le contrôle administratif**

Ce contrôle est exercé par le « risk administration ». L'administration des crédits hypothécaires est centrée sur :

- Le contrôle des dossiers de crédit ;
- la conservation sûre des dossiers et autres documents de crédits hypothécaires ;
- le contrôle des décaissements et des dépassements sur les lignes approuvées ;
- le contrôle et suivi des inspections des garanties, des visites aux clients ;
- le contrôle et suivi des paiements de crédits à terme.

### **5.2.2.2 La gestion des impayés**

Il est prévu une procédure de gestion des impayés qui permet de classer les impayés en :

- créances échues non perçues, ce qui permet de déclencher les actions en recouvrement par la Direction des Affaires Juridiques et Contentieux;
- provisions pour les comptes ayant fait l'objet d'un classement.

### **5.2.3 L'appréciation des procédures de crédits hypothécaires à la CBB/UBA**

Le manuel de procédure, l'analyse des procédures et l'évaluation du contrôle interne sont des éléments essentiels lors de l'appréciation de toute sorte de procédure, en particulier celle des crédits hypothécaires.

#### **5.2.3.1 Le manuel des procédures de la CBB/UBA**

Pour l'appréciation du manuel des procédures de la CBB/UBA en matière de crédits hypothécaires, il a été question de se centrer sur les procédures internes lors de l'octroi et du suivi des crédits hypothécaires ; ainsi que le système de contrôle mis en place, et les différentes pratiques nécessaires à une gestion efficace des crédits hypothécaires. Ces procédures portent en effet sur :

- Les procédures de contrôle du dossier des prêts hypothécaires après approbation du comité de crédit ;
- les conditions de conservation des dossiers de crédit ;
- les procédures de contrôle des décaissements et des encaissements ;
- les procédures de vérification des garanties, en l'occurrence des immeubles objet de l'hypothèque.

#### **5.2.3.2 L'analyse des procédures**

Après avoir procédé à une prise de connaissance des procédures existantes et à leur description, nous allons les analyser. Dans ce but, nous avons procédé à une collecte de documents composés du manuel de procédures de la Direction des Risques et Engagements (DRE) ou Risk Management, des rapports du Contrôle Interne sur les crédits hypothécaires accordés, les rapports des commissaires aux comptes et du Conseil d'Administration à l'assemblée générale.

La description des procédures a été réalisée par des interviews et le questionnaire de contrôle interne. L'étude de quelques dossiers de prêts hypothécaires et l'interview plus

approfondie du Risk Management nous a permis de savoir si la description faite est conforme à la réalité.

### **5.2.3.3 L'évaluation du contrôle interne**

A l'aide des questionnaires du contrôle interne et à partir de l'étude des documents réalisés précédemment, nous avons mis en évidence les points de contrôles clés prévus par les procédures pour maîtriser les risques de crédit et les points qui ne le sont pas.

Une étude générale a été réalisée à travers un échantillon composé des (100) cent plus gros dossiers de crédits hypothécaires. La comparaison entre les éléments constitutifs de ces dossiers de prêts hypothécaires et les éléments existants réellement dans chaque dossier nous a permis de déceler les points forts et les points faibles du système mis en place pour la maîtrise des risques de crédits.

### **5.2.4 Les forces et faiblesses**

De l'évaluation de chacun des (100) cent plus gros dossiers de prêts hypothécaires, il ressort d'une part des forces pour la CBB/UBA et des faiblesses qui peuvent s'avérer néfaste à la CBB/UBA si elles ne sont pas prises en compte à temps réel.

#### **5.2.4.1 Les forces**

Nous avons :

- l'existence d'une « charte de crédit » avec désignation des acteurs et délégation de pouvoirs et la hiérarchisation des procédures, ce qui facilite le contrôle ;
- la vérification matérielle de l'emplacement de l'immeuble (terrain) et la formalisation à l'aide d'un notaire de la garantie (titre foncier ou permis d'habiter) ;
- l'étude et l'analyse des dossiers de prêts hypothécaires à plusieurs niveaux (aussi bien par les gestionnaires de compte, que par le Risk Management) ;
- la séparation des fonctions au cours du processus ;
- conformité en partie de la pratique aux procédures décrites dans le manuel.
- les impayés sont centralisés et examinés par un responsable qui procède aux relances ;
- la mise en place d'un nouveau logiciel « FINACLE » en remplacement de l'ISBA



initialement utilisé ;

- conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédits hypothécaires ;
- un rapport sur l'état des crédits hypothécaires est présenté mensuellement par le risk management et envoyé à la direction générale.

#### **5.2.4.2 Les faiblesses**

Comme faiblesses, nous avons observé :

- la lenteur des procédures d'octroi des crédits hypothécaires ;
- la non exigence d'office des titres fonciers pour tous les prêts hypothécaires octroyés ;
- des prêts de valeur supérieure à celle de l'immeuble ou terrain hypothéqué ;
- des dépassements de lignes de crédits hypothécaires sans autorisation du fait de la défaillance du contrôle interne ;
- la non observation des différents niveaux de contrôle interne ;
- l'inadéquation entre les résultats des études et analyses de certains dossiers, qui ne reflètent pas la réalité car, certains clients présentent des états financiers certifiés mais qui ne donnent pas l'image fidèle de leurs activités ;
- la lenteur des procédures de saisie en cas de défaillance avérée des engagements et de la faillite des clients ;
- peu de visites auprès des clients ;
- l'inexistence d'un expert en évaluation des garanties au sein de la banque ;
- le défaut d'une structuration en recouvrement.

#### **5.2.5 Les test de permanence et tests de conformité**

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

##### **5.2.5.1 Tests de permanence**

Nous avons procédé à des tests de permanence sur les points forts retrouvés dans la conception du système. Le test a porté sur l'application des procédures définies dans l'octroi

et le suivi des crédits hypothécaires au sein de la CBB/UBA. A cet effet, nous avons constitué un échantillon sur l'ensemble des dossiers de crédits hypothécaires. Pour ce faire notre mode d'échantillonnage s'est porté sur les cent (100) plus gros clients ayant bénéficiés de prêt hypothécaire. Notre échantillon est donc composé des dossiers numéro 2001 à 2100. Ceci nous a été possible, d'autant plus que nous avons pour mission à la CBB/UBA, la charge de procéder à une étude préliminaire des éléments constitutifs de ces dossiers avant le passage des commissaires aux comptes.

De ce fait, nous avons obtenu les résultats que voici :

- tout crédit hypothécaire octroyé a fait l'objet d'une demande ;
- la demande adressée à la directrice générale est transmise au gestionnaire de compte pour étude préliminaire et constitution du dossier de prêt hypothécaire ;
- après l'étude préliminaire, le dossier de prêt hypothécaire est transmis au risk management ou DRE pour étude approfondie ;
- prise de décision d'octroi par la directrice générale, le conseiller juridique, le directeur de l'exploitation et le risk management ;
- matérialisation des garanties par le risk management ;
- enregistrement des écritures par le service comptable ;
- surveillance des opérations de crédit hypothécaire par le risk management.

Les tests de permanence nous ont permis de couvrir l'ensemble du circuit d'un dossier de prêt hypothécaire et les étapes où il existe un contrôle. Ils nous ont également permis d'obtenir des conclusions devant servir de base pour apprécier le contrôle interne de la CBB/UBA.

Conclusion : Le test a été satisfaisant car tous les dossiers ont suivi la procédure normale décrite.

Nous avons alors adopté une méthodologie consistant à nous servir des résultats obtenus lors de l'analyse des procédures, des tests de permanence et de conformité mais aussi de faire usage du questionnaire de contrôle interne et du guide d'entretien (en annexe).

### 5.2.5.2 Tests de conformité

Afin de nous assurer de la conformité du dispositif de contrôle interne tel que spécifié, nous avons eu à assister au traitement de plusieurs demandes et ouverture de prêt hypothécaire. Nous avons alors collecté un ensemble d'informations et de documentations en rapport avec :

- les procédures opérationnelles liées au crédit hypothécaire;
- la pratique quotidienne des activités liées aux crédits hypothécaires ;
- les dossiers des adhérents ;
- les demandes de crédits hypothécaires.

Conclusion : De même à ce niveau nous n'avons pas détecté de manquement grave. Mais cependant, les dossiers des adhérents composant les cent (100) plus gros engagements de la banque en matière de crédit hypothécaire souffre de plusieurs irrégularités.

