



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

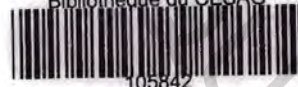
**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE
AFFERENTS AUX RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS
D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE : CAS D'ECOBANK
BURKINA**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

M. KOUADIO Kouadio Appolinaire

Dirigé par :

M. KOUASSI Alexis

Sous Directeur du

Contrôle de Gestion

Au CESAG

2009

M0358AUDIT10

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Dieu, le Tout Puissant qui veille sur moi et guide mes pas ;
- **Jean KOUASSI dit Gérard**, pour son soutien moral et financier ;
- Ma famille, à sa tête mon grand frère **Maurice KOUASSI** ;
- Tous ceux qui n'ont cessé d'avoir une pensée affective à mon égard.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements :

A l'ensemble du personnel d'Ecobank Burkina, pour le soutien moral et matériel que j'ai reçu lors de mon stage dans leur prestigieuse entreprise ;

A messieurs **Francesco SOULY** et **Alexis KOUASSI** pour leur encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire ;

Au corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de Dakar (CESAG) notamment à Monsieur **Moussa YAZI**, directeur de l'ISCBF pour son esprit de collaboration ;

A monsieur **Emmanuel BAZIE** et famille pour le soutien combien inestimable lors mon stage d'Août 2008 à Novembre 2008 à Ouagadougou ;

A monsieur **Lucien AKPINI** qui a accepté d'être mon tuteur durant mon séjour à Dakar ;

Aux amis et connaissances qui n'ont cessé de prier pour moi ;

A ma fiancée **Adeline YAO** pour le soutien et ses incessants appels lors de mon séjour à Dakar ;

A mes amis et collègues de la 19^{ème} promotion, pour les meilleurs moments d'apprentissage, de partage et de communion ;

A tous ceux dont les noms n'ont pas pu être cités.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AT :	Ticket de Décaissement
BACB :	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCC:	Basic Committee Credit
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BIR:	Basic Information Report
CA :	Chiffre d’Affaire
CAD :	Contrôle et Administration du Crédit
CEDEAO :	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CESAG :	Centre africain d’Etudes Supérieures en Gestion
COSO:	Committee of sponsoring Organization of the treadway commission
CRM:	Credit Risk Management
DG:	Directeur Général
EBF:	Ecobank Burkina Faso
ETI:	Ecobank Transnational Incorporated
GRM:	Groupe Risk Manager
HT:	Hors Taxe
IFACI :	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes
L/C :	Lettre de Crédit
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMI :	Petite et Moyenne Industrie
PP:	Product Program
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RRM :	Regional Risk Management
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
TBB :	Taux de Base Bancaire
TM :	Target Market

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit et dispositifs spécifiques de contrôle interne.....	22
Tableau 2: Les contrôles à mettre en place	30
Tableau 3: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés à la mise en place du crédit	67
Tableau 4: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés au déblocage du crédit.....	67
Tableau 5: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés au suivi et remboursement	68
Tableau 6: Test de conformité sur l'élaboration et les études de dossiers	70
Tableau 7: Test de conformité sur le comité de crédit	70
Tableau 8: Test de conformité sur les procédures de déblocage de crédit.....	71
Tableau 9: Test de conformité sur les suivis des recouvrements et de contrôle	72
Tableau 10: Analyse des faiblesses.....	76

LISTE DE FIGURE

Figure 1: Le modèle d'analyse	39
-------------------------------------	----

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DU CONTRÔLE INTERNE AFFERENTS AUX RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE	7
Introduction	8
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE	9
1-1 Définition du crédit	9
1-2 Les différents types de crédits	10
1-2-1 Les crédits directs ou décaissement.....	10
1-2-2- Les crédits par signature.....	14
1-3 Le processus d'octroi de crédit	15
1-3-1 Les objectifs du processus d'octroi de crédit.....	16
1-3-2 Organisation et support du processus d'octroi de crédit.....	16
1-4 Les risques opérationnels	18
1-4-1 Définition du risque.....	18
1-4-2 Typologie des risques opérationnels.....	19
1-5 Gestion des risques opérationnels du processus des octrois de crédit	21
1-5-1 Les risques opérationnels du processus d'octroi de crédit	21
1-5-2- Les principes d'une gestion efficace des risques opérationnels.....	23
Conclusion	25
CHAPITRE 2 : DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	26
2-1 Définition et objectifs du contrôle interne	26
2-2 Le contrôle interne du cycle de crédit dans les banques	28
2-2-1 Les activités de crédit	28
2-2-1-1 L'orientation des clients.....	28
2-2-1-2 La réception des demandes et l'élaboration des dossiers de crédit.....	29
2-2-1-3 les études de dossiers.....	29

2-2-1-4 La réunion du comité de crédit.....	29
2-2-1-5 Le déblocage du crédit	29
2-2-1-6 Le suivi et le recouvrement	29
2-2-1-7 Le rééchelonnement	30
2-2-2 Les contrôles à mettre en place.....	30
2-3 La démarche de maîtrise des risques opérationnels	31
2-3-1 Le sous processus « stratégie de maîtrise »	31
2-3-2 La conception des référentiels	31
2-3-3 Le sous processus déploiement des référentiels	32
2-3-4 Le sous processus diagnostic de maîtrise	32
2-3-5 Le sous-processus suivi de progrès	32
2-3-6 Le sous-processus communication dans la maîtrise des risques	32
2-4 Les dispositifs de maîtrise des risques de crédit.....	32
2-4-1 Le Comité de Bâle	33
2-4-1-1 Les principes	33
2-4-1-2 : La couverture des risques ou le coefficient de solvabilité ou « Ratio Cooke »	34
2-4-2 Les règles prudentielles édictées par la BCEAO.....	35
2-4-3 Les accords de classement.....	37
2-4-4 La prise des garanties	38
Conclusion.....	38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	39
3-1 Préparation.....	40
3-2- Planification	40
3-2-1- Description du processus d'octroi de crédit	40
3-2-2- Evaluation préliminaire du processus d'octroi de crédit.....	40
3-2-3- Vérification du fonctionnement des procédures.....	41
3-2-4- Mise en évidence des risques	41
3-3- Action	41
3-4- Méthodologie de collecte de données	41
3-4-1- Les techniques et outils de collecte de données	41
3-4-1-1 Les entretiens.....	41
3-4-1-2- L'analyse documentaire.....	41
3-4-1-3 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches	42
3-4-2- Les outils de validation	42

3-4-2-1 L'observation physique	42
3-4-2-2- Les tests de conformité et de permanence	43
Conclusion de la première partie.....	44
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE AFFERENTS AUX RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE.....	45
Introduction	46
CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ECOBANK BURKINA ET SES OPERATIONS DE CREDIT.....	47
4-1 L'historique et dimension D'ECOBANK BURKINA	47
4-1-1 L'historique	47
4-1-2 La dimension	48
4-2 L'organisation et fonctionnement d'ECOBANK BURKINA.....	48
4-2-1 L'organisation.....	48
4-2-2 Le fonctionnement.....	49
4- 3 Les opérations de crédits à ECOBANK BURKINA.....	53
4-3-1- PP Mobilisation des créances	53
4-3-1-1- La description du produit.....	54
4-3-1-2- Les conditions d'éligibilité au « target market » TM	54
4-3-1-3- La mise à disposition des fonds	55
4-3-1-4- Garantie / support.....	55
4-3-1-5- Les risques liés à l'opération.....	55
4-3-2 PP financement des marchés, lettres et bons de commande.....	55
4-3-2-1- La description du programme	56
4-3-2-2 Les conditions	56
4-3-2-3 L'identification des risques	56
4-3-3- PP financement des produits de grandes consommations.....	57
4-3-3-1 Description du produit.....	57
4-3-3-2- Garantie /support.....	58
4-3-3-3- L'identification des risques.....	58
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A ECOBANK BURKINA	62
5-1- Description des procédures du processus d'octroi de crédit	62

5-1-1- Description narrative des procédures du processus d'octroi de crédit.....	62
5-1-1-1- Procédure d'octroi de crédit.....	62
5-1-1-2- Procédures de suivi et de recouvrement.....	65
5-2- Les dispositifs de maîtrise des risques mis en place	66
5-2-1- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés à la mise en place du crédit.....	67
5-2-2- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés au déblocage du crédit.....	67
5-2-3- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés au suivi et remboursement	67
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	69
6-1- Vérification de l'existence des procédures	69
6-1-1 Test d'existence sur l'élaboration et les études de dossiers.....	69
6-1-2- Test d'existence sur le comité de crédit et l'approbation de crédit.....	70
6-1-3- Test d'existence sur les procédures de déblocage des crédits.....	71
6-1-4- Test d'existence sur les procédures de suivi de recouvrement et de contrôle.....	71
6-2- Evaluation préliminaire du contrôle interne.....	72
6-3- L'analyse des faiblesses	75
6-4- Les perspectives de mise en œuvre des recommandations.....	77
CONCLUSION GENERALE	78
ANNEXES.....	79
BIBLIOGRAPHIE	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'activité de crédit est au cœur du métier de banque. En effet, l'intermédiation financière, la principale mission des banques, met en relation les détenteurs de capitaux et les agents économiques ayant des besoins de financement. C'est dire que les banques collectent les ressources des agents à capacité de financement pour financer les agents à besoin de financement.

Faire crédit à une personne ou à une institution signifie croire à cette personne ou à cette entreprise, croire à son projet, croire en un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé. Et pourtant, à l'échéance du remboursement du prêt, les banques rencontrent souvent des difficultés. Les raisons du non respect des engagements des emprunteurs sont légions. Les conséquences du non respect des engagements pris peuvent entraîner la faillite des banques.

Notons que les banques sont exposées à divers risques dans l'exercice de leurs activités. Ces risques auxquels les banques font face peuvent être regroupés sous quatre rubriques :

- le risque de crédit ;
- le risque de marché ;
- les risques commerciaux ;
- le risque opérationnel.

De tous ces risques, les risques opérationnels sont difficiles à cerner du fait de leurs caractères multiformes, liés à des problèmes technologiques ou à des dangers environnementaux. C'est un risque diffus qu'on retrouve à tous les niveaux et dans toutes les activités d'un établissement de crédit.

Selon le Comité de Bâle¹, « les risques opérationnels sont définis comme des pertes dues à une inadaptation ou à une défaillance des procédures, du personnel, du système interne ou à des événements extérieurs ».

¹ Le comité de Bâle comprend 13 pays : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Royaume-Unis, Suède et Suisse. Le comité se réunit généralement à la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, où se trouve son secrétariat.

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations, etc. C'est dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

Les risques opérationnels se matérialisent par d'énormes pertes pour les établissements de crédit. Selon le groupe risque management du Comité de Bâle, en 2001, sur Quatre vingt neuf banques soumises à l'exercice des pertes dues aux risques opérationnels, on a dénombré quarante sept mille évènements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

Comment réduire donc ces risque même si l'adage reconnaît que le risque zéro n'existe pas ?

Les risques opérationnels sont des risques connus des Autorités de contrôle bancaire au plan international et sous régional. C'est le cas du Comité de Bâle et des réglementations prudentielles de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Ils les ont associés dans leurs analyses du profil de risque des établissements de crédit. Les banques accordent une importance à la gestion des risques opérationnels comme en témoignent les efforts réalisés par ces dernières dans la cartographie des risques de la gestion des titres (négociation, Intermédiation, règlement-livraison et gestion administrative).

Toutefois, les évolutions observées dans le système bancaire lors de ces dernières années ont eu pour conséquence une croissance rapide du risque opérationnel. Cet accroissement des risques opérationnels s'explique par la banalisation de la gestion en temps réel des opérations, entraînant un risque de règlement.

Les facteurs aggravants la montée du risque opérationnel se sont multipliés notamment avec les fusions qui ont augmenté la taille des banques, l'accroissement de la pression concurrentielle, la complexité des nouveaux produits bancaires et la vulnérabilité du système d'information.

ECOBANK Burkina, vu le nombre d'agences qui est passé de douze à vingt en 2008 et du rachat de la banque agricole et commerciale du Burkina (BACB) la même année, voit ses activités croître et par ricochet exposée aux risques opérationnels.

L'évolution d'ECOBANK Burkina a pour effet, une croissance progressive des engagements de la banque. Cette situation entraîne à coup sûr l'augmentation des risques

opérationnels. Ainsi, nous nous demandons quelles sont les causes profondes de l'apparition de ces risques opérationnels. Nous pouvons citer entre autres éléments de risques :

- le non respect des procédures ;
- des erreurs commises dans les opérations ;
- absence de sécurité pour les dossiers de crédit ;
- pas d'inventaire physique des dossiers de crédit ;
- le manque de suivi des crédits mis en place ;
- les garanties pouvant être insuffisamment appréciées.

Nous ne disposons pas de solution magique pour la maîtrise des risques opérationnels, néanmoins, nous pensons que l'exploration des pistes suivantes pourra y contribuer :

- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- la création d'un service de risk management ;
- le développement de la culture d'entreprise ;
- l'évaluation des dispositifs de contrôle interne afférents aux risques opérationnels.

Notre attention est portée sur l'évaluation des dispositifs de contrôle interne afférents aux risques opérationnels. En effet, le contrôle interne concourt à la sécurisation des actifs et des opérations d'une organisation ainsi que leur réalisation conformément aux règles et procédures en vigueur. C'est une œuvre qui engage la responsabilité de tout le personnel avec à sa tête le directeur général.

L'activité exercée, quelque soit le continent, le pays, la mise en place d'un système de contrôle interne fiable est devenue une nécessité. Il en est de même pour les banques afin de résoudre les problèmes de gestion et réduire les risques.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale est la suivante :

En quoi un bon dispositif de contrôle interne peut-il contribuer à la maîtrise des risques opérationnels de crédit au sein d'une banque?

Plus spécifiquement, quelles sont les procédures mises en place par les banques pour la maîtrise des risques opérationnels de crédit ?

Quelles sont les conditions d'efficacité du contrôle interne par rapport à l'objectif de maîtrise des risques opérationnels de crédit ?

La recherche des solutions à ces différentes questions a portée notre attention sur le thème : **l'évaluation des dispositifs de contrôle interne afférents aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédit d'une banque : cas d'ECONBANK BURKINA.**

Vu que les risques opérationnels se retrouvent dans toutes les activités d'un établissement de crédit, leurs maîtrises s'avèrent indispensables pour la survie des banques. Et pourtant, un contrôle interne fiable pratiqué au niveau des départements : Département études et analyses des dossiers du crédit, Département risque surveillance, Département des engagements et Département juridique, permet la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit.