La prise de connaissance du processus de gestion des crédits hypothécaires à la CBB/UBA a permis de détecter des forces mais aussi des faiblesses. Aussi, l'analyse des procédures en matière de crédits hypothécaires a donc contribué à dégager des faiblesses qui peuvent constituer des risques non moins négligeables et dont la non maîtrise peut s'avérer néfaste pour la banque. D'où la nécessité pour la CBB/UBA de disposer d'outils efficaces pouvant permettre de maîtriser des risques liés à ce type de prêt de plus en plus sollicité au sein de l'établissement ; l'un de ces outils étant la cartographie des risques, un certain nombre de préalable est nécessaire avant son élaboration proprement dite.

## **CHAPITRE VI : CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AUX CREDITS HYPOTHECAIRES**

Dans ce chapitre, nous proposerons une cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires. Nous nous inspirerons de la démarche théorique pour identifier les risques, et procéder à leur évaluation, leur hiérarchisation et la présentation de la matrice. Cette matrice, véritable photographie des risques de l'organisation sera analysée afin de dégager les risques les plus significatifs en matière de crédits hypothécaires.

Après quoi, nous formulerons des recommandations pouvant permettre à la CBB/UBA de réduire, voire faire disparaître certains risques et par conséquent permettre de disposer de moins en moins d'impayés en matière de crédits hypothécaires.

### **6.1 La préparation, collecte et traitement des données**

Ces étapes constituent un préalable indispensable à la réalisation d'une cartographie des risques. Ici, il s'agira pour nous d'exploiter les documents internes de la banque et effectuer des entretiens avec les différents acteurs intervenant dans le processus.

#### **6.1.1 La préparation**

Au sein de la CBB/UBA nous n'avons pas eu de modèle de cartographie des risques pour quelques domaines que ce soit. Il n'a donc jamais eu de réalisation de cartographie des risques liés aux crédits en général et aux crédits hypothécaires en particulier. Toutefois, avec l'arrivée du groupe UBA, la banque dispose dorénavant d'un système de contrôle interne qui vise à réduire les risques principalement ceux liés aux opérations de crédit car ils sont considérés comme les plus fréquents et les plus dangereux en matière de banque. D'où la mise sur place d'un service dénommé « Risk management » qui a pour rôle d'analyser tous les risques avant la mise en place des prêts et surtout des prêts garantis par des hypothèques. Cette catégorie de prêt, qui ne devrait souffrir d'aucun impayé en temps normal, est malheureusement celle qui connaît de plus en plus d'impayés.

Notre étude portera alors sur la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA. Dans notre démarche, nous comptons associer toutes les parties prenantes au processus de crédit et à son recouvrement. Il s'agit du contrôle interne, du risk management, de la direction de l'exploitation, de la direction des affaires juridiques et du contentieux, du responsable du portefeuille et de quelques chargés de compte.

## **6.1.2 La collecte et le traitement des données**

Cette étape comprend deux (02) phases : la phase d'identification et la phase d'évaluation des risques liés aux crédits hypothécaires. Elle est considérée comme l'étape la plus importante de la cartographie car de sa réussite dépendra la suite du processus.

### **6.1.2.1 Identification des risques**

C'est une phase primordiale de la cartographie des risques. Il s'agira d'identifier tous les risques inhérents liés à la gestion des crédits hypothécaires de la CBB/UBA ; toutefois, nous procéderons à l'identification des risques essentiels et dont leurs survenances auraient un impact la gestion des prêts hypothécaires et par conséquent sur l'atteinte des objectifs de la CBB/UBA. Ainsi, nous avons découpé le processus des crédits hypothécaires en sous processus et les sous processus en activités, puis en tâches avec l'aide du risque management. Par la suite, nous avons déterminé les risques qui peuvent découler de la non exécution ou de la mauvaise exécution d'une tâche donnée. C'est ainsi que les activités suivantes ont été identifiées :

- Le montage des dossiers ;
- la réunion du conseil d'administration (pour les plus gros dossiers de crédits hypothécaires) ;
- l'analyse de la garantie ;
- la mise en place du crédit ;
- le remboursement du crédit ;
- la gestion des crédits en souffrance.

Ces activités ont été découpées en tâches élémentaires et les risques inhérents à leur non exécution ou à leur mauvaise exécution ont été identifiés. Pour nous aider dans cette

identification, nous avons récapitulé les différentes tâches aux quelles nous avons assignés des objectifs, le risque y afférant ainsi que le dispositif de maitrise. Un échantillon de dix (10) individus composé d'auditeurs, de chargés de prêt et de personnels de la CBB/UBA a été constitué afin de procéder à une évaluation de chacun des risques identifiés.

Il leur a donc été demandé de procéder à l'évaluation selon leur faculté contributive de chacun des risques ; d'où :

- M : pour moyens ;
- F : pour faible ;
- I : lorsque le risque est qualifié d'important.

Les conclusions de nos travaux ont permis de remplir le tableau d'identification des risques de Renard tel que présenté ci-dessous.

**Tableau N°9 : Identification des risques liés au montage des dossiers de crédit hypothécaire**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Étude du contenu des dossiers de crédit hypothécaire	S'assurer que les dossiers à étudier comportent toutes les pièces demandées	1. Dossiers incomplets	M	(Per) Contrôle des dossiers par les chargés de compte	Oui
Contrôle des informations du dossier	S'assurer de la sincérité et de la fiabilité des informations contenues dans le dossier	2. Octroi des prêts à des clients indélécats	F	Elaboration d'un répertoire des clients indélécats	Non
		3. Fausse image du client	I	Enquête préalable, visite du terrain	Oui
		4. Octroi des prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements	I	Centrale des risques	Oui
Étude du secteur d'activité du client et sa réputation	S'assurer d'une bonne appréciation par le chargé de compte	5. Financement dans des secteurs non rentables	I	P & Per : Réalisation d'une étude sectorielle dudit secteur	Non
		6. Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés	I	P & Per : enquête de terrain	Oui
		7. Mauvaise évaluation de la capacité du client	M	P : Enquête et visite de terrain	Oui

Per : Personne / P : Procédure / N : Norme I : Important / M : Moyen / F : Faible **Source : Nous-mêmes**

C'est la phase au cours de laquelle les chargés de compte étudient les dossiers de crédits hypothécaires et donnent leur avis avant transmission au risk management. Cette phase comporte des risques car tout manquement ou mauvaise analyse conduira inévitablement à l'octroi des prêts hypothécaires inappropriés, par conséquent à des difficultés de recouvrement et même à des défaillances des clients.

**Tableau N°10 : Identification des risques lors de la réunion du conseil d'administration**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Réunion du conseil d'administration	S'assurer du respect de la procédure et de la politique en matière de financement des prêts hypothécaires	8. octroi des crédits à des clients n'ayant pas remplis toutes les conditions	F	P& Per : Gestion et suivi des dossiers de prêts hypothécaires	Oui
		9. Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie	M	Comparaison entre la valeur de l'immeuble et le montant de prêts sollicité	Oui
		10. Octroi des prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble	M	Vérification du titre foncier ou permis d'habiter	Oui

Source : Nous-mêmes

La réunion du conseil d'administration avant l'octroi de certains prêts hypothécaires, est importante à la CBB/UBA pour les montants de crédits hypothécaires supérieur ou égal à cent (100) millions de FCFA. Les avis du chargé de compte et du risk management peuvent influencer la décision. Les manquements au respect de la politique de crédit hypothécaire ou de la procédure à suivre, exposent l'institution à de graves risques susceptibles de compromettre la gestion adéquate des crédits hypothécaires.

**Tableau N°11 : Identification des risques liés à l'analyse de la garantie**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Etude des caractéristiques de l'immeuble à hypothéquée	S'assurer que la valeur suffisante de l'immeuble	11. Octroi des prêts sans garantie équivalente	M	(Per) Analyse de la garantie par le Credit Officer	Oui
Vérification physique de l'immeuble	S'assurer de l'existence de l'immeuble	12. Garantie fictive	M	(Per) Authentification de la garantie	Oui
Formalisation de l'immeuble objet de l'hypothèque	S'assurer du droit de propriété du client	13. Incapacité de saisie en cas de non remboursement	F	(Per) production de la grosse par acte notariale	Oui

Source : Nous-mêmes

L'analyse de la garantie est indispensable en matière de crédits hypothécaires. Car c'est elle qui permet à l'institution de s'assurer du paiement effectif du prêt accordé, c'est à dire qu'elle donne l'assurance à la banque qu'elle rentrera dans ses fonds en cas de défaillance du client.

**Tableau N°12 : Identification des risques liés à la mise en place des crédits hypothécaires**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Accord et signature par la directrice générale	S'assurer du bon déroulement des étapes préalables	14. Mauvaise compréhension du dossier	F	P & Per : Observation des signatures préalables du risk management, de la direction de l'exploitation et du conseiller juridique	Oui
Déboursement du crédit	S'assurer que tous les crédits octroyés ont été déboursés	15. Détournement des crédits hypothécaires	F	P & Per : Mise à disposition automatique et observation des mouvements du compte par les chargés de compte	Oui
		16. Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés	F	P & Per : Rapprochement entre le montant du descriptif et celui mise à disposition sur le compte	Oui

Source : Nous-mêmes

La mise en place est l'étape qui matérialise juridiquement le prêt. Elle lie les deux parties c'est-à-dire la banque et le client. La signature de la directrice générale est importante pour l'octroi de tout prêt. Le déboursement s'effectue selon les conditions définies afin que le montant accordé soit recouvrable.

**Tableau N°13 : Identification des risques liés au recouvrement des crédits hypothécaires**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Déboursement des créances hypothécaires à l'échéance	S'assurer de l'exhaustivité des remboursements	17. Remboursement partiel ou néant à l'échéance	I	P & Per : Rapprochement par le chargé de compte à l'aide du logiciel de suivi P & Per : Mise à jours de la base de donnée	Oui
		18. Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement	F		Oui
		19. Sous évaluation des intérêts	F	P&Per : Contrôle du risk management après mise à jour par le chargé du compte	Oui
Suivi permanent des créances hypothécaires non remboursées à l'échéance	S'assurer du non paiement des créances hypothécaires à l'échéance	20. Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE	M	Per : Entretien par le servie informatique	Oui
		21. Non détection des créances non remboursées	F	P & Per : Suivi régulier par le risk management	Oui
		22. Changement d'adresse du client	I	P & Per : Déplacement mensuel du chargé de compte pour vérification physique de l'adresse	Non

Source : Nous-mêmes



Le remboursement constitue une étape importante du processus de crédit. La défaillance des clients et le refus de remboursement apparaissent à ce niveau. Ce qui constitue des conséquences directes aux octrois des crédits hypothécaires qui peuvent influencer négativement sur le développement de la CBB/UBA.

**Tableau N°14: Identification des risques liés à la gestion des créances hypothécaires en souffrance**

Tâche	Objectif du contrôle interne	Risque	Evaluation	Dispositif de maîtrise	Constat
Recouvrement des créances hypothécaires en souffrances	S'assurer de l'application stricte de la politique de gestion des créances hypothécaires en souffrances	23. Fuite du client hors du pays	M	P : Transfert du dossier au service juridique	Oui
		24. Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie	I	P : Etablissement de la grosse par un service notarié	Oui
		25. Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie	I	P : Assignation en justice au regard de la gravité des propos	Non
		26. La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie	I	P : Transfert du dossier au service des affaires juridiques	Oui
		27. La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble	I	P : Transfert du dossier au service des affaires juridiques se chargera de traduire le client en justice	Oui

Source : Nous-mêmes

Ce sont les mauvaises décisions qui conduisent à des défaillances. Les créances hypothécaires lorsqu'elles tombent en souffrance comporte de nombreux risques. Ces risques, s'ils perdurent, entraîneront de graves conséquences pour la CBB/UBA.

L'identification des risques comme nous l'avons dit plus haut, est importante dans toute élaboration d'une cartographie. Elle constitue la base, la fondation à partir de laquelle sera construite la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA. La démarche d'identification selon Renard qui a été utilisé, nous a conduit à réunir les acteurs du processus de crédit, et à partir d'un brainstorming, de relever les risques qui sont susceptibles de constituer un obstacle dans la gestion efficace des crédits hypothécaires. Ces risques découlent des procédures, de la politique de crédit, mais aussi des personnes chargées de les mettre en œuvre. Après cette identification, nous allons déterminer et évaluer ceux qui

constituent une véritable entrave. C'est-à-dire ceux qui ont un impact significatif sur la gestion des créances hypothécaires, afin de permettre à la CBB/UBA d'atteindre ses objectifs.

### 6.1.2.2 Evaluation des risques

Comme il a été dit dans la revue de littérature, il existe deux méthodes d'évaluation : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons la seconde méthode compte tenu du fait qu'elle est reconnue comme étant la meilleure et que tous les risques identifiés ne se prêtent pas à une quantification. La méthode dite qualitative est certes approximative, mais répond aux objectifs assignés à une cartographie.

#### 6.1.2.2.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques identifiés a été faite de concert avec le contrôle interne et le risk management. La politique de gestion des crédits hypothécaires constitue notre principal référentiel. Ainsi, nous avons défini une échelle de mesure variant de 1 à 10 et à chaque risque, nous attribuons une valeur en fonction du dispositif de maîtrise de risque en place. La cotation suivante a donc été adoptée :

**Tableau N°15 : Cotation de la probabilité d'occurrence des risques**

Côte	Probabilité de survenance	Qualificatif
10	Quasiment certain/Avéré	Très élevée
9	Extrêmement probable	
8	Fortement probable	
7	Très probable	
6	Probable	Elevée
5	Moyennement probable	Modérée
4	Peu probable	
3	Très peu probable	Faible
2	Extrêmement peu probable	Très faible
1	Quasiment impossible	

**Source :** COSO II (2010 : 11)

Le tableau ci-dessus tiré du COSO II et réadapté selon notre échelle de cotation, a été mis à disposition de tous les individus composant notre échantillon de personne. Comme pour l'identification, il leur a été demandé d'apprécier la probabilité de survenance de chacun des risques identifiés et de leur attribuer une cotation. C'est donc la moyenne de la cotation

obtenue au niveau de chaque individu de l'échantillon respective qui a été consigné dans le tableau ci-dessous et nous a permis de qualifier la probabilité de survenance de chaque risque. Ce référentiel que nous nous sommes donné, nous a permis d'élaborer la probabilité de survenance des risques liés aux crédits hypothécaires au sein de la CBB/UBA tel que représenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°16 : Mesure de la probabilité d'occurrence des risques liés aux crédits hypothécaires**

Risque	Probabilité de survenance	Cotation	Qualificatif	Observations
1. Dossiers incomplets	Fortement probable	8	Très élevée	Erreurs dans le contrôle des dossiers par les chargés de compte
2. Octroi des prêts à des clients indécidés	Très probable	7	Très élevée	Erreur de jugement sur l'honnêteté du client
3. Fausse image du client	Fortement probable	8	Très élevée	Tout client peut donner une image contraire à la tienne
4. Octroi des prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements	Probable	6	Elevée	Non vérification de la centrale des risques
5. Financement dans des secteurs non rentables	Probable	6	Elevée	Etude des secteurs porteurs non effectués
6. Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés	probable	6	Elevée	Non prise en compte de certaines dimensions lors de l'étude
7. Mauvaise évaluation de la capacité du client	Moyennement probable	5	Modérée	Enquête et visite du client effectué
8. octroi des crédits à des clients n'ayant pas remplis toutes les conditions	Très peu probable	3	Faible	Contrôle préalable des dossiers avant transfert au risk management
9. Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie	Peu probable	4	Modérée	Contrôle à divers niveaux
10. Octroi des prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble	Très probable	7	Elevée	Mauvaise foi de certains clients
11. Octroi des prêts sans garantie équivalente	Très probable	7	Elevée	Estimation supérieure à la réalité
12. Garantie fictive	Extrêmement peu probable	2	Très faible	Procédure de formalisation de l'immeuble à hypothéquer avant l'octroi du crédit
13. Incapacité de saisie en cas de non remboursement	Fortement probable	8	Très élevée	Vice de procédure lors de l'octroi du crédit
14. Mauvaise compréhension du dossier	Quasiment impossible	1	Très faible	Contrôle de divers niveaux
15. Détournement des crédits hypothécaires	Extrêmement peu probable	2	Très faible	Performance du logiciel FINACLE et suivi à divers niveaux
16. Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés	Très peu probable	3	Faible	Suivi régulier des mouvements du compte
17. Remboursement partiel ou néant à l'échéance	Probable	6	Elevée	Contrôle régulier du compte du client
18. Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement	Extrêmement peu probable	2	Très faible	Contrôle à divers niveaux
19. Sous évaluation des intérêts	Quasiment impossible	1	Très faible	Suivi régulier de la situation du client
20. Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE	Peu probable	4	Modérée	Entretien régulier de la base de donnée