L'objectif principal de notre étude est d'apprécier le dispositif du contrôle interne par rapport à l'objectif de maîtrise des risques opérationnels de crédit.

Les objectifs intermédiaires sont :

- 1- analyser le système de contrôle interne mis en place au niveau des départements impliqués dans les opérations de crédit ;
- 2- identifier des risques opérationnels pouvant avoir des impacts sur les objectifs de la banque ;
- 3- apprécier le dispositif du contrôle interne par rapport à l'objectif de maîtrise des risques opérationnels de crédit ;
- 4- souligner la contribution du contrôle interne pour la maîtrise des risques opérationnels de crédit en se référant aux normes internationales.

L'intérêt de notre travail se situe à un triple niveau :

- pour la banque

Ce mémoire permettra à la banque de faire une première comparaison entre le résultat de notre travail et les rapports d'audit produits par les auditeurs internes et externes, une seconde comparaison entre notre travail et celui des départements de crédit, des engagements et juridique afin d'améliorer les procédures mises en place pour la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit.

- pour nous même

Ce mémoire nous permettra de mettre en pratique nos connaissances acquises durant notre formation et pourra servir de guide à d'autres stagiaires et percevrons son utilité, non seulement dans une entreprise industrielle ou de prestation de service, mais aussi dans une institution financière.

- pour le lecteur

L'exploitation de ce mémoire pourra enrichir le capital de connaissances du lecteur à travers l'approche par les risques pour la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit.

Le mémoire comportera deux (02) parties :

La première partie sera consacrée à la revue de la littérature. Nous présenterons d'abord les notions de crédits et de risques, ensuite les dispositifs de maîtrise des risques et particulièrement les risques opérationnels et enfin les outils de collecte de données.

Dans la seconde partie, nous parlerons d'ECOBANK Burkina et du service servant de cadre à notre étude ; nous décrirons les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité de crédits et nous évaluerons les dispositifs de contrôle interne.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DU
CONTRÔLE INTERNE AFFERENTS AUX
RISQUES OPERATIONNEL DU PROCESSUS
D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE**

Introduction

Pour Sardi (2002 : 46), le risque est source de profits pour une banque et celle qui n'en prendrait aucun prendrait le plus grand d'entre eux : faire faillite ! Cette pensée vient mettre en cause la négation généralement attribuée au risque. Les banques doivent donc prendre des risques pour leur survie.

Et pourtant, Deniau, & al (2000 : 66), nous démontre l'impact de plus en plus énorme des risques opérationnels sur les résultats financiers des banques. Le montant des pertes imputables aux risques opérationnels dans le secteur financier est constamment en augmentation.

Que doivent donc faire les autorités bancaires ? La première recommandation est la prise de risques calculés dans un monde incertain et de plus en plus complexe. De plus, la maîtrise des risques qui a toujours été au centre des préoccupations des gestionnaires de banque doit prendre de plus en plus des échelons de valeurs compte tenu de la turbulence de l'environnement politique, économique et social. Ainsi, nous consacrerons cette première partie, à la connaissance des différents types de crédit et les risques opérationnels de crédit, ensuite nous parlerons des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit. Enfin, nous esquisserons un modèle d'analyse qui sera notre guide dans la deuxième partie (phase pratique).

CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE

Les banques collectent des fonds et font crédits à leurs clients en finançant leurs activités. Il existe plusieurs types de crédit. Dans l'octroi des crédits, les banques sont exposées à divers risques dont les risques opérationnels. Quels sont les types de crédits que les banques accordent et les risques opérationnels auxquels elles font face ? Comment gérer ces risques opérationnels ? Les réponses à ces questions constitueront l'essentiel de ce chapitre.

1-1 Définition du crédit

Selon Guillet, & al (1999 : 162), constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Pour Bernet (1999 : 22), le crédit peut donner lieu à la mise à la disposition de fonds et l'on parlera alors de crédits par décaissement. Il peut être aussi, plus simplement l'engagement du banquier d'honorer la signature de son client en cas de défaillance de ce dernier, il s'agira alors de crédits par signature.

De ces deux définitions, nous retenons que le temps est un facteur important dans l'activité de crédit. Ainsi, la BCEAO dans son instruction N° 94-01 du 16 août 1994, mettant en vigueur le plan comptable bancaire de l'UMOA, a ventilé la durée initiale du crédit comme suit :

- Crédit à court terme : sont considérés comme crédits à court terme, des concours assorties d'une durée initiale inférieure ou égale à deux ans. les crédits à court terme doivent être répartis entre les durées initiales suivantes :
 - 0 à 6 mois au plus ;
 - plus de 10 mois à 1 an au plus ;
 - plus de 1 an à 2 ans au plus.
- Crédit à moyen terme : sont considérés comme crédit à moyen terme, les concours d'une durée initiale supérieure à deux ans mais n'excèdent dix ans. Les crédits à moyen terme doivent être ventilés comme suit :

- plus de 2 ans à 5 ans au plus ;
 - plus de 5 ans à 10 ans au plus.
- Crédit à long terme : les crédits à long terme sont des concours dont la durée initiale est supérieure à dix ans

Quelque que soit la durée du crédit, pour Lointier, & al (1999 : 573), il y a trois formes principales ayant des caractéristiques juridiques spécifiques à savoir :

- les crédits par caisse, qui reposent sur les avances de trésorerie et font appel à l'utilisation d'un compte courant ouvert chez la banque de la firme,
- les mobilisations de créances, qui utilisent principalement la procédure de l'escompte commerciale et ont pour vecteur juridique la lettre de change,
- les engagements par signature.

Les crédits par caisse et les mobilisations de créances constituent des crédits de décaissement ou crédits directs et les engagements de signature constituent les crédits de signatures ou crédits indirects.

1-2 Les différents types de crédits

Les types de crédits peuvent être regroupés en deux grandes catégories.

1-2-1 Les crédits directs ou décaissement

On parle de crédit direct ou décaissement quand la banque décaisse des fonds à un client sous forme de prêts ou autre avance, ou établit un arrangement qui permet au client de se faire décaisser les fonds à crédit à volonté jusqu'à une limite qui aurait été convenue (Manchon, 2001 : 55).

Les facilités directes sont destinées généralement aux particuliers ou aux entreprises.

a- Chez les particuliers

Ce sont des crédits à court terme qui permettent de résoudre les besoins des ménages. Ces crédits concernent essentiellement :

- Les crédits à l'habitat

Selon Nicolet (2000 : 23), sont considérés comme des crédits à l'habitat, les concours dont l'objet porte sur :

- l'achat de terrain destiné à la construction de logements,
- l'acquisition, l'édification ou l'aménagement d'immeubles destinés aux logements.

Les financements de terrains ou de construction à usage industriel, agricole ou de service ne peuvent en aucun cas entrer dans cette catégorie. De même, les crédits à court terme consentis aux promoteurs immobiliers ne sont pas à classer dans cette rubrique.

- Les crédits à la consommation

Sont considérés comme crédits à la consommation, les concours consentis à des particuliers pour un objet autre que professionnel, et destinés à l'acquisition de biens d'équipement ou de consommation, ou à permettre le règlement de dépenses courantes. Figure dans cette catégorie :

- les prêts à l'équipement des ménages ;
- les ventes à crédit et les financements de ventes à crédit de biens de consommation et d'équipement des ménages ;
- les prêts personnels ;
- les prêts afférents à l'usage de cartes de crédit ;
- les comptes ordinaires débiteurs des particuliers autres que les entrepreneurs individuels (Manchon, 2001 :78).

b- Chez les entreprises

Les crédits directs peuvent être regroupés en deux grandes catégories : Les crédits de fonctionnement et les crédits d'investissements.

b-1 Les crédits de fonctionnement

L'essentiel des crédits de fonctionnement se compose de :

- **La facilité de caisse**

Elle sert à financer un besoin de courte durée de l'entreprise et se réalise généralement sous forme de débit en compte. Par exemple, un agent économique qui approvisionne régulièrement son stock peut solliciter auprès de son banquier une facilité de caisse pour régler son fournisseur. Cette facilité de caisse sera remboursée au fur et à mesure qu'il vend les produits à sa clientèle (Chaineau, 1974 : 165).

- **Le découvert**

A la différence de la facilité de caisse, le découvert est consenti par le banquier sous forme de ligne de crédit et pour une période donnée. Pour Guillou (1974 : 99), le découvert est une possibilité donnée à une entreprise de rendre son compte débiteur dans les limites et pour une période déterminée. Au terme de la période, les besoins de l'entreprise sont réexaminés en vue d'un renouvellement, d'un réajustement ou d'un réaménagement.

- **Le crédit spot**

Le crédit spot sert à couvrir un besoin d'exploitation spécifique et de courte durée, le crédit spot peut se réaliser dans le contexte de facilité de caisse (Lointier & al, 1999 : 574).

Le crédit spot se rembourse une seule fois et non progressivement comme la facilité de caisse.

- **Le crédit de relais**

C'est une anticipation d'opération financière ou de crédit dont l'aboutissement présente un caractère certain.

L'avance faite par la banque se rembourse dès le bouclage de l'opération objet de l'anticipation. En matière de financement immobilier, il est consenti pour permettre l'acquisition d'un bien dont le financement est assuré en tout ou partie par la revente d'un autre bien dont l'acquéreur est déjà propriétaire (Masson, 1984 : 55).

- **Le crédit de campagne ou le crédit saisonnier**

Par crédit de campagne il faut entendre les concours consentis de façon exclusive et certaine pour la commercialisation de produits agricoles locaux.

- **Le crédit de mobilisation des créances commerciales**

Il permet de contourner la lourdeur que constitue la manipulation d'effets de commerce escomptés. Il est réalisé par l'escompte de billets regroupant les créances nées et ne bénéficie pas des garanties juridiques afférentes aux effets de commerce, c'est donc un crédit de trésorerie par billets (Guillou, 1974 :34)

- **L'affacturage ou factoring**

C'est une convention par laquelle un agent économique s'engage à transférer la totalité de ses créances commerciales à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et prend à sa charge le risque de non-paiement. Le factor se réserve le droit d'accepter ou de refuser les créances que lui présente un client (Jacob & al, 2001 :45).

b-2- Les crédits d'investissement

Ils sont constitués pour l'essentiel des crédits d'équipement et des crédits à l'exportation.

- **Les crédits d'équipement**

Ce sont des crédits consentis aux entreprises en vue de l'acquisition de matériels fixes ou roulants, neufs ou d'occasions et du financement de l'acquisition et de la construction d'immeubles ou d'immobilisations incorporelles à usage professionnel, ainsi que de gros travaux et autres aménagements durables (Moreau,2002 :82).

Il existe également dans cette catégorie, les financements de terrains à usage industriel, commerciale ou agricole.

- **Les crédits à l'exportation**

Selon Moreau (2002 :98), Les crédits à l'exportation sont des concours destinés à financer les besoins engendrés par l'activité exportatrice. Ce sont notamment les mobilisations de créances nées sur l'extérieur, y compris les crédits de campagne en phase d'exportation, les crédits-fournisseurs accordés à des résidents pour l'exportation de biens et services. Ils concernent également les crédits acheteurs et les avances sur document ou indemnité d'assurance à l'exportation.

1-2-2- Les crédits par signature

Pendant la phase de démarrage et en particulier au cours de sa vie, l'entreprise est amenée à lever des fonds pour soumissionner aux marchés publics et privés. En fonction du risque qu'ils encourent, les partenaires de l'entreprise peuvent être amenés à demander des sûretés.

La banque peut donc intervenir en faveur de l'entreprise non pas en lui consentant un crédit mais en lui donnant sa caution ou son aval (Guillou, 1974 : 125).

Le crédit par signature est donc une garantie accordée par une banque qui s'engage conjointement et solidairement avec le soumissionnaire à payer la totalité des droits et taxes au cas où celui-ci ne respecterait pas ses engagements.

Les crédits par signatures sont constitués pour l'essentiel : la lettre de garantie et des différentes cautions.

a- Les types de cautions

La caution de soumission, la caution définitive ou de bonne exécution, la caution d'avance de démarrage, la caution de retenue de garantie et les avals de traites constituent l'essentiel des types de caution.

a-1 La caution de soumission

En émettant cette caution, la banque déclare au partenaire de son client, que son client lui paraît disposer des moyens techniques, financiers et humains nécessaires à l'accomplissement du marché auquel il soumissionne (Bernet, 1999 :52). Le montant des frais de cette caution qui garantit le « sérieux » des offres d'une société soumissionnant à un appel d'offres, est généralement de 3% du montant du marché.

a-2 La caution définitive ou de bonne exécution

Elle annule et remplace le cautionnement provisoire et a pour objet de garantir la bonne exécution du marché confié à l'entreprise adjudicataire. La main levée de cette caution intervient après la réception définitive du marché (Sardi, 2002 :124).

a-3 La caution d'avance de démarrage

Pour permettre la mise en route du marché, le maître d'ouvrage peut être amené à verser à l'entrepreneur une « avance de démarrage ». La caution fournie par la banque garantit

le remboursement de cette avance en cas de défaillance technique de l'entrepreneur ou de l'utilisation à d'autres fins (Barthelemy & al, 2004 :44).

a-4 La caution de retenue de garantie

Cette retenue a pour effet de prémunir le maître d'ouvrage contre les malfaçons et les anomalies qui pourraient se déclarer dans les mois qui suivent la fin des travaux et avant la réception définitive (Guillou, 1974 :39). Son montant est généralement plafonné à 10% du montant du marché.

a-5 Les avals de traites

L'aval de la banque sur un effet remis à un fournisseur identifié et ciblé, permet à la banque de contrôler le déroulement de l'exécution du contrat. Dans ce genre d'opération, le paiement de l'effet est assuré par les avances et autres décomptes reçus (Mathieu, 2005 :69).

La main levée sera obtenue à la réception définitive soit généralement douze mois après la réception provisoire.

b- La lettre de garantie : le crédit documentaire

C'est une opération de financement et de règlement du commerce international .En effet, la banque émettrice agissant à la demande du client, donneur d'ordre est chargée d'effectuer un paiement au bénéficiaire ou de payer les effets contre remise des documents stipulés, pour autant que les termes et les conditions du crédit soient respectés (Prissert & al, 1997 : 155).

Après la connaissance des activités de crédit, il serait souhaitable de connaître le processus d'octroi de crédit.

1-3 Le processus d'octroi de crédit

Un processus est un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisé par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en terme de qualité, délais et coût. L'optimisation d'un processus se fait à travers les variables suivantes : le coût, le délai et la qualité. Tous les processus n'ont pas les mêmes objectifs. Ainsi, Maders, & al (2006 : 4) proposent :

- le processus de réalisation ou opérationnel : appelé aussi processus métier, il contribue directement à la réalisation des produits ou des prestations pour le compte du client ;
- le processus de soutien ou support : il contribue au bon déroulement du processus métier ;
- le processus de pilotage ou de direction : il sert à définir la stratégie, à organiser l'action et contrôler les réalisations.