Risque	Probabilité de survenance	Cotation	Qualificatif	Observations
21. Non détection des créances non remboursées	Très peu probable	3	Faible	Mise à jour automatique par logiciel
22. Changement d'adresse du client	Extrêmement probable	9	Très élevée	Le client peut à tout moment changer d'adresse
23. Fuite du client hors du pays	Probable	6	Elevée	Le client endetté peut vouloir sortir du pays pour ne pas faire face à ses obligations
24. Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie	Très probable	7	Très élevée	Mauvaise foi de certains clients pour tirer partie de la vente avant la saisie de l'immeuble ou terrain
25. Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie	Probable	6	Elevée	Selon la gravité des propos, ils peuvent être assignés en justice
26. La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie	Très probable	7	Très Elevée	Les clients procèdent souvent de cette manière pour se dérober et faire traîner la saisie
27. La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble	Très Probable	7	Très Elevée	Spécificité de notre pays le Bénin où les litiges domaniaux sont florissants

**Source :** Nous-mêmes

#### 6.1.2.2 Evaluation de la gravité ou de l'impact

Tout comme la probabilité d'occurrence, nous pouvons également retenir la méthode qualitative pour l'évaluation de l'impact. Comme il a été mentionné dans la revue de littérature, l'impact peut être mesuré en terme de part de marché, d'image de marque ou en terme financier. Nous allons alors mesurer l'impact par rapport à l'atteinte des objectifs de la politique de crédit. Pour ce faire, nous mesurerons la corrélation entre le risque et l'objectif de la politique de gestion des crédits hypothécaires à partir de l'échelle de mesure suivante :

**Tableau N°17 : Echelle de mesure de gravité ou d'impact**

Côte	Probabilité de survenance	Qualificatif
10	Crise majeure	Catastrophique
9	Extrêmement grave	
8	Fortement grave	
7	Très grave	
6	Grave	Majeur
5	Moyennement grave	Modéré
4	Peu grave	
3	Très peu grave	Mineur
2	Extrêmement peu grave	Insignifiant
1	Inoffensif	

**Source :** COSO II (2010 : 12)

Pour chaque risque, nous attribuerons une note comprise entre 1 et 10. Comme pour la cotation de la probabilité de survenance, le même procédé d'échantillonnage a été effectué pour la cotation de l'impact également. Ce qui nous a permis après assemblage des réponses, d'obtenir les qualificatifs propres à chaque type d'impact après attribution de la côte. Ce référentiel de mesure d'impact financier, nous a permis d'évaluer les risques identifiés comme présentés dans le tableau ci-après :

**Tableau N°18 : Evaluation des risques identifiés**

Risque	Impact	Cotation	Qualificatif
1. Dossiers incomplets	Très grave	7	Catastrophique
2. Octroi des prêts à des clients indécis	Fortement grave	8	Catastrophique
3. Fausse image du client	Extrêmement grave	9	Catastrophique
4. Octroi des prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements	Grave	6	Majeur
5. Financement dans des secteurs non rentables	Grave	6	Majeur
6. Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés	Très grave	7	Catastrophique
7. Mauvaise évaluation de la capacité du client	Grave	6	Majeur
8. octroi des crédits à des clients n'ayant pas remplis toutes les conditions	Moyennement grave	5	Modéré
9. Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie	Très grave	7	Catastrophique
10. Octroi des prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble	Crise majeur	10	Catastrophique
11. Octroi des prêts sans garantie équivalente	Fortement grave	8	Catastrophique
12. Garantie fictive	Extrêmement grave	9	Catastrophique
13. Incapacité de saisie en cas de non remboursement	Crise majeur	10	Catastrophique
14. Mauvaise compréhension du dossier	Grave	6	Majeur
15. Détournement des crédits hypothécaires	Très grave	7	Catastrophique
16. Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés	Grave	6	Majeur
17. Remboursement partiel ou néant à l'échéance	Très grave	7	Catastrophique
18. Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement	Très grave	7	Catastrophique
19. Sous évaluation des intérêts	Grave	6	Majeur
20. Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE	Grave	6	Majeur
21. Non détection des créances non remboursées	Très grave	7	Catastrophique
22. Changement d'adresse du client	Grave	6	Majeur
23. Fuite du client hors du pays	Très grave	7	Catastrophique
24. Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie	Crise majeur	10	Catastrophique
25. Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie	Peu grave	4	Modéré
26. La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie	Grave	6	Majeur
27. La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble	Extrêmement grave	9	Catastrophique

Source : Nous-mêmes

### 6.1.2.2.3 Evaluation globale des risques

Les risques étant identifiés et évalués, l'étape suivante consistera à les hiérarchiser. Mais cette hiérarchisation nous permettra de savoir les risques les plus significatifs et susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs en matière de gestion des crédits hypothécaires ; pour ce faire, nous allons utiliser la formule suivante :

$$\text{Criticité} = \text{Probabilité de survenance du risque} \times \text{Impact du risque}$$

Cette criticité nous permettra de procéder à la hiérarchisation des risques proprement dite. Ainsi, les risques ayant une forte criticité seront considérés comme les plus significatifs et seront ceux qui méritent une attention particulière de la part du management.

A l'aide de cette formule, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau N°19 : Détermination de la criticité des risques**

Numéro	Risque	Probabilité	Gravité	Criticité
1	Dossiers incomplets	8	7	56
2	Octroi des prêts à des clients indécidés	7	8	56
3	Fausse image du client	8	9	72
4	Octroi des prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements	6	6	36
5	Financement dans des secteurs non rentables	6	6	36
6	Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés	6	7	42
7	Mauvaise évaluation de la capacité du client	5	6	30

Numéro	Risque	Probabilité	Gravité	Criticité
8	Octroi des crédits à des clients n'ayant pas remplis toutes les conditions	3	5	15
9	Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie	4	7	28
10	Octroi des prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble	7	10	70
11	Octroi de prêts sans garantie équivalente	7	8	56
12	Garantie fictive	2	9	18
13	Incapacité de saisie en cas de non remboursement	8	10	80
14	Mauvaise compréhension du dossier	1	6	6
15	Détournement des crédits hypothécaires	2	7	14
16	Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés	3	6	18
17	Remboursement partiel ou néant à l'échéance	6	7	42
18	Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement	2	7	14
19	Sous évaluation des intérêts	1	6	6
20	Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE	4	6	24

Numéro	Risques	Probabilité	Gravité	Criticité
21	Non détection des créances non remboursées	3	7	21
22	Changement d'adresse du client	9	6	54
23	Fuite du client hors du pays	6	7	42
24	Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie	7	10	70
25	Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie	6	4	24
26	La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie	7	6	42
27	La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble	7	9	63

Source : Nous-mêmes/ Excel

**Tableau N°20 : Hiérarchisation de la criticité**

Numéro	Risques	Probabilité	Gravité	Criticité
13	Incapacité de saisie en cas de non remboursement	8	10	80
3	Fausse image du client	8	9	72
10	Octroi de prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble	7	10	70
24	Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie	7	10	70
27	La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble	7	9	63
1	Dossiers incomplets	8	7	56
2	Octroi de prêts à des clients indélégués	7	8	56
11	Octroi de prêts sans garantie équivalente	7	8	56
22	Changement d'adresse du client	9	6	54



<b>Numéro</b>	<b>Risques</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Criticité</b>
6	Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés	6	7	42
17	Remboursement partiel ou néant à l'échéance	6	7	42
23	Fuite du client hors du pays	6	7	42
26	La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie	7	6	42
4	Octroi de prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements	6	6	36
5	Financement dans des secteurs non rentables	6	6	36
7	Mauvaise évaluation de la capacité du client	5	6	30
9	Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie	4	7	28
20	Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE	4	6	24
25	Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie	6	4	24
21	Non détection des créances non remboursées	3	7	21
12	Garantie fictive	2	9	18
16	Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés	3	6	18
8	Octroi de crédit à des clients n'ayant pas rempli toutes les conditions	3	5	15
15	Détournement des crédits hypothécaires	2	7	14
18	Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement	2	7	14
14	Mauvaise compréhension du dossier	1	6	6
19	Sous évaluation des intérêts	1	6	6

**Source :** Nous-mêmes/ Excel

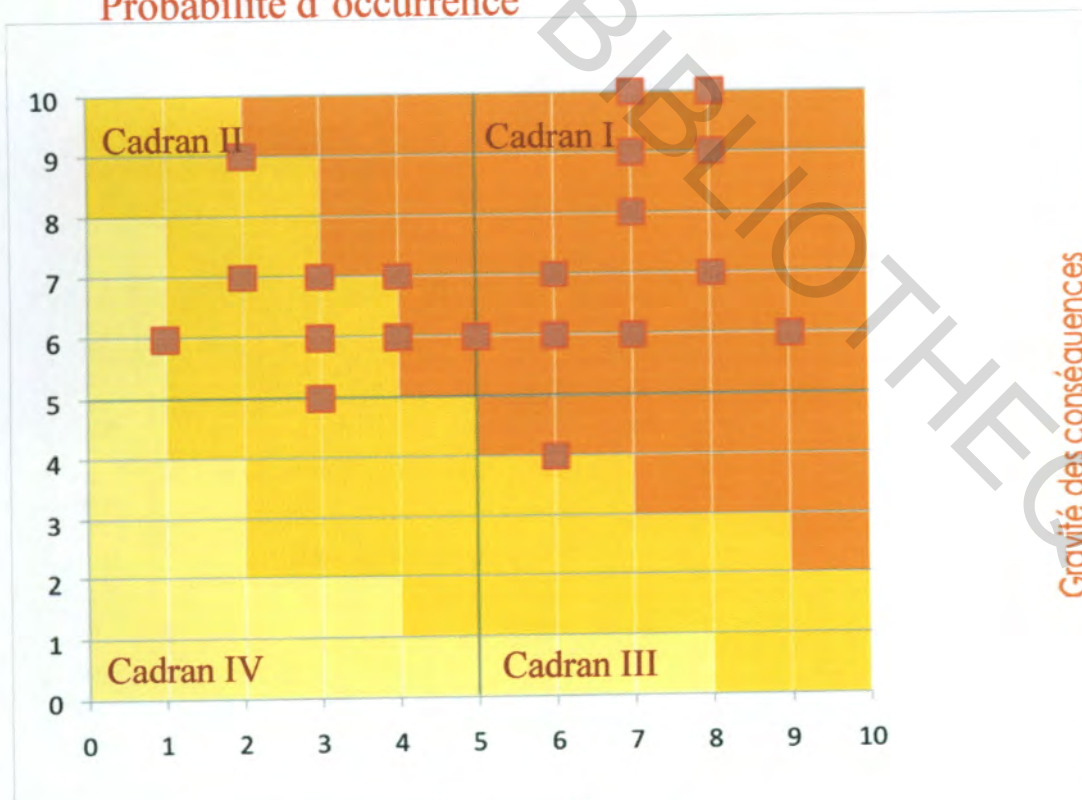
### 6.1.2.3 Présentation de la matrice de criticité simple (Nuage de points)

Nous présenterons dans cette section la matrice des risques liés aux crédits hypothécaires au sein de la CBB/UBA. Pour ce faire, nous considérons un repère à deux axes, l'axe horizontal qui est l'axe des abscisses supportera la probabilité de survenance des risques, et l'axe vertical qu'est l'axe des ordonnées, l'impact du risque sur l'atteinte des objectifs en matière de gestion efficace des crédits hypothécaires.

Cette cartographie nous permettra de définir les priorités d'actions en vue d'une gestion efficace de ces risques et de formuler des recommandations aux responsables de l'institution. La matrice des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA est illustrée par la figure suivante :

**Figure N°3 : Matrice de criticité simple par nuage de points**

**Probabilité d'occurrence**



Ce graphique se décompose de manière suivante :

**(Confère page suivante)**

**Figure N°4 : Explication de la matrice**

<p><b>Cadran II : Risques moyens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Octroi de crédit hypothécaire à des clients endettés.</li> <li>- Remboursement partiel ou néant à l'échéance.</li> <li>- La traduction en justice par le client pour faire traîner l'exécution de la saisie.</li> <li>- Octroi des prêts à des clients ayant des crédits en cours dans d'autres établissements.</li> <li>- Financement dans des secteurs non rentables.</li> <li>- Mauvaise évaluation de la capacité du client.</li> <li>- Dépassement des plafonds de prêts selon la valeur de la garantie.</li> <li>- Insuffisance informatique liée au suivi par le logiciel FINACLE.</li> <li>- Non détection des créances non remboursées</li> <li>- Garantie fictive.</li> <li>- Différence entre les crédits octroyés et les crédits déboursés.</li> <li>- Octroi des crédits à des clients n'ayant pas remplis toutes les conditions.</li> <li>- Détournement des crédits hypothécaires.</li> <li>- Pas d'application d'intérêt de retard au client en cas de retard observé dans le paiement.</li> <li>- Mauvaise compréhension du dossier.</li> <li>- Sous évaluation des intérêts.</li> </ul>	<p><b>Cadran I : Risques Elevés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité de saisie en cas de non remboursement.</li> <li>- Fausse image du client.</li> <li>- Octroi des prêts à des clients qui ne sont pas seul et véritable propriétaire de l'immeuble.</li> <li>- Vente illégale de l'immeuble hypothéqué par le client à un tiers pour éviter la saisie.</li> <li>- La découverte lors de la saisie du caractère litigieux de l'immeuble.</li> <li>- Dossiers incomplets.</li> <li>- Octroi des prêts à des clients indécidés.</li> <li>- Octroi des prêts sans garantie équivalente.</li> <li>- Fuite du client hors du pays.</li> <li>- Changement d'adresse du client.</li> </ul>
<p><b>Cadran IV : Risques Faibles</b> Néant</p>	<p><b>Cadran III : Risques Moyens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menaces verbales en direction des agents du service contentieux afin d'éviter les procédures de saisie.</li> </ul>

### Analyse des risques

Ainsi, le positionnement des risques nous amène à faire l'analyse suivante :

**Cadran I** : il regroupe les risques qui ont une forte probabilité de survenance et un niveau élevé d'impact. Le dispositif de contrôle mis en place ne permet donc pas de les éviter. Ces risques méritent d'avoir une attention particulière de la part du management. Des mesures de contrôle supplémentaire doivent être prises pour réduire, transférer ou éliminer

complètement la survenance de ces risques car s'ils persistent menaceront l'existence même de l'institution.

Cadran II : ce sont les risques qui ont une probabilité de survenance relativement moyenne et un impact très élevé. Moins dangereux que les premiers, les risques de ce cadran méritent aussi une attention particulière de la part du management. Il est utile de mettre en place un système de contrôle préventif pour s'assurer que ces risques seront détectés avant qu'ils ne se matérialisent.

Cadran III : ces risques ont un faible impact et une forte probabilité de survenance. Ce sont des risques qui apparaissent dans l'exercice de l'activité, mais qui ont un impact assez faible. Ils sont moins dangereux que les deux premiers et doivent aussi être gérés pour réduire leur survenance.

Cadran IV : la survenance de ces risques est peu probable et même lorsqu'ils surviennent, ont un faible impact sur les objectifs de la CBB/UBA. Toutefois, il est préférable d'avoir un œil vigilant sur eux.

Il ressort de l'analyse de notre matrice, qu'aucun risque ne figure dans ce cadran. Il n'y a même pas eu de risques faibles.

## **6.2 Les recommandations**

La cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA nous a permis de relever les risques auxquels la banque fait face en matière de gestion des prêts hypothécaires. L'évaluation de ces risques nous a permis de répertorier des risques plus ou moins significatifs qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs de crédit que s'est fixé la CBB/UBA. Pour pallier ces risques, nous formulerons des recommandations qui pourraient aider la CBB/UBA à réduire, voire faire disparaître certains risques afin de sauvegarder ses actifs.

### Recommandation N°1

La mise à jour effective et la publication dans un bref délai de l'organigramme de la CBB/UBA permettra la hiérarchisation des tâches qui incombent à chaque catégorie de personnels utilisés ; ce qui évitera l'amalgame et/ou le conflit d'attribution dont la banque est

victime dans l'évolution normale de ses activités. Le management doit donc procéder à la diffusion de l'organigramme hiérarchique de toute la banque et celles des diverses directions de l'établissement.

#### Recommandation N°2

La nomination des chefs services à divers postes et en particulier d'un DRE (Risk Management) et d'un chef service Credit Risk Management pour plus de faciliter dans le fonctionnement de la direction et par conséquent de la CBB/UBA.

Aussi la mise à disposition de la DRE d'une photocopieuse pour la rapidité dans la réalisation des tâches quotidiennes est vitale.

#### Recommandation N°3

A la vue de l'importance des prêts hypothécaires qui constituent à ce jour la catégorie de prêt la plus sollicitée, il est nécessaire de nommer au sein du risk management une personne aguerri qui aura en charge l'analyse des dossiers de crédit garanti par des hypothèques.