Les processus de pilotage et les processus supports sont communs à toutes les entreprises, mais les processus métiers sont propres à chaque entreprise.

1-3-1 Les objectifs du processus d'octroi de crédit

Pour Greuning, & al (2004 : 140), la fonction de prêt de la banque doit satisfaire à trois objectifs fondamentaux :

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

1-3-2 Organisation et support du processus d'octroi de crédit

La Décomposition d'un processus dépend du niveau d'analyse souhaité. Pour les besoins de notre étude, nous décomposons le processus opérationnel des octrois de crédit en sous processus assimilés aux fonctions qui, selon Hérard (2002 : 208) sont un regroupement d'activités de même nature. Le processus d'octroi de crédit comporte un nombre important d'opérations et d'acteurs.

a- Les acteurs du processus

On distingue :

- le conseil d'administration

Il valide la politique générale du crédit proposée par la direction générale.

- la direction générale

Elle définit la politique générale de crédit qu'elle soumet au conseil d'administration.

- la direction du crédit
- la direction du recouvrement
- les agents de crédit
- les clients

b- Les opérations du processus d'octroi de crédit

Mathieu (2005 : 144) et Camara (2005 ; 118) résument les différentes opérations du processus d'octroi de crédit en :

- **prévision des octrois de crédit** : le budget des octrois de crédits doit être en harmonie parfaite avec la politique générale de crédits définie par la direction générale.
- **sélection des clients** : elle dépend des choix de développement de la banque à partir des outils de connaissance des clients, et de la rentabilité de la relation.
- **l'étude du dossier** : ce sous-processus regroupe les opérations de vérification de l'exhaustivité des éléments du dossier, de visite clientèle, d'analyse du client, d'analyse financière, d'appréciation des garanties proposées dans le but d'aider l'organe de décision qui procédera à une contre-analyse afin de bien fonder sa décision.
- **la mise en place** : cette étape intervient après la décision d'octroi du crédit. Elle consiste à la formalisation correcte des garanties, des conventions et traites, et ensuite au déblocage des fonds.

- **le suivi des crédits** : A ce niveau, il faut mettre en place un système de détection préventive qui déclenchera l'envoi automatique de lettres de relance et / ou l'intervention des services compétents de la banque. Ici, se posera le problème de la constitution de provisions éventuelles, de l'analyse de la qualité des garanties.

- **le recouvrement** : la banque peut décider de faire un recouvrement amiable, judiciaire, sous traité ou assuré directement par des équipes propres. La fonction recouvrement doit faire l'objet d'une réflexion sur sa finalité, d'un plan d'action et d'un suivi de ses résultats.

Le non respect des engagements de tout client peut aboutir à trois types de décision :

- le rééchelonnement de la dette ;
- la poursuite du recouvrement ;
- la constitution de provisions.

1-4 Les risques opérationnels

Notre objectif dans cette section est de cerner les risques opérationnels mais nous procéderons d'abord à mieux appréhender le risque à travers plusieurs approches.

1-4-1 Définition du risque

Etymologiquement, le mot risque vient du latin « *resicare* », qui veut dire la rupture d'un équilibre par rapport à une situation donnée.

Pour Bessis (1996 : 25), le risque est « l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont défavorables »

Selon De. Mareschal (2003 : 8) « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ».

De ces définitions, nous retenons que le risque est un fait imprévisible susceptible d'affecter l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et son résultat.

Il ressort de toutes ces conceptions que le risque quand il survient impacte gravement l'activité de toute entreprise. Ainsi, les banques sont exposées à plusieurs types de risques.

Pour Greuning, & al (2004 : 4), les risques bancaires se classent en quatre groupes :

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

De tous ces risques, le risque opérationnel bien que récent présente un intérêt particulier.

Selon Mekouar (2003 : 20), le risque opérationnel est l'intégralité des risques émanant de la non qualité.

Les institutions financières, le conçoivent comme une série de pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise qui ne sont pas reliées directement aux risques de marché ou de crédit (Sardi & al, 2002 :46).

L'évolution technologique, l'accroissement de la concurrence, la complexité des nouveaux produits bancaires, les évolutions observées dans le système bancaire ces dernières années ont accru les risques opérationnels. Aussi, les problèmes technologiques ou les dangers environnementaux rendent difficile la maîtrise des risques opérationnels. C'est un risque qu'on trouve dans toutes les activités d'un établissement de crédit. Le risque opérationnel fait ressortir plusieurs typologies de risques.

1-4-2 Typologie des risques opérationnels

Calvet (2002 : 117-118) ; Pirus (2004 : 74) et Sardi (2002 : 41-42) démontre que les risques opérationnels comprennent les risques suivants :

a- Les risques humains

Selon Calvet (2002 : 117), ces risques découlent :

- des erreurs ou des malveillances humaines dues au fait que le système de contrôle des opérations ne garantit pas une indépendance hiérarchique entre l'entité de contrôle et l'entité opérationnelle ou de l'absence de limites dans les opérations.

- des facteurs humains du fait des exigences attendues du personnel en termes de compétence, de déontologie et de disponibilité.

b- Les risques liés aux procédures

Dans cette catégorie de risque, nous trouvons les erreurs administratives liées à l'inexistence ou de la non mise en œuvre ou encore de l'inadéquation des procédures, des saisies erronées (Calvet, 2002 :118).

c- Les risques juridiques et fiscaux

Pour Pirus (2004 :74), ces risques résultent du non respect des dispositions réglementaires et fiscales mais aussi à l'action des tiers avec lesquels la banque est appelée à travailler. Ces risques peuvent avoir pour origine :

- la mauvaise rédaction des contrats ou l'inapplicabilité de certains contrats ;
- le non respect des dispositions juridiques en vigueur (activité bancaire et financière) ;
- la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

d- Les risques informatiques

Pour Sardi (2002 :41), ces risques couvrent :

- l'obsolescence technologique, les erreurs de conception de programme, le traitement des données ou leurs mises à jour dans les fichiers magnétiques ou du système d'information mis en place.
- l'incapacité à faire face aux pannes, fraudes, malveillances etc.

e- Les risques matériels

Ce sont les risques qui mettent en cause la sécurité physique du personnel ou des biens d'un établissement. Ces risques peuvent se traduire par des incendies, vols, détournement etc.

A ces risques, il faut noter un risque opérationnel dont la matérialisation est externe à la banque.

f- Les risques opérationnels stratégiques

Les risques opérationnels stratégiques sont liés à des facteurs extérieurs dont la maîtrise n'est pas du ressort de la banque. Les perturbations politiques, un changement dans les règles de la concurrence ou de la réglementation (juridico- fiscal), les catastrophes naturelles, les pannes affectant le réseau de télécommunication... sont à l'origine de ces risques (Sardi, 2002 :42).

1-5 Gestion des risques opérationnels du processus des octrois de crédit

L'une des principales innovations de Bâle 2 (1998) par rapport à Bâle 1 (1974) a été non seulement d'exiger l'allocation de fonds propres à la couverture contre les risques opérationnels mais aussi de prôner un dispositif de gestion des risques opérationnels. Avant d'aborder leur gestion, voyons d'abord les risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

1-5-1 Les risques opérationnels du processus d'octroi de crédit

Nous allons énumérer ici, et ce dans le tableau qui suit, les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit et les dispositifs spécifiques de contrôle interne.

Tableau 1: Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit et dispositifs spécifiques de contrôle interne

Tableau n°1 : Identification des risques opérationnels et leurs conséquences Sous-processus	Risques liés à la tâche	Conséquences	Dispositifs spécifiques
Etude du dossier de crédit	<ul style="list-style-type: none"> • garantie non adaptée/ fausse • faux états financiers du client • absence d'adresse • non respect de la quotité • absence d'analyse des mouvements des comptes • absence de visite client • non respect des conditions de la banque • absence de renseignements commerciaux • inondation / sécheresse • client insolvable 	<ul style="list-style-type: none"> • créance difficile à recouvrer • client non recouvrable • rééchelonnement • impayé • litige • perte 	<p>Examen des dossiers de crédit par les chefs de département Visite de terrain et prise de connaissance de l'activité par les gestionnaires de comptes Lecture du contrat à la libération du prêt Fixation de délais limite pour le traitement des dossiers de crédit</p>
Mise en place du crédit	<ul style="list-style-type: none"> • traite, convention non signée • retard dans la mise en place • erreur/omission • garantie mal formalisée • surcharge des conventions / traites • hypothèque non inscrite • crédit non autorisé • durée hypothèque imprécise 	<ul style="list-style-type: none"> • litige • pertes de ressources 	<p>Etablissement de procès verbaux à chaque étape de la mise en place du crédit Vérification des dossiers par le comité de crédit Fixation des délais pour le traitement des dossiers</p>
Suivi du crédit	<ul style="list-style-type: none"> • perte de dossier • absence de relance • dossier détruit • non suivi créance • garantie périmée 	<ul style="list-style-type: none"> • créances irrécouvrables • sanctions 	<p>Disposer de matériels de rangement de dossiers suffisants Elaborer des procédures de suivi des impayés Analyse des comptes rendu de suivi et de rencontres des clients avec la hiérarchie</p>
Recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> • absence de relance • détournement/ fraude • corruption • non recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> • perte de procès 	<p>Rapprochement des reçus des états de remboursement et les états bancaires sur une base mensuelle Fixation d'un délai de transmission des copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt</p>

Source : Nous même, Adaptée de Mathieu (2004 ; 183-185-260-261) et Barry (1995 ; 97-99)

1-5-2- Les principes d'une gestion efficace des risques opérationnels

Le comité de Bâle 2 a édicté dix principes de base d'une gestion efficace des risques opérationnels à observer par toutes les banques (Riskpartner, 2005 :45).

Principe 1 : L'entreprise devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel comme catégorie de risque à gérer, et son conseil d'administration devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition des risques opérationnels valable pour l'entreprise toute entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser / atténuer ce risque.

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

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

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

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

Principe 6 : L'entreprise devrait adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes du risque opérationnel. Elle devrait réexaminer périodiquement sa stratégie de limitation et maîtrise du risque et ajuster son profil

du risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de son intérêt pour ce risque et du profil global des risques.

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

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

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

Principe 10 : La communication financière de l'entreprise devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants des marchés (investisseurs, clients et fournisseurs) d'évaluer sa méthodologie de gestion du risque opérationnel.

En plus des dix principes de base d'une gestion efficace des risques opérationnels, le Comité de Bâle 2 propose aux banques trois piliers pour une gestion des risques bancaires à savoir : une adéquation des fonds propres, un comité de la supervision et une discipline de marché (Mekouar, 2003 :45).

De ces trois piliers, seul le premier pilier (adéquation des fonds propres), a développé une méthode spécifique pour réguler les risques opérationnels.

Le dispositif de calcul des fonds propres prévu par Bâle 2 propose aux banques trois méthodes de complexité croissante. La méthode choisie doit être uniforme dans un groupe bancaire.

a- L'indicateur de base

L'indicateur de base consiste en l'application d'un ratio forfaitaire (15%) au produit net bancaire des trois derniers exercices.

b- L'approche standard

Cette approche permet d'appliquer un coefficient différent selon les lignes de métier. L'utilisation de cette méthode impose de disposer de données chiffrées des pertes supportées par chaque ligne de métier du fait des risques opérationnels.

c- L'approche avancée

L'approche avancée permet à l'établissement d'élaborer sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. La méthode choisie ainsi que les conditions d'applications (présence d'une structure centralisée de contrôle des risques, fréquence et pertinence des reporting,...), sont alors soumises à l'approbation des régulateurs comme le comité de Bâle et la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest.

L'éligibilité à cette méthode impose de disposer des données suivantes :

- données de pertes internes (propre à l'établissement) ;
- données de pertes externes (bases de données transverses sur l'ensemble de la profession ;
- analyse de scénarios d'évènement potentiels ;
- analyse des facteurs d'environnement et de contrôle interne.

Conclusion

Nous avons cherché à nous éclairer sur les notions de risque, de crédit, et le processus d'octroi de crédit ainsi que leurs multiples facettes et leurs liens. Le risque opérationnel qui fait l'objet de notre étude concerne toute l'entreprise. Il connaît toutefois une acuité particulière dans le secteur bancaire à la fois très informatisé et appuyé sur l'intervention humaine. L'apparition de ce dernier impacte gravement la continuité d'exploitation de la banque. La maîtrise de ce risque apparaît donc comme un véritable défi pour les autorités bancaires.

CHAPITRE 2 : DISPOSITIFS DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

La circulaire n° 03-91/ CB du 10 juin 1991 exige des banques et établissements financiers de se doter, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. C'est dire qu'en plus des dispositifs et des règles prudentielles, le contrôle interne est un bon outil de maîtrise des risques de crédit.

2-1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne demeure le premier outil de prévention et de maîtrise des risques. C'est fort de cela que les institutions ayant réfléchi sur la question de la fraude, le place au premier plan comme moyen de lutte contre elle. Toutefois, sa conception et sa définition ont évolué dans le temps et avec la complexité des activités des entreprises.

a- Définition du contrôle interne

Selon l'ordre des experts comptables et comptables agréés de France (1977) « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des risques de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité des informations, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser les performances ».

Cette définition bien que très connue et répandue, présente des limites. En effet, l'environnement est changeant et donc les risques auxquels sont soumises les entreprises prennent diverses formes. Aussi, elle n'indique pas le responsable de la mise en œuvre de cet ensemble de sécurité.

En 1987, le CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) se prononce par rapport à l'application du contrôle interne : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autres, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ». (Bénédicte & al, 1997 : 12)

Selon l'institute of internal auditors, le contrôle interne se définit comme « toute action entreprise par la direction pour augmenter la probabilité de réalisation des objectifs préétablis ». Cette définition a certes le mérite de mettre en lumière le caractère du contrôle interne à contribuer à la réalisation des objectifs, mais elle souffre également de sa vision statique.

Face à ces conceptions qui ne font pas l'unanimité, des recherches ont été initiées sur le sujet et la plus connue est certainement celle entreprise par le sénateur Treadway à travers le Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO).

Ainsi, la définition qui a été retenue par le COSO en 1992 et qui fait l'unanimité est la suivante :

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

(Coopers & al, 2000 : 24).

b- Les objectifs du contrôle interne

Selon Renard (2002 : 123), l'objectif général du contrôle interne, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des objectifs poursuivis.