#### Recommandation N°4

La banque doit imposer à tout demandeur de crédit hypothécaire, une hypothèque en titre foncier et le cas échéant la mutation du permis d'habiter en titre foncier. La clientèle Béninoise n'opposera pas le moindre refus à cette exigence, surtout que le MILLENIUM CHALLENGE ACCOUNT actuellement, s'investit financièrement dans la réalisation rapide du droit à la propriété foncière au Bénin.

Aussi, la CBB/UBA devra mettre en place une commission qui se chargera d'analyser la véracité des déclarations des clients et de calculer la valeur réelle de l'immeuble objet de l'hypothèque avant l'octroi du prêt, avant l'octroi du prêt.

#### Recommandation N°5

Instituer et exiger d'une part, aux chargés de compte d'effectuer des visites mensuelles aux clients bénéficiaires des prêts hypothécaires afin de vérifier s'il n'y a pas eu de changement d'adresse et que l'adresse donnée par le bénéficiaire du prêt est toujours d'actualité. D'autre part si le crédit hypothécaire alloué n'est pas utilisé à d'autres fins.

Recommandation N°6

Etablir un répertoire exhaustif des risques inhérents à l'activité de crédit, et procéder à la mise en place d'un processus de cotation des différents risques.

Recommandation N°7

La banque doit prendre contact avec un expert indépendant pour s'assurer d'une évaluation objective des garanties car de nos remarques au cours du stage, il ressort que ce sont les clients eux-mêmes qui font appel à leur experts indépendants pour produire le document d'expertise de l'immeuble à hypothéquer.

Recommandation N°8

Tout dossier de crédit hypothécaire, doit être automatiquement rejeté lorsque la garantie n'est pas équivalente. Aussi, il faudra procéder à l'allègement des procédures de mise en place des crédits trop lourdes et assez contraignantes.

Recommandation N°9

Instaurer l'inventaire physique mensuel des dossiers de prêts hypothécaires afin de s'assurer à tout moment de leurs nombres et du niveau régulier des paiements.

Recommandation N°10

L'efficacité du recouvrement provient d'une synergie d'actions correctives graduelles axées sur l'intervention de deux unités au moins. Il faut donc une unité de recouvrement amiable qui se chargera de procéder au recouvrement à l'amiable avant transfert à l'unité de recouvrement judiciaire sil n'y a pas de résultat concluant.

Recommandation N°11

Vu le volume du portefeuille contentieux, relatif aux crédits hypothécaires, la banque doit acquérir les outils modernes de gestion du portefeuille contentieux afin d'évaluer ce portefeuille et de disposer d'un tableau de bord qui améliorerait le pilotage du recouvrement.

Recommandation N°12

Mise en place d'un organe qui veillera à la matérialisation des garanties, d'alerter la direction générale sur les créances hypothécaires saines qui sont sur le point de devenir des

créances douteuses, de contrôler les états de dépassements et de s'assurer du recouvrement des créances en souffrance.

Au regard de la spécificité des hypothèques et des nombreux litiges domaniaux qui sévissent au Bénin, il serait vraiment opportun de procéder à une meilleure structuration de la filière immobilière au Bénin, d'améliorer le cadre légal, règlementaire et prudentiel, ainsi que la mise en place d'un plan cadastre.

**Tableau N°21 : Planning annuel d'intervention**

<b>Périodicité du contrôle</b>	<b>Hebdomadaire</b>	<b>Mensuel</b>	<b>Trimestriel</b>	<b>Semestriel</b>
<b>Nature du risque</b>				
Risques élevés	X	X	X	X
Risques moyens		X	X	X
Risques faible				X

Source : Nous-mêmes

Ce chapitre nous a permis d'élaborer la cartographie des risques liés aux crédits hypothécaires de la CBB/UBA. Le dispositif de contrôle en place, malgré sa pertinence, n'empêche pas la survenance de certains risques qui ont un impact sur la gestion des crédits hypothécaires, et par conséquent sur l'atteinte des objectifs de la CBB/UBA. De manière générale, cette cartographie nous a permis de détecter les risques les plus importants afin de mieux les cerner dans le but de les éradiquer ou tout au moins limiter leurs effets.

**CONCLUSION GENERALE**



La gestion des risques et les activités de crédit sont indissociables. Il importe donc à l'établissement de crédit de maîtriser les risques liés aux diverses activités de crédit. A ce titre et du fait de la spécificité de notre pays le Bénin, où la plupart des ménages, mais aussi des établissements financiers sollicitent de plus en plus des prêts à caractère hypothécaires, il a donc été opportun pour nous de réfléchir sur la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires.

La CBB/UBA qui est une banque de prospérité et d'avenir, nous a permis de réfléchir sur cette gestion des risques liés aux crédits hypothécaires. A cet effet, la cartographie des risques qui est un aspect nouveau du management nous a permis de parfaire notre analyse. En plus des outils et techniques existant déjà en matière de gestion des risques, la cartographie vient agrandir le nombre de ces techniques ; car elle est d'une importance capitale surtout en matière de gestion de crédit.

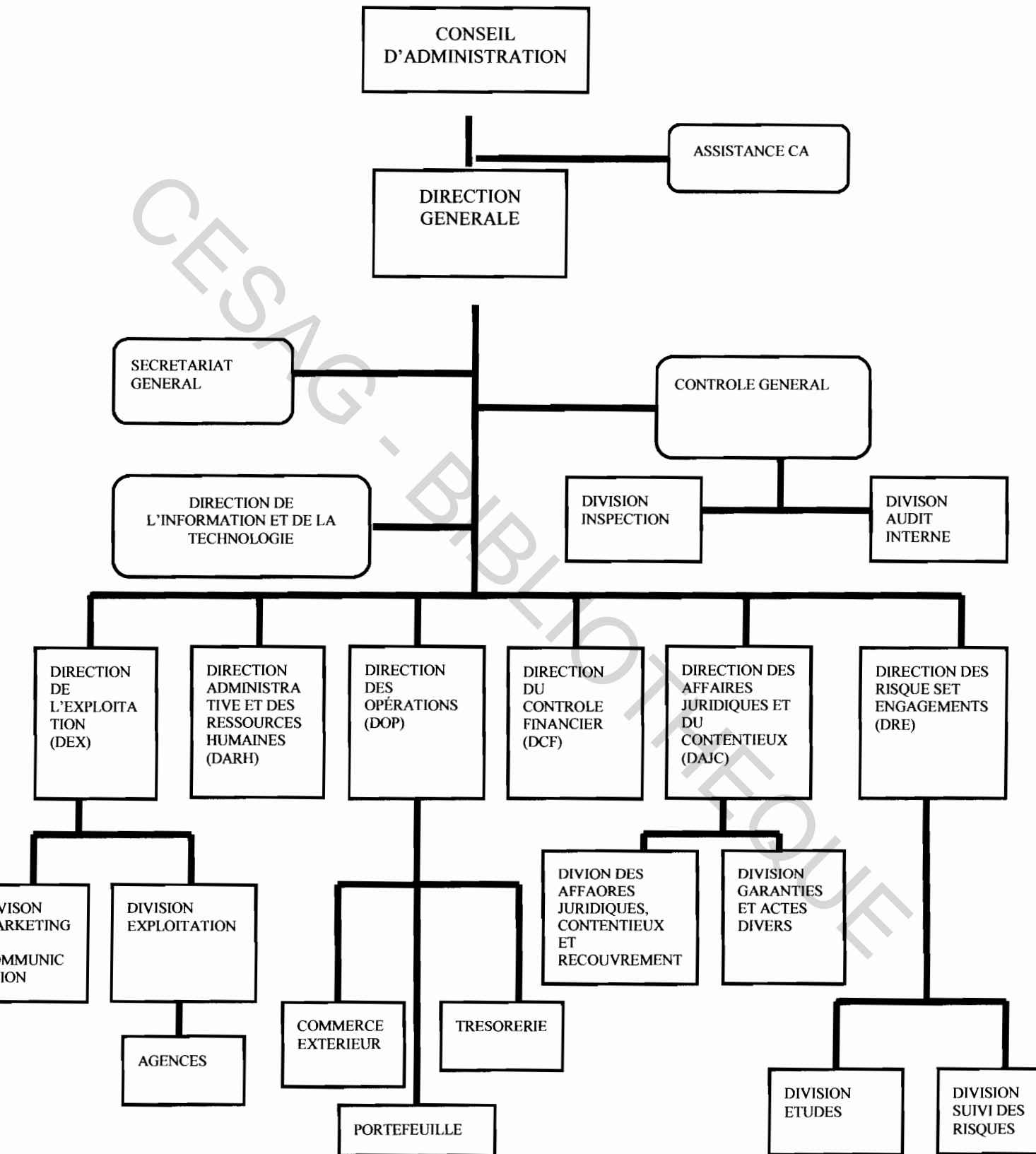
L'objectif que nous nous sommes assigné au cours de ce travail, a donc été d'analyser la gestion des risques liés aux crédits hypothécaires, et aussi de produire une cartographie de ces risques afin de mieux situer les responsabilités. Pour ce faire, des recherches ont été effectuées sur ce thème à travers notre revue de littérature. Ces recherches nous ont permis de synthétiser la démarche d'élaboration d'une cartographie.

Après quoi, la cartographie a été élaborée, et nous avons formulé des recommandations aux dirigeants de la CBB/UBA afin de réduire sensiblement certains risques à défaut de les éradiquer tous.

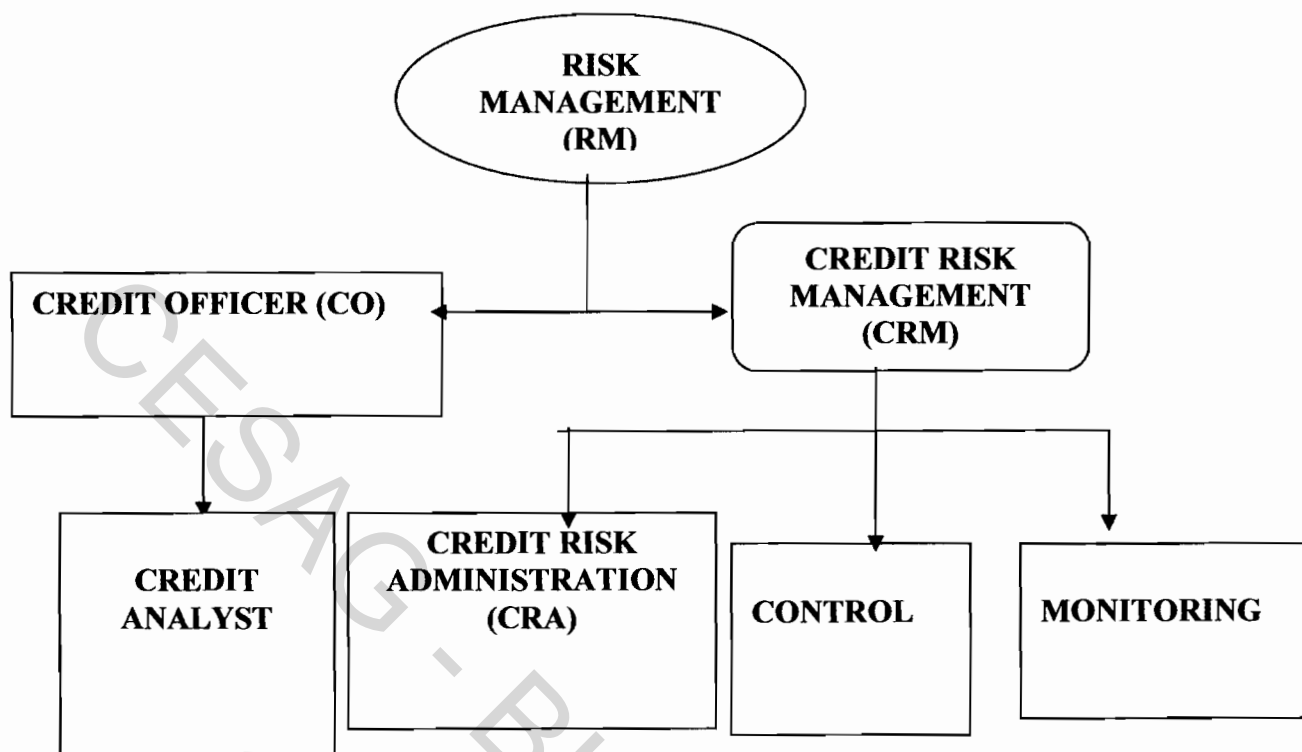
La gestion adéquate des crédits hypothécaires passe donc pas la prise en compte de toutes les recommandations issues des diverses analyses et surtout de la cartographie des risques effectuées. Ce n'est qu'après ça que la CBB/UBA sera ravie d'avoir éradiqué, sinon limité les risques liés à la gestion des crédits hypothécaires qui constituent à ce jour la plus grande catégorie des crédits octroyés à sa clientèle.

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de la CBB/UBA au 31 Décembre 2008



**Annexe 2 : Organigramme de la DRE (ou Risk Management)**



### **Annexe 3 : Le glossaire**

Brainstorming : La technique du brainstorming a été conçue en 1935 par Alex Osborn, vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO. Le brainstorming ou remue-méninges est une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur, un remue-méninge étant plus spécifiquement une réunion informelle de collecte d'idées ou, pour les enfants, un casse-tête. C'est donc un outil qui permet de relever un nombre élevé de risques de manières consensuelles, ce qui facilitera la recherche de solutions adaptées. Il vise à réunir toutes les parties prenantes ou en réunion et discuter des différents risques susceptibles d'entraver l'exécution d'une tâche quelconque.

Toutefois, en France et au Canada, le terme « remue-méninges » a été retenu comme terme équivalent à l'anglais « brainstorming ». Le terme brainstorming désigne aussi un jeu d'énigmes apparu à la fin des années 2000 sur internet.

Crédits traditionnels : Le crédit traditionnel ou credit objectif est un crédit adossé à une opération précise souvent de nature commerciale. Il s'inscrit parfaitement dans une logique de budget de trésorerie ou de plan d'investissement. Il peut avoir pour but soit d'accélérer une recette (crédit d'exploitation), soit de financer ou de différer une dépense (crédit relais, crédit acheteur)

Hypothèque : Une hypothèque est une sureté, c'est à dire un droit accordé à un créancier (par exemple une banque) sur un bien immobilier (ou exceptionnellement sur un bien meuble assimilable à un immeuble tel un navire) en garantie d'une dette, sans que le propriétaire du bien qui constitue la garantie en soit dépossédé.

Un bien hypothéqué est un bien qu'un créancier peut faire saisir si le débiteur ne remplit pas l'obligation principale (par exemple les échéances ne sont pas payées), afin de le mettre en vente, et d'être remboursé par préférence sur le prix de vente.

Une hypothèque est prise par le biais d'un notaire dans les juridictions de droit civil. Elle est aussi ouverte aux avocats dans celles de droit anglo-saxon s'il n'est pas prévu un organisme géré par la puissance publique de convenance, ou dans certains cas d'un juge. Elle fait l'objet d'un enregistrement sur un registre officiel.

Titrisation : Une technique américaine mise au point dans le cadre de la promotion du financement du logement et de l'immobilier pour garantir le remboursement des prêts hypothécaires et la liquidité du marché secondaire de ces actifs.

La Value – at –Risk (VaR) : C'est la perte maximale sur un crédit à un horizon donné avec un certain degré de confiance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 4 : Guide d'entretien en direction du personnel de la CBB/UBA

Bonjour Mademoiselle/Madame/Monsieur.

Nous sommes étudiante stagiaire à la Continental Bank-Bénin membre de UBA et nous réalisons actuellement dans le cadre de notre mémoire de fin de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Filière : Master Audit et Contrôle de Gestion, une étude sur la **Gestion des risques liés aux crédits hypothécaires : Cas de la Continental Bank-Bénin / UBA.**

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

Recevez nos remerciements anticipés.

1- Quels sont les différents risques inhérents à l'octroi des crédits hypothécaires ?.....

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

Pour lequel des risques accordé-vous plus d'importance.....

.....

Quel en est votre politique de gestion à cet égard.....

.....

2- Quels rôles jouent la direction des risques et engagements à la CBB/UBA ?

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

3- Quels sont les moyens de protection en matière de gestion des risques à la CBB/UBA ?

.....  
.....

4-Existe-il une politique de suivi des crédits hypothécaires ?

.....

.....

.....

5-A quoi servent généralement les crédits accordés à vos clients ?

.....

.....