Pour Pige (2001 : 12), le contrôle interne nous rassure que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information. Il assure un niveau minimum de qualité et permet de déceler les principales anomalies de fonctionnement.

Les objectifs de contrôle interne se situent autour de trois points énoncés dans la définition du COSO à savoir :

b-1 la réalisation et l'optimisation des opérations à travers les actions suivantes :

- assurer la conduite efficace des instructions de la direction ;
- favoriser l'amélioration des performances ;
- sauvegarder les actifs de l'organisation.

b-2 la fiabilité des informations financières qui se résument en :

- assurer un traitement objectif et adéquat des analyses financières des dossiers de crédit ;
- assurer la qualité de l'information.

b-3 la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ; nous avons :

- le respect des lois et usages en vigueur dans l'octroi de crédit ;
- le respect des conventions et accords ayant force de lois ;
- le respect des dispositions des nouveaux dispositifs prudentiels.

2-2 Le contrôle interne du cycle de crédit dans les banques

Le crédit représente l'activité la plus importante au niveau des banques. Il convient donc de mettre en place des dispositifs de contrôle interne afin de faire face aux nombreux risques qui sont inhérents à cette activité.

2-2-1 Les activités de crédit

Les activités du cycle de crédit peuvent être décomposées selon Mathieu (2005 :179) et Maders & al (2006 :98-99-100) en différentes fonctions suivantes :

2-2-1-1 L'orientation des clients

A cette étape, le secrétariat du DG reçoit toutes les demandes de crédits et les transmet aux gestionnaires de comptes. Notons que pour chaque compte ouvert à EBF, est attribué un gestionnaire de compte.

2-2-1-2 La réception des demandes et l'élaboration des dossiers de crédit

Une fois le demandeur jugé éligible, le gestionnaire de compte établit le dossier de crédit comprenant les informations sur le client et son activité. En absence de garantie matérielle, le gestionnaire de compte doit s'efforcer de réunir suffisamment d'informations sur le client et son activité.

2-2-1-3 les études de dossiers

Les gestionnaires de comptes font une étude et une analyse préliminaires des dossiers de crédit. Ils déterminent donc les risques auxquels la banque est exposée ; et si le risque est acceptable, ils transmettent le dossier au comité de crédit.

2-2-1-4 La réunion du comité de crédit

C'est une étape importante pour réduire le risque de non remboursement. Le comité de crédit comprend des personnes ayant un niveau élevé de responsabilité au sein de la banque. Il approuve ou désapprouve l'avis des gestionnaires de compte. Il fait une analyse et une étude approfondie des dossiers de crédit. Si le risque est acceptable et que le crédit est accordé, ils déterminent les conventions et les garanties.

2-2-1-5 Le déblocage du crédit

C'est l'étape de décaissement du crédit. A cette occasion, le gestionnaire de compte rappelle les conditions d'octroi du crédit et met en exergue les termes du contrat des prêts. La banque met à la disposition du client toutes les informations sur les conditions de remboursement du prêt.

2-2-1-6 Le suivi et le recouvrement

Il consiste à s'assurer de l'utilisation correcte du crédit et de rappeler les échéances de remboursement des prêts. Les dirigeants doivent mettre en place de véritables politiques de suivi et de remboursement.

2-2-1-7 Le rééchelonnement

Il arrive souvent que les clients aient la volonté de payer mais ne soient pas en mesure de le faire. Après s'être rassurée que ce soit le cas, la banque peut étendre la durée de remboursement du crédit et/ou réduire les montants périodiques à rembourser.

2-2-2 Les contrôles à mettre en place

Les banques élaborent des politiques et des procédures qui servent de système de contrôle interne à l'organisation. On peut envisager les contrôles suivants :

Tableau 2: Les contrôles à mettre en place

ACTIVITES	CONTROLES REQUIS
Identification des clients	Connaître les clients ; Visiter les clients ; Informers les clients au sujet des critères d'éligibilité ou d'obtention de crédit.
Demande de crédit / analyse de la demande	Existence d'une procédure d'octroi de crédit ; Etudes de dossiers sur le terrain ; Moyen de déplacement à la portée des gestionnaires de compte ; Contrôle de l'historique du crédit.
Approbation	Audit interne ; Comité de crédit.
Décaissement	Utilisation des formulaires de contrat de crédit préimprimé, prénuméroté ; Les contrats de crédit doivent porter le nom et le numéro d'identification du client, le numéro de référence unique du crédit, le montant du crédit, le taux d'intérêt, l'échéance de paiement ; Avant de déboursier les fonds, le caissier contrôle les montants sur les dossiers et vérifie si le contrat contient les signatures requises ; Les comptables ne doivent pas avoir accès aux fonds ; Lecture des clauses du prêt.
Remboursement	Les agents qui collectent les remboursements préparent des reçus en trois copies portant la date, le montant, les signatures de l'agent et du payeur ; Les agents gardent deux copies et donnent l'autre au payeur ; Les agents déposent les fonds dans les comptes à temps ; Les agents doivent demander un reçu portant la date, le montant, la signature du bénéficiaire pour chaque opération de dépôt ; Les agents transmettent à la comptabilité une copie des reçus citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt.
Collection des arriérés	Suivi approprié ; Existence de politique de recouvrement.
Rééchelonnement	Existence d'une politique de rééchelonnement ; Suivi de la politique.

Source Nous même: adapté de Churchill & al (2004 :32), Champion (1998 :64), Barry (2002 :51).

2-3 La démarche de maîtrise des risques opérationnels

Plusieurs auteurs ont défini la démarche de maîtrise des risques de crédit. Pour eux, De Polignac & al (2002 :27), Desroches & al (2003 :274), Hamzaoui & al (2005 :84) et Greuning & al (2004 :38), le processus de maîtrise des risques en général et en particulier des risques opérationnels se décompose en plusieurs sous-processus :

2-3-1 Le sous processus « stratégie de maîtrise »

La finalité du sous-processus stratégie de maîtrise est de faire des choix dont les principaux sont : choix d'une optique stable, cartographie globale annuelle et plan d'action annuel.

- Le choix d'une optique stable a pour but de proposer à la direction générale une manière stable d'aborder les risques. Ainsi, la direction générale va par exemple retenir quelques risques majeurs qui menacent la mission de l'entreprise. Ces risques diffèrent selon les secteurs d'activités. Pour une banque par exemple, c'est peut être l'activité de crédit.
- La cartographie globale annuelle consiste à réexaminer au moins une fois par an, la situation des risques majeurs retenus. En fonction de leurs importances et leurs expositions aux risques dans les différentes entités, le risk manager pourra présenter à la direction générale, la nouvelle cartographie des risques.
- Le plan annuel est l'établissement formel mais en adéquation avec la dernière cartographie, des actions à entreprendre pour l'année à venir dans le domaine de la maîtrise des risques. Le plan d'action peut pour chaque risque majeur nécessitant une intervention, retenir des types d'action à mener (Desroches & al, 2003 : 274).

2-3-2 La conception des référentiels

La conception des référentiels vise à créer un référentiel s'il n'en existe pas encore ou d'actualiser celui qui existe, pour chaque risque majeur retenu par le plan d'action. Face à ces risques, il conviendrait de répertorier les bonnes pratiques de contrôles souhaitées dans l'entreprise, mieux dans le secteur d'activité. Cela sous l'œil vigilant des personnes reconnues dans l'entreprise pour leur expertise sur le sujet concerné (De Polignac & al, 2002 : 27).

2-3-3 Le sous processus déploiement des référentiels

Le déploiement des référentiels consiste à mettre les référentiels à la disposition de tous les acteurs de l'entreprise concernés par ces risques. Ils pourront ainsi s'approprier des bonnes pratiques de maîtrise des risques (Greuning & al, 2004 : 38-39).

2-3-4 Le sous processus diagnostique de maîtrise

Le diagnostic de maîtrise consiste à évaluer sur le terrain chaque risque identifié dans le référentiel (impact et probabilité), ainsi qu'à l'évaluation de la qualité des contrôles internes au regard des principes de contrôle interne comme souhaité dans le référentiel (Greuning & al, 2004 :39).

2-3-5 Le sous-processus suivi de progrès

Il est impératif pour une meilleure assistance à la maîtrise des risques, de suivre les recommandations des différentes missions d'audit. Ainsi, le suivi de progrès regroupe les tâches relatives à des auto-évaluations et des actions mises en œuvre par les opérationnels pour répondre aux recommandations des missions d'audit (Hamzaoui & al, 2005 :84).

2-3-6 Le sous-processus communication dans la maîtrise des risques

Selon Greuning, & al (2004 : 218) l'information doit être identifiée, saisie et communiquée dans un délai qui permette d'assurer les responsabilités. Il s'agit d'informer la direction sur la maîtrise des risques. C'est donc montrer la transparence du système.

2-4 Les dispositifs de maîtrise des risques de crédit

La gestion et la maîtrise des risques de crédit aident les banques à détecter les dangers auxquels elles sont exposées. Pour y parvenir, elles doivent mettre en place au sein de la banque, une gestion rigoureuse des activités de crédit. La direction générale doit s'y impliquer entièrement et faire de celle-ci une priorité parmi les dispositions de gestion mises en place. Les travaux de Bourguignon, & al (2002 : 75) nous enseignent que : « 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 de non rentabilité et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégique des directions générales »

Ainsi, d'importantes mesures sont prises sur le plan international et sous régional dans le but de limiter la faillite des banques commerciales qui s'écroulent par la distribution de

crédit. 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).

2-4-1 Le Comité de Bâle

Le comité de Bâle a édité des principes de contrôle bancaire.

2-4-1-1 Les principes

Le Comité de Bâle dénommé : comité sur le contrôle des banques, s'est constitué en 1974 comme une instance de concertation internationale après l'effondrement de plusieurs banques dans le monde. Le Comité de Bâle est à l'origine de la création du principal ratio de solvabilité international appelé : ratio Cooke. Ce ratio a édicté vingt cinq principes en matière de contrôle bancaire. Ces principes qui visent un contrôle de toutes les activités bancaires, observent les règles prudentielles pour minimiser au maximum les risques encourus tant par les banques que par les déposants (Riskpartner, 2005). Voici le contenu des principes.

- le principe n° 1 édicte les conditions préalables à un contrôle bancaire efficace ;
- les principes N° 2 à 5 concernent le contrôle de la structure de propriété avant l'agrément de la banque ;
- les principes n°6 à 15 mettent l'accent sur la réglementation et les exigences prudentielles ;
- les principes n° 16 à 20 édictent les méthodes d'un contrôle bancaire permanent ;
- le principe N°21 concerne les exigences en matière d'informations comptables ;
- le principe N°22 attrait aux pouvoirs institutionnels des autorités prudentielles pour le retrait ou la révocation des banques en cas de défaillance ;
- les principes N°23 à 25 concernent le contrôle consolidé en cas d'activité transfrontalière et le partage d'information entre les autorités de contrôle des divers pays où la banque exerce ses activités.

Ces différents principes donnent au contrôle bancaire son fondement légal et une autonomie opérationnelle et matérielle à chaque instance intervenant dans le contrôle bancaire. Ils permettent au contrôle bancaire de prévenir les risques d'insolvabilité et de

faillite d'une banque en l'empêchant de prendre des risques excessifs. L'utilité réside dans le respect des exigences prudentielles sous peine du retrait de l'agrément.

2-4-1-2 : La couverture des risques ou le coefficient de solvabilité ou « Ratio Cooke »

Le Comité de Bâle plus connu sous le nom du comité Cooke du nom de son président « Peter Cooke », a instauré les bases de la réglementation prudentielle fondée sur les ratios de solvabilité ou de fonds propres. Il a été conçu pour contraindre les établissements de crédit à maintenir un certain niveau de fonds propres par rapport à leurs engagements. Nous précisons qu'il s'agit des fonds propres effectifs constitués des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires (Mekouar, 2003). D'après le dispositif prudentiel de la BCEAO applicables aux banques et établissement financiers de L'UMOA du 1^{er} Janvier 2000, ces fonds propres de base sont constitués de :

- a. le capital ;
- b. les dotations ;
- c. les réserves ;
- d. les primes liées au capital ;
- e. le report à nouveau créditeur ;
- f. les provisions réglementées ;
- g. les fonds affectés.

Déduction faite

- h. du capital non versé ;
- i. des frais et valeurs immobilisés incorporels ;
- j. de pertes en instance d'approbation ou d'affectation ;
- k. du report à nouveau débiteur ;
- l. des excédents des charges sur les produits ;
- m. du résultat intermédiaire déficitaire au 30 Juin.

Les fonds propres complémentaires sont constitués :

- n. des subventions d'investissement ;
- o. des écarts de réévaluation ;

- p. des réserves latentes positives de crédit-bail ou de location avec option d'achat (net des impôts différés), après vérification par les commissaires aux comptes ;
- q. des comptes bloqués d'actionnaires, des titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée.

Ce ratio de solvabilité exige que les établissements de crédit couvrent avec leurs fonds propres au moins 8% de leurs engagements. Ce ratio a un effet incontestable sur le comportement des banquiers par une prise de conscience accrue de leurs risques et de la nécessité d'améliorer leur rentabilité par une gestion à la fois efficace de leur actif et de leur passif et plus respectueuse des équilibres du bilan.

2-4-2 Les règles prudentielles édictées par la BCEAO

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest a mis en place une réglementation prudentielle afin d'éviter aux banques centrales de déposer le bilan. Cette réglementation vise la protection des créanciers de la banque particulièrement les déposants et la limitation des risques d'une défaillance de l'ensemble du système bancaire.

La réglementation prudentielle impose aux banques des contraintes de mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle des risques (Valdys, 2005).

Ainsi, la lettre circulaire N° 01- 2001/ CB du 03 avril 2001 de la commission bancaire de l'UMOA nous informe 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 disposer des outils indispensables pour la maîtrise des risques de crédit. Il s'agit :

d'un processus d'évaluation continue de l'adéquation de ses fonds propres à l'évolution de l'activité et des risques.

Les fonds propres permettent de supporter les risques et d'absorber les pertes non couvertes par les provisions. Ils garantissent donc la solvabilité d'un établissement de crédit. Les banques doivent par conséquent adapter continuellement leurs fonds propres à l'évolution de leur activité et de leurs risques

- d'un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi de crédit.

Il existe plusieurs centres de décisions intervenant dans la prise de risque. Les banques se doivent de mettre en place un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi des crédits. Ce système doit préciser clairement les instances et personnes autorisées ainsi que les limites pour lesquelles elles ont reçu délégation. Un système de contrôle interne, comprenant un compte rendu périodique de l'exercice de cette délégation, doit en assurer la stricte application.

- des procédures d'évaluation ou de cotation des risques.