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

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Annexe 5 : Le questionnaire de contrôle interne

	OUI	NON
<b>1. Politique en matière de crédits</b>		
1.1 La banque dispose t-elle d'une politique générale concernant les crédits hypothécaires ?		
1.2 La politique en matière d'octroi des crédits hypothécaires est-elle clairement définie ?		
1.3 Cette politique est-elle exprimée en termes de risque maximum acceptable ?		
- en terme qualitatifs ?		
- en terme quantitatif ?		
- en terme de rentabilité ?		
<b>2. Dossiers de crédit hypothécaire</b>		
2.1 Les procédures d'octroi de dossiers sont-elles clairement formalisées ?		
2.2 Existe t-il des procédures d'étude avant chaque octroi de crédit hypothécaire ?		
2.3 Les dossiers de crédit hypothécaire sont-ils suffisamment :		
- structurés ?		
- documentés ?		
- clairs ?		
2.4 Ces études des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?		
2.5 Existe t-il une procédure d'évaluation des garanties par des experts ?		
<b>3. Délégation des pouvoirs</b>		
3.1 Le système de délégation pour l'octroi des crédits hypothécaires est-il suffisamment clair et précis ?		
3.2 Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?		

<p><b>4. Séparation des tâches</b></p> <p>4.1 Le déblocage des dossiers de prêts hypothécaires est-il effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?</p> <p>4.2 Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existence d'un dossier complet ?</li> <li>- existence des conditions de garanties ?</li> </ul> <p><b>5. Comptabilisation</b></p> <p>5.1 Le système comptable est-il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire ?</p> <p>5.2 Les contrôles effectués par le service comptable sont-ils réalisés afin de s'assurer de la cohérence des chiffres issus d'un ensemble de dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle quotidien ?</li> <li>- exhaustivité de la comptabilisation ?</li> <li>- anomalies de traitement ou de résultats régularisés ?</li> </ul> <p><b>6. Sécurité</b></p> <p>6.1 Les dossiers de crédit et les pièces justificatives des garanties sont-ils suffisamment protégés contre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les risques d'incendie ?</li> <li>- les inondations ?</li> <li>- les risques de vol ?</li> </ul> <p>6.2 Leur accès est-il réservé aux personnes habilités ?</p> <p>6.3 Un inventaire physique (par sondage ou exhaustif) est-il régulièrement effectué ?</p> <p><b>7. Système d'information</b></p> <p>7.1 La gestion des crédits hypothécaires est-elle informatisée ?</p> <p>7.2 Les conditions de crédit hypothécaire sont-elles automatisées ?</p> <p>7.3 Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- calcul et comptabilisation des intérêts ?</li> </ul>		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits hypothécaires en cours ?</li> <li>- gestions automatiques des écritures comptables ?</li> <li>- calculs des intérêts et des plans d'amortissement ?</li> <li>- transfert automatique des crédits hypothécaires dont les impayés sont supérieurs à trois mois en douteux ?</li> </ul> <p><b>8. Couverture et division des risques</b></p> <p>8.1 Existe t-il un processus d'identification des principaux risques liés à la gestion des crédits hypothécaires ?</p> <p>8.2 Existe t-il un processus de cotation des différents risques ?</p> <p>8.3 La banque communique t-elle en interne aux personnes intéressées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur ses facteurs de risques ?</li> <li>- sur les dispositifs de gestion des risques liés aux crédits hypothécaires ?</li> <li>- sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?</li> </ul> <p>8.4 La banque a t-elle formalisée sa politique de dépréciation des crédits liés aux hypothèques ?</p> <p>8.5 La banque dispose t-elle d'une politique de provisionnement claire, formalisé et connue des agents concernés ?</p>		
--	--	--

## BIBLIOGRAPHIE

1. BARTHELEMY Bernard et Philipès COURREGES, *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, édition d'organisation 2<sup>ème</sup> édition, 471 pages.
2. BERNARD Frédéric, Remi GAYRAUD et Laurent ROUSSEAU (2008), *Contrôle interne 2<sup>ème</sup> édition*, Edition Maxima, Paris, 299 pages.
3. BERNET-ROLLANDE Luc (1997), *Principes de technique bancaire*, édition DUNOD, Paris, 408 pages.
4. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, collection Fonction de l'entreprise, 25<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 544 pages.
5. BESSIS Joël (1995), *Gestion des risques Actif - Passif des Banques*, Dalloz, Paris, 574 pages.
6. BILODEAU Yves et Daniel POULIOT (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, article N°160.
7. BOURGUIGNON Sylvie & Marie Agnès NICOLET (2002), *Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence*, Revue Banque magazine N°633.
8. BOUYAKOUB F. (2000), *L'entreprise et le financement bancaire*, Edition Casbah, Alger, 346 pages.
9. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
10. De COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de Banque « Du Diagnostic à la Stratégie »*, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 272 pages.
11. De MARSHALL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, AFNOR, 45 pages.
12. DESMICHT (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion comptable, commerciale, informatique et financière, gestion des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 354 pages.
13. DIETSCH Michel et Joël PETEY (2003), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, Revue banque édition, 199 pages.
14. FERRANDER Robert et Vincent KOEN (1997), *Marchés de capitaux et techniques financières*, 4<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 479 pages.
15. GARIDO Eric (2002), *Le cadre économique et réglementaire du crédit bail*, Tome 1, Revue Banque, Paris, 127 pages.

16. GRAND Bernard & Bernard VERDALLE (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris.
17. GUILLIEN Raymond et Jean VINCENT (2005), *Le lexique des termes juridiques*, 15ème édition, DALLOZ, Paris, 662 pages.
18. GUILLOT Jean-Louis (2000), *Nantissements et autres garanties mobilières*, AFB Diffusion, Paris, 135 pages.
19. GUILLOU Jacques (1974), *Comment négocier avec les banquiers*, édition DUNOD, Paris, 150 pages.
20. HEEM Grégory (2000), « *Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises* », revue de comptabilité – contrôle - audit, Numéro spécial, 17 pages.
21. IFACI COSO II Report (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Edition d'organisations, 338 pages.
22. IFACI (2006), *Guide d'audit cartographie des risques*, Edition Les cahiers de la recherche, Paris, 70 pages.
23. JIMENEZ Christian, Patrick MELIER et Dan CHELLY (2008), *Risques opérationnels*, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
24. LABADIE Axelle & Olivier ROUSSEAU (1996), *Credit Management*, Edition Dunod, Paris, 238 pages.
25. LEMANT Olivier (1995), *Mise en œuvre d'un contrôle interne efficace*, Edition DUNOD, Paris, 279 pages.
26. MATHIEU Michel (1995), *L'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, La revue banque éditeur, Paris, 301 pages.
27. MIKOL Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, Edition d'organisation, Paris, 198 pages.
28. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisations, Paris, 222 pages.
29. ONYIRIUBA Léo (2008), *Analysing and Managing Risks of Bank lending*, Second Edition, Nigeria, 479 pages.
30. PETIT DUTAILLIS Georges (1981), *Le risque du crédit bancaire*, édition RIBER, Paris, 365 pages.
31. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratique du contrôle interne*, 4ème édition, Edition d'organisation, Paris, 462 pages.

32. RENARD Jacques (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 486 pages.
33. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7ème édition, Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 467 pages.
34. ROUFF Jean-Louis (juin 2000), *COSO et COCO des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques*, Revue française de l'audit interne, N° 150.
35. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, édition AFGES, paris, 1065 pages.
36. SERVIGNY Arnaud, Benoît METAYER et Ivan ZELENKO (2006), *Le risque de crédit*, 3ème édition DUNOD, Paris, 299 pages.
37. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques*, tome 2, Banque éditeur, 559 pages.
38. SONJA B. Bratanovic et Hennie V. Greuning, (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1ère édition, Paris, 384 pages.

### Sites internet

1. BOAD, *Une caisse régionale de refinancement en gestation*, [http://www.jeuneafrique.com/jeune\\_afrique/article\\_jeune\\_afrique.asp?art\\_cle=LIN21017uemoaeriacn0](http://www.jeuneafrique.com/jeune_afrique/article_jeune_afrique.asp?art_cle=LIN21017uemoaeriacn0), publié le 10 février 2010.
2. Comité de Bâle (1992), *Transferts et titrisation d'actifs, un groupe de travail du Comité de Bâle*, publié en septembre 2009.  
<http://www.google.com/search?q=cache:rakj1Kz6jj8J:publ/bcbs10afr.pdf+titrisation>.
3. La CNEP NEWS, *Le couvremet des créances, l'épargne de la CNEP – Banque, les garanties bancaires et leurs pratiques, les financements de l'habitat priorité de la CNEP - Banque*, publié le 10 juin 2002.  
<http://www.cnepbanque.dz>