La circulaire N° 10-2000/CB de la commission bancaire du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne, stipule que les crédits doivent faire l'objet d'une révision au moins semestrielle. Les banques sont libres de choisir leur système d'évaluation, dans la mesure où il n'est pas en désaccord avec celui de la Banque Centrale sur les accords de classement. Ils doivent ainsi classer leurs encours par cotes suffisamment différenciées, déterminer la qualité de leur portefeuille et prendre, le cas échéant, les mesures destinées au respect du ratio de structure du portefeuille. Les procédures de déclassement et de provisionnement des crédits doivent être clairement définies au plan interne et communiquées, si nécessaire à tous les intervenants de la fonction crédit.

- des mécanismes de surveillance des grands risques, des mesures de concentration sectorielle et géographique des risques.

Le dispositif prudentiel fixe des limites aux engagements sur un même client ou groupe de clients sous forme d'un rapport maximum entre ces engagements et les fonds propres de l'établissement concerné. Ce dispositif doit être complété par des mécanismes d'évaluation et de surveillance portant, d'une part sur la concentration sur un même secteur d'activité, ainsi que sur la concentration géographique.

- des mécanismes de surveillance des risques pris sur les principaux actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et les personnes liées.

Conformément à l'article 35 de la loi bancaire et aux dispositifs prudentiels, les établissements de crédit veilleront, avec une attention particulière, à la surveillance des risques sur les administrateurs, les principaux actionnaires, les dirigeants ou les personnes qui leur sont liées. Tout prêt à ces intéressés doit, au préalable, être approuvé à l'unanimité par les membres de l'organe délibérant et être mentionné dans le rapport spécial des commissaires aux comptes à l'assemblée générale des actionnaires. Ces concours doivent obéir à des procédures d'études et à des conditions distinctes clairement définies. Le montant global des concours pouvant être consenti par les banques aux personnes participant à leur direction, administration, gérance, contrôle ou fonctionnement, ne doit dépasser 20% de leurs fonds propres.

- des méthodes de consolidation des risques pris sur les groupes apparentés ou liés

Les établissements de crédit doivent appréhender la situation des groupes apparentés ou liés par rapport aux risques qu'ils prennent sur eux. Ils se dotent d'un système de consolidation de ces risques.

Aussi, par le principe de la centralisation des risques de la Banque Centrale, tout établissement de crédit connaît mensuellement l'évolution de l'endettement global des clients dont l'encours est supérieur à cinq millions (en ce qui concerne les banques) et deux millions (en ce qui concerne les établissements financiers).

2-4-3 Les accords de classement

C'est un outil de contrôles a priori des crédits distribués (Maders & al, 2006 :61). La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest a mis en place le système des accords de classement dans le but est d'inciter les entreprises qui demandent des crédits à une bonne gestion, et permettre aux banques primaires second rang de se refinancer. Cet accord donné par la BCEAO à une banque primaire qui l'a sollicité lorsqu'un client sollicite un prêt d'un montant assez important. La banque primaire adresse donc à la BCEAO qui exige du client demandeur du crédit un dossier comprenant entre autres les états financiers des trois derniers exercices et le plan d'exploitation prévisionnelle du projet pour lequel le crédit est sollicité. L'instruction des dossiers des entreprises s'appuie sur deux ensembles de ratios à savoir :

- r. les ratios de base dont le non-respect entraîne le refus du crédit ;

- s. les ratios complémentaires qui servent à formuler des recommandations spécifiques à l'attention des bénéficiaires de crédit.

2-4-4 La prise des garanties

Selon Barthelemy, & al (2004 :59), Les sûretés ou les garanties sont des procédés juridiques permettant à la banque d'augmenter les chances de recouvrement de ses créances. Elles ont pour fonction principale de protéger la banque contre le risque de défaillance de ses clients, la garantie sert donc à anticiper le risque d'insolvabilité qu'il soit potentiel ou futur.

Ainsi, selon l'importance d'une opération de crédit, le risque qu'elle présente, la qualité du débiteur, la banque peut désirer étayer son risque et souhaiter que des biens palpables ou l'engagement des tiers viennent appuyer ou rassurer la promesse de remboursement.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence certains aspects du contrôle interne notamment ses définitions, ses objectifs et ses composantes. Mieux, nous avons essayé de nous situer dans le contexte des établissements financiers particulièrement de la banque où elle doit jouer pleinement son rôle pour l'atteinte des objectifs de cette dernière. Aussi, nous sommes éclairés sur les dispositifs de maîtrise des risques de crédit.

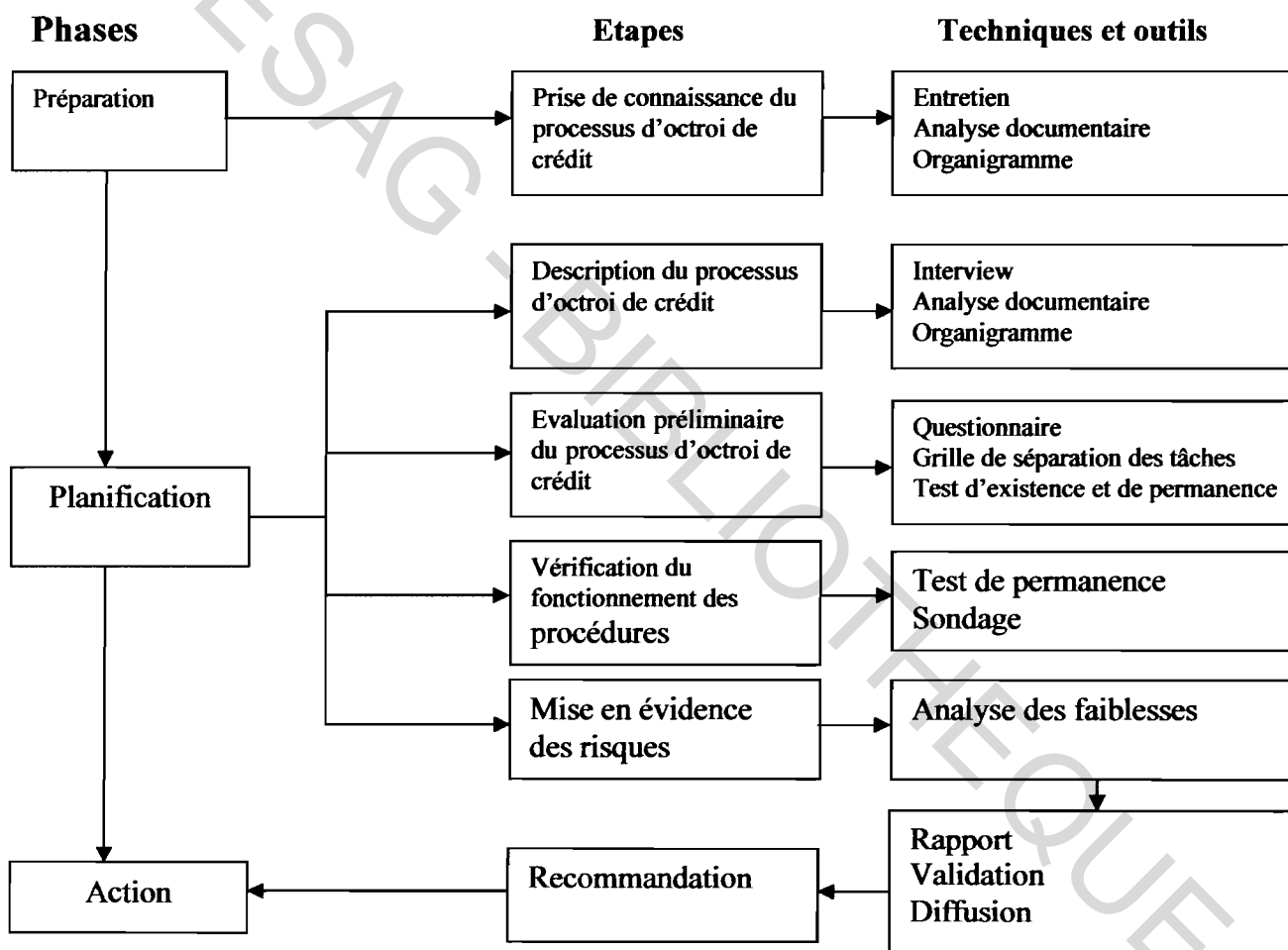
Toutefois, nous ne devons pas oublier que le contrôle interne n'est pas une magie et que bien conçue et mise en œuvre, elle ne peut qu'aider à atteindre les objectifs.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le modèle d'analyse que nous avons retenu pour le contrôle interne et la maîtrise des risques opérationnels de crédit à ECOBANK-BURKINA se présente comme suit :

SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE

Figure 1: Le modèle d'analyse



Source : Nous même

3-1 Préparation

Cette phase comprend la seule étape à savoir la prise de connaissance du processus d'octroi de crédit. Elle permettra de connaître les différents acteurs et leur rôle dans le processus d'octroi de crédit. Les techniques et outils suivants peuvent être utilisés :

- les entretiens ;
- l'analyse documentaire ;
- l'organigramme.

3-2- Planification

Cette phase retrace les différentes étapes que nous allons suivre pour faire le diagnostic du processus d'octroi de crédit mis en place pour la maîtrise des risques opérationnels de crédit. Les différentes étapes sont les suivantes :

3-2-1- Description du processus d'octroi de crédit

Cette phase nous permettra de comprendre les procédures du cycle. Les techniques et outils suivants peuvent être utilisés :

- interview ;
- analyse documentaire ;
- organigramme.

3-2-2- Evaluation préliminaire du processus d'octroi de crédit

Cette étape nous permettra de juger la pertinence des traitements et des vérifications mis en place par l'entreprise. Il s'agit de s'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes.

Cette phase permet donc de mettre à nu les forces théoriques et les faiblesses de conception des dispositifs mis en place. Les outils possibles sont les suivants :

- questionnaire ;
- grille de séparation des tâches ;
- test d'existence et de permanence.

3-2-3- Vérification du fonctionnement des procédures

A ce niveau, nous allons vérifier le fonctionnement du système afin de s'assurer de l'application des points forts détectés lors de l'étape précédente. Pour ce faire, nous allons utiliser le sondage comme technique.

3-2-4- Mise en évidence des risques

Nous allons nous atteler à faire une analyse des faiblesses.

3-3- Action

Cette étape fait suite à l'analyse des faiblesses que nous avons menées.

3-4- Méthodologie de collecte de données

A cette phase nous allons présenter les techniques et les outils qui nous ont permis de collecter et d'analyser les données.

3-4-1- Les techniques et outils de collecte de données

Les techniques et outils de collecte de données utilisés sont :

3-4-1-1 Les entretiens

Au moment de la prise de connaissance du processus d'octroi de crédit, nous avons eu des entretiens avec les responsables des différents départements impliqués dans les opérations de crédit à savoir : le Département commercial, le comité d'administration du crédit, le Département de la surveillance des risques, du contentieux, des engagements et de l'audit interne. Ces entretiens nous ont permis d'identifier les tâches assignées aux différents acteurs du crédit.

3-4-1-2- L'analyse documentaire

Elle a consisté en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance des activités de crédit de la banque. Ainsi nous avons consulté les documents suivants :

- le manuel de procédures de crédit,
- les dossiers de demande de crédit,
- les rapports CAD du crédit,

- les rapports de visite des clients ayant bénéficiés des crédits,
- l'organigramme fonctionnel.

3-4-1-3 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches

Ce sont des outils qui nous permettent de mettre à nu les forces et les faiblesses théoriques du dispositif de contrôle interne.

Il s'agit d'un questionnaire de contrôle interne au niveau des activités de crédit afin de dégager les faiblesses de conception des procédures de crédit à ECOBANK-BURKINA.

Ce questionnaire de contrôle interne est conçu sous forme de questions fermées. Le questionnaire est administré aux responsables du département commercial, du crédit, de la surveillance des risques, du contentieux ; des engagements et de l'audit interne. Le questionnaire de contrôle interne est exploité de telle sorte qu'une réponse affirmative constitue une force théorique pour le système de contrôle interne en place et une réponse négative constitue une faiblesse de conception.

La grille de séparation des tâches nous permettra d'apprécier la conception du système de contrôle interne mis en place en matière de séparation des tâches et des fonctions incompatibles après son remplissage.

Puis nous échangerons avec le directeur du risque du crédit sur l'analyse d'un dossier de crédit et les risques afférents, ensuite avec le responsable des engagements du risque sur la matérialisation des garanties et les mesures prises pour qu'une créance saine ne devienne douteuse, enfin avec le directeur l'audit interne sur les différents contrôles et missions d'audit effectués à la direction du crédit afin de nous informer du dispositif mis en place pour maîtriser les risques opérationnels de crédit.

3-4-2- Les outils de validation

L'observation physique, les tests de conformités et de permanence et la méthode d'analyse constituent l'essentiel des outils de validation.

3-4-2-1 L'observation physique

L'observation physique dont il est question ici concerne la protection physique mise en place à Ecobank- Burkina pour la sécurité des biens tels que les dossiers de crédit de la banque, les fonds disponibles en caisse, le personnel et les clients. Elle consistera aussi à observer surtout les différents acteurs intervenant dans le processus d'octroi de crédit.

3-4-2-2- Les tests de conformité et de permanence

Ce sont des techniques qui nous permettront de confirmer les descriptions qui ont été faites, mais aussi de nous assurer que les forces issues de ces descriptions sont appliquées.

3-4-2-3 La méthode d'analyse

Notre analyse se fera conformément à l'approche décrite. Enfin de compte, il s'agira pour nous de mettre en évidence les faiblesses du système en place et de faire des recommandations dans le sens de la maîtrise des risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

Conclusion

Avant l'évaluation des dispositifs de contrôle interne afférents aux risques opérationnels de crédit, il est indispensable que les différents acteurs se mettent d'accord aussi bien sur un langage commun sur les risques opérationnels de crédit que sur un modèle d'analyse. Le modèle d'analyse constitue une référence pour notre étude. Ainsi, le modèle d'analyse sera notre guide pendant la phase pratique.

Conclusion de la première partie

La recherche documentaire nous a permis de comprendre un tant soit peu le risque opérationnel et ses contours. Surtout, dans un domaine sensible qu'est celui de la banque.

En effet, la maîtrise du risque opérationnel est une préoccupation dans le secteur bancaire du fait de son caractère multiforme. En outre son apparition se matérialise par d'énormes pertes pour les banques.

Aussi, cette partie en plus de nous avoir permis de connaître les dispositifs de maîtrise des risques de crédit et le contrôle interne, nous a permis de réunir les outils pour éventuellement maîtriser les risques opérationnels afférents aux processus d'octroi de crédit.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'EVALUATION DES DISPOSITIFS DE
CONTRÔLE INTERNE AFFERENTS AUX
RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS
D'OCTROI DE CREDIT D'UNE BANQUE**

Introduction

L'objectif de cette seconde partie du mémoire est de mettre en application tout ce que nous avons pu récolter de la littérature au sujet du risque opérationnel, du contrôle interne et des dispositifs de maîtrise des risques de crédit. Notre modèle d'analyse qui en est le produit fini va nous servir de boussole.

Au premier chapitre de cette partie, nous nous attèlerons à mieux connaître EBF grâce à un état des lieux portant sur :

- l'historique de la banque ;
- son organisation ;
- ses procédures.

La description du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit mis en place fera l'objet du deuxième chapitre et enfin dans le troisième chapitre nous évaluerons le dispositif de contrôle interne.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION D'ECOBANK BURKINA ET SES OPERATIONS DE CREDIT.

La première partie nous a permis de comprendre le risque opérationnel, les dispositifs de maîtrise des risques de crédit et le contrôle interne. Elle a permis en plus de mettre en place notre modèle d'analyse. Avant d'appliquer dans la deuxième partie notre modèle d'analyse, il est nécessaire de faire l'aperçu général d'Ecobank Burkina, son organisation, son fonctionnement et ses opérations de crédit.

4-1 L'historique et dimension D'ECOBANK BURKINA

Cette section se fera en deux points : L'historique et la dimension

4-1-1 L'historique

Le concept de réseau de banque africaine, qui est celui d'Ecobank depuis l'origine, est né à la fin des années 1970. A cette date, les effets du choc pétrolier des années 1973 étaient encore ressentis durement en Afrique de l'ouest et l'Afrique centrale francophone. Cette partie de l'Afrique traversait donc une grande crise financière qui a mené à la diminution du poids des banques publiques et à la disparition la plupart des banques de développement. L'industrie bancaire Ouest Africaine était dominée par les banques étrangères et les banques d'états.

Les fondateurs d'Ecobank ont donc cherché à combler ce vide par la création d'une institution bancaire régionale du secteur privé. La décennie qui a suivi a été marquée par une transformation radicale des structures de contrôle, avec la mise en place des commissions bancaires. Avec le soutien de la fédération des chambres de commerce et d'industrie de l'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI) a été constitué en 1985 comme une société holding de banque.

Etant donné la diversité des langues, de nationalités, de cultures, des environnements juridiques et réglementaires, la mobilisation du capital pour la création d'Ecobank s'avérait être un défi majeur. Jamais auparavant, un capital n'avait été mobilisé à une échelle régionale et le soutien obtenu des différents gouvernements de l'Afrique de l'Ouest, des autorités monétaires de la CEDEAO et de toutes les personnes qui ont œuvré sans relâche pour

atteindre cet objectif, constituait une grande première dans l'histoire de la coopération africaine.

Un accord de siège a été signé avec le gouvernement de la république Togolaise en octobre 1985 par lequel, ECOBANK TRANSNATIONL INCORPORED (ETI), la société mère s'est vue accorder le statut et les droits lui permettant d'opérer comme une institution régionale, y compris les droits attachés à une institution financière non-résident.

ETI a été créée avec un capital de deux millions de dollars, le capital initial libéré au démarrage, d'un montant de trente deux millions de dollars mobilisé auprès de personnes physiques et d'institutions à travers l'Afrique de l'Ouest. L'actionnaire le plus important est le fonds de coopération de compensation et de développement (fonds de la CEDEAO) l'instrument de financement de la CEDEAO. Sa participation traduit l'importance du rôle d'Ecobank en tant qu'institution de sa promotion régionale et du développement.

4-1-2 La dimension

Le mot « ECOBANK » vient d'ECOWAS qui veut dire « banque de la CEDEAO ». Elle a ouvert les portes de sa première filiale au Togo en 1988. En 1989, sont nées les filiales du Nigeria et de la Côte-d'Ivoire. En 1990, deux autres filiales voient le jour à savoir celle du Ghana et du Bénin. Ecobank Burkina constituant la sixième filiale du groupe a été inaugurée le 4 avril 1997. C'est une société anonyme avec un conseil d'administration et un capital de un milliard cinq cent millions (1 500 000 0000) de F CFA.

Au Burkina, Ecobank possède plus d'une quinzaine d'agences. Elle emploie plus de 150 personnes. Ecobank Burkina s'efforce d'améliorer la qualité de ses prestations pour mieux répondre aux attentes de sa clientèle et atteindre son objectif principal qui est celui d'une banque de référence. C'est ainsi que des plans d'actions ont été mis en place avec l'implication et le dévouement de tout le personnel.

4-2 L'organisation et fonctionnement d'ECOBANK BURKINA

L'organisation et le fonctionnement constitueront la trame de cette partie.

4-2-1 L'organisation

L'atteinte des objectifs d'une entreprise nécessite une bonne organisation. L'organisation, c'est la combinaison, la disposition, et la répartition des tâches pour le bon

fonctionnement. L'organisation peut être perçue comme étant la hiérarchie à suivre pour l'atteinte des objectifs. Pour ce faire, nous la matérialiserons par un organigramme de structure pour mieux appréhender l'organisation générale d'ECOBANK (voir annexe).

4-2-2 Le fonctionnement

❖ Le Conseil d'Administration

Il a en charge la gestion de la banque et de ses actionnaires avec à sa tête un président. Il nomme le directeur général et aussi le secrétaire général. Il est aussi chargé de :

- traduire les orientations décidées par l'Assemblée Générale en plan d'action ;
- proposer à l'Assemblée Générale un programme d'activités et le budget prévisionnel y afférent ;
- faire élaborer un manuel de procédure ;
- assurer la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de la banque ;
- superviser les activités de toute la banque.

❖ La Direction Générale

La direction générale assure la gestion courante de la banque. Elle organise, coordonne et contrôle tous les départements et services, tout en appliquant les mesures arrêtées par le conseil d'administration.

Ecobank Burkina est dirigé par un directeur général qui rend compte au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

Il est assisté par une secrétaire qui s'occupe de ses courriers et organise ses rendez-vous avec les différents chefs de direction.

Le comité de direction, composé du directeur général et des directeurs de départements se réunit hebdomadairement ou par quinzaine.

Ainsi, le Directeur général est instruit de toutes les affaires relatives au fonctionnement, à l'activité, à la gestion du développement de la banque.

❖ La Direction des Opérations et de la technologie

La direction des opérations est composée de deux (02) divisions. La division opération et la division informatique. Il matérialise le respect des règles et procédures de la banque dans

l'accomplissement des transactions bancaires. Il exécute les instructions internes de la banque et celles des clients. La division des opérations est composée des différents services qui sont :

- le service du commerce international ;
- le service de transfert ;
- le service du portefeuille local ;
- les services généraux ;
- le service des opérations de trésorerie et opérations diverses ;
- le service Western Union ;
- le service rapprochement.

La division informatique supervise et assiste tout le personnel dans l'utilisation du matériel informatique. Il a en charge :

- l'administration UNIX ;
- l'administration GLOBUS ;
- les télécommunications et l'administration du service Télex ;
- et autres serveurs annexes : rapport, Quimoa, Swift, Mail ;
- l'initiation et la mise en œuvre de projets informatiques ;
- la formation.

❖ **La Direction de l'Audit Interne**

Elle est chargée du contrôle de toutes les opérations effectuées dans la banque. Il vérifie la conformité de toutes les activités ou opérations effectuées ainsi que l'archivage de toutes les pièces ayant fait l'objet d'une écriture comptable et veille sur le respect des normes et de procédures applicables à la banque. IL audite annuellement les différents départements de la banque.

❖ **La Direction du risk**

Il veille au respect de la politique de crédit du groupe Ecobank. Ce département se compose de trois services qui sont :

- **le service des analystes** : les concours sollicités sont soumis à l'étude des analystes pour une étude de faisabilité et l'évaluation du niveau du risque. Ils ont pour tâches :
 - de collecter, résumer et interpréter les éléments d'identification de l'entreprise ;
 - d'analyser les produits en vue de pouvoir les situer par rapport aux marchés ;
 - d'apprécier le rapport de force de l'entreprise avec son environnement ;
 - d'apprécier la qualité des moyens humains.

Les dossiers sont ensuite soumis à l'approbation des personnes habilitées.

- **Le service de l'administration du crédit** : il veille, de concert avec le directeur du département, le risk manager, au respect de la politique et des procédures de crédit du groupe. Il veille à la gestion de garantie (recueil et conservation dans un coffre-fort, suivi et renouvellement) et à la bonne tenue administrative des dossiers de crédit (classement et conservation des documents en ordre dans des classeurs, puis dans les armoires).
- **Le service recouvrement** :

Il a en charge :

- le recouvrement des dossiers déclassés en précontentieux ;
- la mise en place des plans de recouvrement de ces créances précontentieuses ;
- le suivi de la détérioration des créances qui doivent être transférées au contentieux ;
- le reclassement des comptes en gestion normale lorsque le recouvrement amiable s'est bien déroulé ;
- la constitution des provisions nécessaires sur les créances douteuses.

❖ **Direction du contrôle financier**

Il est chargé d'exécuter les fonctions financières et comptables. Il est chargé également de :

- veiller au respect et au règlement de toutes déclarations fiscales ;
- veiller au respect des normes et principes comptables dans les opérations ;
- la production des rapports financiers à la direction générale, aux différents partenaires et au groupe ;
- la confection des rapports financiers et périodiques de la BCEAO ;
- suivre la comptabilité générale et les comptes.

❖ **La Direction des ressources humaines**

Elle est chargée de l'estimation des besoins de la banque en personnel, d'assurer la gestion des dossiers administratifs du personnel, de confectionner les états et bulletins de paie, de veiller à l'application de la réglementation et au respect des obligations de l'employeur vis-à-vis de l'inspection du travail et d'élaborer le programme de perfectionnement et de formation du personnel. Il assure la gestion de carrière des membres du personnel.

❖ **La Direction du retail**

La direction du retail gère les relations avec les particuliers, les personnes physiques exerçant dans le secteur informel et dans les professions libérales. La direction du retail possède une division PME/ PMI.

Cette division gère les petites et moyennes entreprises qui fournissent périodiquement les états financiers fiables. Il se charge aussi :

- de la recherche des ressources ;
- de l'exploitation, c'est-à-dire de la recherche des opportunités d'affaires (demande de crédit, choix des dossiers à soumettre aux engagements pour étude, conseil aux clients) ;
- du suivi des comptes engagés, c'est-à-dire le suivi du fonctionnement des comptes et du remboursement des crédits accordés.

❖ **La Direction de la banque de grande clientèle (Wholesale)**

Les grandes sociétés, les ONG, les sociétés multinationales et institutions financières sont généralement de gros consommateurs de crédits comme ils peuvent être également

d'importantes ressources pour la banque. Vu l'importance de ces clients et la complexité de leurs opérations, la banque de grande clientèle doit faire l'objet d'une gestion rapprochée.

❖ **La Direction de la trésorerie et institutions financières**

Ce département assure la gestion des comptes avec les correspondants, suit la situation des réserves obligatoires auprès de la BCEAO, tient à jour les états de rapprochement avec les correspondants et intervient sur le marché monétaire et financier.

- sur le marché monétaire : elle a pour tâche d'emprunter des fonds ou de placer des capitaux selon que le marché est déficitaire ou excédentaire.
- sur le marché financier : son action consiste en l'achat et en la vente d'actions de souscriptions et obligations.

4- 3 Les opérations de crédits à ECOBANK BURKINA

ECOBANK Burkina finance les produits suivants :

- PP (product program) financement des marchés, lettres et bons de commande,
- PP financement des produits de grandes consommations,
- PP mobilisation des créances.

Dans le cadre du développement de ses activités, Ecobank Burkina est entrain de mettre en place deux autres produits qui sont :

- PP financement de la micro finance,
- PP financement des professions libérales.

Toutefois de façon exceptionnelle, Ecobank Burkina finance d'autres produits.

4-3-1- PP Mobilisation des créances

Les points suivants constitueront l'essentiel de cette section.

4-3-1-1- La description du produit

Ce produit est destiné au financement du cycle d'exploitation d'un certain nombre des clients du « retail banking » qui exécute des contrats au profit des structures étatiques et des institutions réputées solvables de la place mais qui, bien souvent doivent attendre des délais moyens de quatre vingt dix jours voire plus avant de se faire payer.

Il y a aussi dans cette catégorie, des entreprises qui matérialisent leurs créances sur d'autres entreprises notoirement solvables, par des traites à une échéance moyenne de quatre vingt dix (90) jours.

Ce « PP » permet à Ecobank Burkina de :

- réduire les délais de traitement des dossiers des clients,
- accroître sa part de marché dans le cadre de la mobilisation des créances de ses clients,
- accroître sa rentabilité dans les conditions de risques maîtrisés,
- éliminer le risque de performance.

4-3-1-2- Les conditions d'éligibilité au « target market » TM

Ne figurent que les clients à qui le gestionnaire de compte a établi un « basic information report » (BIR).

La liste du TM est évolutive et ne sera mis à jour en fonction des critères d'acceptation des risques.

De même, une analyse financière satisfaisante devra être conduite sur les clients institutionnels sur lesquels Ecobank Burkina accepte de prendre le risque final. Cette analyse doit faire ressortir les caractéristiques suivantes :

- la moralité du payeur « renseignements commerciaux »,
- la solvabilité du payeur,
- l'environnement économique et d'exploitation de l'affaire.

Cette analyse est du ressort du « risk management ».

4-3-1-3- La mise à disposition des fonds

Elle se fera sous forme de prêt à court terme avec une échéance prise remboursable sur un délai de cent vingt jours pur les comptes de traites.

En ce qui concerne les avances sur factures / décomptes, le compte du client sera rendu débiteur à due du concurrence du montant avancé .Dans ce cas, le maximum des fonds à mettre à la disposition du client correspondra à 80% du montant de la facture HT.

4-3-1-4- Garantie / support

- Lettre de domiciliation dûment signé (avance sur facture / décompte),
- Nantissement de marché dans le cas d'avance sur décompte,
- Signature d'un billet à ordre matérialisant la créance d'Ecobank Burkina,
- Caution personnelle du client dans le cas des SARL.

4-3-1-5- Les risques liés à l'opération

Ecobank Burkina ne prend pas de risques de performance. Il s'agit de mobilisation de créance née et constatée.

Toutefois, il demeure le risque de défaillance éventuel du débiteur principal. Ce risque est accepté par le fait qu'Ecobank Burkina n'accepte que les factures émises sur des clients hautement solvables et connus d'elle. Des clients à qui la banque est prête à octroyer des crédits sans garantie particulière.

Enfin, il est possible que malgré la domiciliation, les fonds ne parviennent pas à la banque. Alors, il sera question de mettre la responsabilité du débiteur principal en jeu et le contraindre au remboursement.

4-3-2 PP financement des marchés, lettres et bons de commande

La description du programme, les conditions, l'identification des risques constitueront l'essentiel de cette partie.

4-3-2-1- La description du programme

Il est constitué par les entreprises déjà clientes ou prospects répondant aux critères suivants :

- ancienneté dans le métier : trois ans minimum (tiers 1) ; un an minimum (tiers 2 et 3),
- avoir son agrément technique délivré par le ministère compétent,
- être de bonne moralité,
- pouvoir produire des références similaires au marché dont le financement est demandé,
- disposer des moyens humains et matériels adaptés à la dimension du contrat,
- être dans l'un des secteurs répertoriés ou qui pourrait être dans le « target market » d'Ecobank Burkina.

4-3-2-2 Les conditions

❖ La durée des cautions

Elle varie habituellement entre trois mois et douze mois.

❖ La procédure de délivrance de la caution

- Le client établit une demande avec son papier en-tête, en reprenant le modèle de la banque ;
- la demande introduite par le département du « retail banking », est étudiée au « risk management » et soumise pour approbation au BCC.

4-3-2-3 L'identification des risques

❖ Les risques de détournement des fonds reçus suite à la délivrance de la caution

Pour limiter ce risque, Ecobank Burkina ne délivre les cautions que sur la base des références techniques apaisantes. Ecobank Burkina privilégie l'utilisation des L/C ou avals de traites ou en payant, elle-même, directement les fournisseurs de son client.

❖ **Le risque de performance**

Pour limiter ce risque, il ne sera question de traiter avec les entreprises ne réunissant pas les compétences techniques, financières et ne disposant pas des moyens matériels et humains leur permettant de mener à bien le marché dont elles sont déclarées adjudicataires. Il s'agira de travailler avec les entreprises ayant un agrément technique délivré par le ministère compétent. Quant aux entreprises, fournisseurs de biens et services à l'Etat et à ses démembrements elles doivent avoir obtenues un agrément auprès de l'administration publique à cet effet.

❖ **Le risque de non remboursement des avances accordées**

Le remboursement des avances est assuré par l'encaissement du règlement intégral du contrat. Compte tenu de la qualité des payeurs et maître d'ouvrage que la banque a sélectionné dans ce « product program », ce risque paraît gérable. Par ailleurs, les procédures d'Ecobank Burkina obligent à s'assurer de l'existence de l'engagement de domiciliation avant tout décaissement. Pour tout marché d'un montant supérieur à 10 000 000 FCFA, le nantissement par voie d'huissier est obligé.

4-3-3- PP financement des produits de grandes consommations

Nous aborderons dans cette partie les points suivants :

4-3-3-1 Description du produit

❖ **Les produits admis au financement**

Ce sont les produits de premières nécessités, de large consommation et de tout produit à très forte demande locale et pour lesquels l'offre sur le marché national demeure limitée à court terme (douze mois).

❖ **Le marché cible**

C'est celui des grossistes (en dehors des gérants de cabine), les importateurs, les industriels qui sont à la recherche de financement partiel des stocks de produits finis de grande consommation et de matières premières entrant dans le processus de fabrication de produits largement consommés.

❖ Les conditions

Les conditions d'éligibilité à ce produit sont :

- caution : douze mois maximum ;
- L/C : cent vingt jours maximum ;
- avance sur L/C et ou remise documentaire : remboursable en six mois maximum ;
- aval/escompte de traite : cent vingt jours maximum.

4-3-3-2- Garantie /support

- dépôt d'espèces nanti ;
- garanties réelles (hypothétique sur titre foncier, nantissement de stock) ;
garantie personnelle (caution plus état des biens) dans le cas des SARL

4-3-3-3- L'identification des risques

L'identification des risques se fera à trois niveaux :

a- Les risques liés aux opérations de L /C

Les risques liés aux opérations de L/C sont :

a-1 Le risque de change

Les importations étant facturées en devise, les clients sont exposés à un risque de change. A défaut de pouvoir faire des opérations de couverture à terme non acceptées par la réglementation de change, le risque est supporté par le client (et la banque éventuellement par ricochet).

Pour amener le client à couvrir le risque, EBF exige du client qu'il verse un dépôt en garantie pouvant couvrir une fluctuation de l'ordre de 10% de la devise considérée. Il signera par ailleurs un engagement de verser à EBF le complément si le dépôt initial donné en garantie s'avérait insuffisant.

a-2- Le risque lié a la réglementation

EBF veille à ne financer aucun produit prohibé non seulement dans le cadre de sa propre politique déontologique, mais aussi dans celui des lois du pays concerné. Le document réglementaire sera aussi recueilli.

a-3- Le risque opérationnel

Il s'agira de suivre scrupuleusement les dispositions du « cap manuel » en matière de financement des importations pour éviter les erreurs de traitement.

a-4- Le risque commercial

Ce risque est lié à la nature du bien financé, à l'état du marché, à la moralité du client et au risque politique (l'administration).

Pour minimiser ce risque, EBF veille à ne financer que :

- des clients de bonne moralité et connus pour leurs compétences commerciales ou techniques et financières ;
- des produits de large diffusion et non périssables et ayant un prix compétitif ;
- des produits qui ne risquent pas de provoquer un engorgement du marché.

EBF devra par ailleurs exiger une provision de niveau suffisant représentant l'autofinancement du client dans chaque transaction (15 à 75%).

Le montant de cette provision est exigé en fonction du niveau d'activité du client et de son appartenance à un tiers donné.

Cette garantie devra couvrir au moins les frais de douane et une partie du coût de l'importation afin de faciliter la cession des produits en cas de défaillance du client.

b- Les risques lies aux opérations d'aval et traite

Le risque opérationnel et le risque d'insolvabilité du client constituent l'essentiel des risques liés aux opérations d'aval et traite.

b-1 Le risque opérationnel

Il s'agit de bien vérifier la réglementation de la traite avant de l'avaliser.

b-2 Le risque d'insolvabilité du client

Pour limiter ce risque, EBF veille à la qualité du client, au respect habituel de ses engagements et de ses capacités de vente.

c- Les risques liés aux opérations de caution en douane

Le risque se réalise lorsque le client ne réalise pas les formalités douanières et / ou lorsqu'il vient à être défaillant pour le règlement des frais douaniers.

Ce risque sera minimisé par le fait que les clients sont obligés de recourir aux services des transitaires qui sont des professionnels en la matière. Par ailleurs, les provisions que EBF constituent permettent de faire face au moins aux frais de douane.

d- Les risques liés aux opérations de délivrance de garantie par absence de documents

Ce risque est lié au fait que la banque pourrait délivrer une garantie de valeur supérieure à celle de la marchandise en cas de livraison partielle.

EBF limite le risque par la vérification de la facture qui accompagne les marchandises envoyées par le transitaire.

La facture doit être au non du client qui a ouvert la lettre de crédit dans les livres d'EBF.

En définitive, tous ces risques seront atténués par le fait qu'EBF ne traitera qu'avec des clients :

- de bonne moralité,
- ayant déposé un minimum de provision de 15 à 30% voire 100% dans le cas des garanties pour absence de documents selon la catégorie du client,
- ayant souscrit à une assurance incendie, vol.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître l'organisation générale d'Ecobank Burkina. Nous avons donc pu nous apercevoir des différentes procédures de crédit. Il serait nécessaire de décrire ces procédures de crédit et par la suite les évaluer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A ECOBANK BURKINA

Après la prise de connaissance générale de la banque, de son organisation, de ses produits, nous allons procéder à la description des procédures de crédit. Nous évaluerons par la suite ses dispositifs de contrôle interne. Cette évaluation ne va concerner que le cycle crédit. Nous voulons à travers cette partie voir si les dispositifs mis en place sont adaptés. Pour cela, nous suivrons la méthode décrite antérieurement.

5-1- Description des procédures du processus d'octroi de crédit

Nous voulons à cette étape avoir une vue d'ensemble des différentes procédures du cycle crédit.

Le manuel de procédure, les notes de service ainsi que les entretiens avec les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de crédit à savoir : le secrétariat du DG, les gestionnaires de comptes, les analystes, le comité de crédit, le CAD, les opérationnels nous ont servi de base.

5-1-1- Description narrative des procédures du processus d'octroi de crédit

Nous avons scindé le cycle en deux (02) grandes procédures que sont :

- la procédure d'octroi de crédit qui va de la demande du client jusqu'à déboursement du prêt ;
- et la procédure de suivi et de recouvrement du crédit qui va jusqu'au contrôle des remboursements.

5-1-1-1- Procédure d'octroi de crédit

a- Sous procédure n°1 : instruction des dossiers de crédit

Le secrétariat du DG reçoit toutes les demandes de crédit et les transmet aux gestionnaires de comptes. Notons que pour compte ouvert à EBF, est attribué un gestionnaire de comptes.

b- Sous processus n°2 : Montage des dossiers de crédit

Les gestionnaires de compte sont en contact permanent avec les clients. Ils font une analyse et une étude préliminaire des demandes de crédit puis le montage des dossiers. A la réception de la demande le gestionnaire de compte :

- réceptionne la demande manuscrite et l'enregistre dans le cahier de réception ;
- élabore un dossier de crédit constitué des différentes fiches à savoir :
 - la fiche « now your costumer » qui donne des informations générales sur le client (localité, statut moyen, nature des activités.....) ;
 - la fiche « basic information report) permet au gestionnaire de comptes de suivre l'évolution de l'activité du client. Cette fiche est actualisée et accompagne chaque dossier de crédit ;
 - la fiche « marketing plan » définit les principaux clients, fournisseurs de l'emprunteur et ce qu'il envisage faire avec le crédit.

Au regard de tous ces éléments, le gestionnaire de compte monte le dossier de crédit.

c- Sous processus N°3 : analyse des dossiers

Ce sous processus concerne les clients du wholesale. A cette étape, les analystes font une analyse sur la base des états financiers de l'entreprise et aussi de l'activité de l'entreprise. C'est une analyse quantitative et qualitative.

L'analyse quantitative se fait sur la base des états financiers, du compte d'exploitation, du compte de trésorerie et du compte prévisionnel. Tous ces éléments donnent une idée sur l'activité du client, ses performances, sa rentabilité et sa solvabilité.

L'analyse qualitative quant à elle porte sur la moralité des dirigeants, leur antécédent par rapport au crédit, le secteur d'activité, leur position dans le secteur d'activité.

d- Sous- processus N°4 : présentation du dossier au comité de crédit

Le comité de crédit est composé de sept membres dont le risque manager.

A l'issue de l'étude effectuée par les gestionnaires de compte, les analystes et l'approbation du chef de département, le dossier est présenté au comité de crédit qui se réunit une fois par semaine, ou selon toute périodicité fixée par la direction. Le comité de crédit ne peut se réunir valablement que lorsque les deux tiers au moins des membres sont présents ou représentés.

Au comité de crédit, le gestionnaire de compte :

Présente les dossiers et répond à toutes les questions des membres du comité avec l'assistance du chef de département.

Après présentation de chaque dossier, le comité de crédit :

- étudie le dossier ;
- émet un avis qu'il motive ;

Les décisions du comité de crédit sont consignées dans un procès-verbal signé par le président et le secrétaire de séance et dans lequel apparaissent :

- la liste des dossiers ayant reçus un avis favorable ;
- la liste des dossiers ajournés pour compléments d'informations ;
- la liste des dossiers définitivement rejetés.

La décision finale d'octroyer ou de rejeter appartient au comité qui a reçu délégation de pouvoir du conseil de gestion pour octroyer des crédits. La décision du comité, précédée des différentes signatures et de la date doit être portée sur l'imprimé de demande de crédit.

Sous processus N° 5 : contrôle des dossiers de crédit par le CAD

A la réception du dossier, le CAD :

- vérifie le travail effectué par le comité de crédit en s'assurant que :
 - tous les éléments du dossier sont présents et en ordre ;
 - les analyses faites par le comité ne sont pas erronées ;
- constate les insuffisances de forme ou de fonds dans les dossiers ;
- retourne les dossiers aux demandeurs par l'intermédiaire des gestionnaires de comptes pour corrections ou complément lorsque ces insuffisances peuvent être corrigées. En revanche, lorsqu'il s'agit d'insuffisances de fonds qui ne peuvent être corrigées, les dossiers sont retournés sans suite.
- transmet les dossiers qui n'ont pas fait l'objet de rejet aux opérationnels.

e- Sous processus N°6 : déblocage du crédit

Une fois que le comité de crédit donne son accord et que le CAD vérifie que tous les éléments sont contenus dans le dossier de crédit, le dossier est alors transmis aux opérationnels.

Les opérationnels se chargent de l'enregistrement selon les normes comptables bancaires. Il y a donc possibilité de déblocage du crédit.

Il faut préciser qu'au niveau des PMI/ PME (retail), il n'existe pas de ligne de crédit. Chaque dossier s'analyse au cas par cas. Une fois que le dossier est approuvé, un fonds est mis à la disposition du client par le biais de son compte ouvert dans les livres de la banque. Concernant, le wholesale, il existe une ligne de crédit pour chaque produit.

5-1-1-2- Procédures de suivi et de recouvrement

Le suivi et le recouvrement des crédits accordés sont assurés par les gestionnaires de comptes et le remedial. Ces procédures dépendent des types de créances. Ainsi, nous avons :

- les créances saines (I) : ce sont les crédits qui sont en cours et dont le remboursement régulier ne fait aucun doute ;
- les créances avec mentions spéciales (II) : ce sont les créances qui pourraient connaître quelques difficultés à l'échéance ;
- les créances en dessous du standard (III) : ce sont les créances dont le remboursement du principal et des intérêt peut être compromis suite à des événements d'ordre financier, économique, politique ou des défaillances importantes au niveau des garanties ;
- les créances douteuses (IV) : ce sont les créances dont le remboursement semble problématique compte tenu des informations obtenues.

Sous- processus N° 1 : suivi et recouvrement des crédits I, II ET III

Les gestionnaires s'occupent du remboursement. Les clients se présentent personnellement à la banque à l'échéance pour rembourser leur crédit par tout moyen de paiement approprié ou bien les gestionnaires de comptes recouvrent à l'échéance les crédits des clients qu'ils reversent en banque.

Puis ils établissent périodiquement un état des versements en trois exemplaires. L'original plus la copie de cet état accompagné des reçus de versement en banque sont envoyés au secrétariat du DG qui les ventile comme suit :

- l'original et les reçus de versement sont destinés à la comptabilité ;
- la copie revient au gestionnaire de compte pour le suivi des remboursements.

a- Sous- processus N°2 : suivi et recouvrement des crédits IV

La créance change de gestionnaire, c'est le remedial qui s'en occupe. En fonction de la qualité du client, c'est-à-dire de la sûreté réelle, on décide de constituer une provision ou pas.

b- Sous- processus N°3 : Contrôle des remboursements

Le contrôle du remboursement des crédits est assuré par les gestionnaires de comptes et le remedial.

➤ Contrôle au bureau

Les gestionnaires de compte pointent périodiquement l'état des remboursements et les reçus de versement de banque.

➤ Contrôle sur le terrain

Au cours des missions sur le terrain que les chefs de services du retail et du wholesale planifient et soumettent au comité de crédit, ils vérifient par sondage les informations données par les gestionnaires sur le remboursement des clients. Ce contrôle se fait à partir de la situation des crédits édités par le comité de crédit et des fiches de remboursements détenues par les gestionnaires de comptes.

5-2- Les dispositifs de maîtrise des risques mis en place

Les dispositifs de contrôle interne mis en place doivent permettre à ce que le risque identifié ne se manifeste pas ou que cette manifestation ne soit pas découverte tardivement.

Nous allons décomposer le processus d'octroi de crédit en trois grandes étapes qui sont :

- mise en place du crédit : commence de l'instruction des dossiers de crédit jusqu'au contrôle des dossiers de crédit par le CAD
- déblocage du crédit
- suivi et remboursement.

Après identification des risques, il s'est agit donc de savoir si le risque identifié était important (I), moyen (M) ou faible (F).

5-2-1- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés à la mise en place du crédit

Tableau 3: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés à la mise en place du crédit

Sous processus : mise en place du crédit			
Tâches	Risques opérationnels liés à la tâche	Niveau du risque	Dispositifs spécifiques
Demande du client	Demande non signée Demande non enregistrée	I I	La secrétaire ne transmet que des demandes signées et portant un numéro d'ordre
Elaboration et analyse des dossiers de crédit	Informations inexactes Dossiers remplis avec erreur Dossiers fictifs et favoritisme Faible connaissance des procédures de crédit	F I I M	Examen des dossiers par le chef de département du retail et whosele ; Visite de terrain et prise de connaissance de l'activité par les gestionnaires de compte ; Formation et recyclage des gestionnaires au montage des dossiers
Etude et traitement des dossiers élaborés	Erreur de saisie sur le nom et/ ou sur le montant Retard de traitement des dossiers	M M	Vérification des dossiers par les chefs de département avant saisie des données ; Rapprochement dossiers de crédit et données introduites. Fixation d'un délai maximum de traitement des dossiers.
Présentation des dossiers au comité de crédit	Non régularité du comité de crédit, le quorum n'est pas atteint lors des réunions du comité de crédit	F	Etablissement de procès verbaux et suivi des procès verbaux.
Remplissage de convention et support de garantie	Convention mal remplie Traite mal remplie Caution mal remplie Absence de dépôt de garantie Absence de convention Durée Hypothèque imprécise	F F F I I I	Contrôle hiérarchique
Enregistrement des garanties	Omission d'enregistrer Erreur sur l'enregistrement	F M	Contrôle hiérarchique Etat des droits réels après formalisation

5-2-2- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés au déblocage du crédit

Tableau 4: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés au déblocage du crédit

Sous processus : Déblocage du crédit			
Tâches	Risques opérationnels liés à la tâche	Niveau du risque	Dispositifs spécifiques
S'assurer de la bonne compréhension par les clients	Utilisation du prêt à d'autres fins Remboursement non conformes aux engagements	M M	Lecture du contrat à la libération du prêt Visite de terrain par les gestionnaires de compte ou du chef du département pour s'assurer de la bonne compréhension des termes du contrat

Déblocage	Non respect des termes du déblocage	M	Contrôle par sondage
	Déblocage en retard	F	
Supervision des déblocages	Non-conformité	F	Rapprocher tableau d'amortissement et dossier de crédit
Transmission des dossiers au CAD	Omission	F	Mise en place de dossiers de crédit pré numérotés Suivi des dossiers manquants Utilisation d'un registre de transmission
	Retard de transmission	F	
	Erreur de transmission	F	

5-2-3- Identification des risques et les dispositifs spécifiques de contrôle interne liés au suivi et remboursement

Tableau 5: Identification des risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne liés au suivi et remboursement

Sous processus : Suivi et remboursement			
Tâches	Risques opérationnels liés à la tâche	Niveau du risque	Dispositifs spécifiques
Etablissement des échéanciers de remboursement	Erreur de calcul Retard d'établissement	M	Vérification par le responsable des opérations Remise de l'échéancier automatiquement après libération du prêt
		M	
Encaissement des chèques	Détournement ou utilisation momentanée du prêt avant déboursement Agression, vol	I	Contrôle sur le terrain Fixation de délais limite de retour des reçus clients Assurance, gardes
		I	
Recouvrement des remboursements et versement en banque	Détournement des remboursements Utilisation momentanée des remboursements	I	Rapprochement des reçus des états de remboursement et les états bancaires sur une base mensuelle Fixation d'un délai de transmission des copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôts
		M	
Recouvrement des créances passées en perte	Détournement des remboursements des prêts passés en perte	I	Visites inopinées de la hiérarchie et rapprochement des fiches détenues par les clients et les états produits par la comptabilité

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire les différentes procédures d'octroi de crédit. Il a aussi permis de voir les dispositifs de maîtrise des risques mis en place à chaque étape de la procédure d'octroi de crédit. L'évaluation de ces dispositifs de maîtrise des risques s'avère indispensable pour détecter les forces et faiblesses du système.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

Cette évaluation concerne aussi bien les procédures que les autres dispositifs de contrôle interne. Pour ce qui concerne les autres dispositifs de contrôle interne, nous les avons évalués grâce au questionnaire de contrôle interne mais également grâce aux observations et les entretiens que nous avons eus avec les divers responsables intervenants dans le processus d'octroi de crédit. Pour les procédures, nous avons suivi la démarche classique d'évaluation des procédures qui a été décrite antérieurement. Et les résultats sont les suivants :

6-1- Vérification de l'existence des procédures

A ce niveau, il s'agit de vérifier l'existence du système décrit. Pour ce faire nous avons retenu les points de vérifications suivants :

- l'élaboration et les études de dossiers ;
- les contrôles effectués par le CAD, le comité de crédit et les gestionnaires de compte ;
- l'existence du procès-verbal du comité de crédit et les signatures des membres du comité ;
- les éléments constitutifs du dossier de déblocage de crédit et les contrôles effectués ;
- le paiement de fonds de garantie ;
- le suivi des créances par les gestionnaires de compte et le remedial.

6-1-1 Test d'existence sur l'élaboration et les études de dossiers

Nous avons pu effectuer le test de conformité sur cinq (05) dossiers de crédit financés au cours de l'année 2007.

Ces dossiers ont été tirés au hasard.

Il s'agit de vérifier que chaque dossier de crédit contient une demande manuscrite émanant du client, l'enregistrement dans le fichier de demande de crédit, les différentes fiches d'évaluations (now your costumer, basic information report, marketing plan) contenant les renseignements généraux, l'avis des analystes et l'avis du gestionnaire de compte.

Les résultats du test sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Test de conformité sur l'élaboration et les études de dossiers

N° des dossiers	1	2	3	4	5
000207/07	O	O	O	O	O
000156/07	O	O	O	O	O
000100/07	O	N	O	O	O
000101/07	O	O	N	O	O
000102/07	O	O	N	O	O

1= Demande manuscrite émanant du client ; 2= L'enregistrement dans le fichier de demande de crédit; 3=Les différentes fiches ; 4= L'avis des analystes ; L'avis du gestionnaire de compte.

O= Existence ; N= non existence

Conclusion : les résultats sont conformes à la description.

6-1-2- Test d'existence sur le comité de crédit et l'approbation de crédit

Nous avons effectué le test sur cinq (05) dossiers de crédit tirés au hasard.

Les critères retenus pour ce test ont porté sur l'existence d'un procès verbal, la signature des membres du comité de crédit ainsi que l'avis motivé du comité de crédit. Les résultats des tests sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau7: Test de conformité sur le comité de crédit

N° des dossiers	1	2	3
000102 / 07	O	N	N
00099/07	N	N	O
000125/07	O	O	N
000123/07	N	O	N
00076/07	N	N	O

1= procès verbal ; 2=signature des membres du comité de crédit ; 3= l'avis motivé du comité de crédit ; 0= existence ; N= non existence.

Conclusion : Au vu des résultats obtenus à l'issue du test, on peut dire que la description n'est pas conforme.

6-1-3- Test d'existence sur les procédures de déblocage des crédits

Nous avons effectué le test sur cinq (05) dossiers tirés au hasard. Ces dossiers sont ceux financés au cours de l'année 2007. Il s'agit de vérifier que les dits dossiers comprennent chacun une convention de prêt, la caution du client ou groupe, le tableau d'amortissement du prêt, la fiche de déblocage et les caractéristiques du prêt. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 8: Test de conformité sur les procédures de déblocage de crédit

N° des dossiers	1	2	3	4	5
00025/07	O	O	N	O	O
00026/07	O	O	O	O	N
00027/07	O	O	O	O	N
00028/07	O	O	O	O	O
00029/07	N	O	O	O	N

1= la convention du prêt ; 2= la caution du client ou du groupe ; 3= le tableau d'amortissement du prêt ; la fiche de déblocage du prêt ; 5= les caractéristiques du groupe ; O= le document existe ; N= le document n'existe pas.

Conclusion : les résultats du test montrent que trois (03) dossiers sur cinq (05) ne portent pas les caractéristiques du prêt. Un (01) dossier ne contient pas la convention du prêt et un (01) autre ne contient pas le tableau d'amortissement. En dehors de ces cas, les autres critères sont respectés.

6-1-4- Test d'existence sur les procédures de suivi de recouvrement et de contrôle

Nous avons effectué le test sur cinq (05) dossiers tirés au hasard. Ces dossiers sont ceux de l'année 2007. Il s'agit de retrouver les états des versements concernant ces dossiers ainsi que les reçus bancaires qui les concernent. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau9: Test de conformité sur les suivis des recouvrements et de contrôle

N° des dossiers	1	2
000200/ 07	O	O
000201/07	O	O
000202/07	O	O
000203/07	O	O
000204/07	O	O

1= états de versement ; 2=recus bancaires ; O= existence ; N= non existence

Conclusion : Au vu des résultats on peut dire que le test est conforme à la description.

Conclusion générale : De façon globale on peut dire que le test a été concluant.

6-2- Evaluation préliminaire du contrôle interne

Une fois que nous avons la certitude que les procédures décrites existent ; nous avons besoin de nous situer sur la fiabilité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne mis en place par les responsables du cycle crédit.

Nous avons donc eu recours au questionnaire de contrôle interne (annexe3) et la grille de séparation des tâches (annexe2).

Le questionnaire de contrôle interne nous permettra de mettre en exergue les points forts et les points faibles du système tandis que la grille de séparation des tâches nous permettra de détecter s'il y'a des cumuls de tâches incompatibles ou non.

Dans le cadre de notre étude, nous avons dégagé les forces et les faibles du système en analysant les dispositifs de contrôle interne que sont :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- les méthodes et procédures ;
- la supervision ;

- l'organisation ;
- le système d'information.

Le choix de ces dispositifs s'explique par le fait que nous travaillons sur un cycle d'activité qu'est le crédit.

L'analyse du questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

6-2-1- Identification des forces et faiblesses

a- Les forces

- EBF n'accorde des crédits qu'à des clients qu'elle connaît bien ;
- Les différents niveaux de pouvoirs dans l'octroi de crédit sont respectés ;
- Tous les clients engagés sont rattachés à un gestionnaire de compte ;
- Existence d'une politique en matière d'octroi de crédit diffusée à tous les niveaux et centrée sur les études et analyses des demandes introduites par les clients ;
- Existence d'une liste (checklist) des éléments d'un fonds de dossier ;
- La banque est abonnée au journal officiel dans le but d'avoir des informations sur les sociétés qui sont des clients engagés à EBF ;
- Le système de séparation des pouvoirs est respecté pour les opérations de crédit : le gestionnaire de comptes étudie et monte le dossier mais ne passe aucune écriture. le CAD vérifie la conformité avec les procédures et règles en vigueur. le comité de crédit approuve ou désapprouve l'avis des analystes ou chargés de compte et signe la notification pour le déblocage des fonds, les opérationnels se chargent de l'enregistrement selon les normes comptables bancaires.
- Existence d'un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à un client ;
- L'état des risques permet d'identifier les crédits dont la date de validité est expirée ;

- Les impayés sont bien classés et examinés par un responsable qui procède aux relances ;
- La banque s'assure que seuls les crédits autorisés sont débloqués ;
- Le système comptable est conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire quant à la distinction entre les crédits de court, moyen et long terme ; quant aussi au maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ;
- Conformité aux instructions de la BCEAO quant à l'utilisation et le respect des ratios prudentiels au moment de l'étude des dossiers de crédit ;
- La gestion des crédits est informatisée ; ainsi, à chaque date d'arrêté comptable, il y a le calcul et la comptabilisation des intérêts ;
- Le comité de crédit se réunit pour décider des actions à entreprendre pour les impayés qui dépassent trois mois ;
- Les missions d'audit sont conduites régulièrement ;
- Existence d'un manuel de procédure unique pour toute la banque ;

b- Les faiblesses

- Le site informatique doit être externe à la banque pour la sauvegarde quotidienne des informations ; afin de se prémunir contre le risque d'incendie du site qui se trouve au sein de la banque ;
- Absence de classement des dossiers en court, moyen et long terme ;
- Absence de sécurité pour les dossiers de crédit qui sont surchargés dans les armoires et souvent traînent par terre au niveau du CAD ;
- Pas d'inventaire physique des dossiers de crédit ;
- Peu de visites auprès des clients ;
- Pas de catégorisation des clients selon leur moralité ;
- Non respect souvent des règles par les clients qui sollicitent un crédit sans passer par les gestionnaires de comptes ;
- Difficile respect des délais dans le traitement des dossiers de crédit ;

- Possibilité de débloquer des crédits avant formalisation des garanties ;
- La réévaluation personnelle de la garantie n'est pas nécessaire et systématique ;
- Difficile suivi des impayés ;
- Tous les actes posés dans le cadre du recouvrement ne sont pas matérialisés par écrit.

6-3- L'analyse des faiblesses

Au vu des résultats de l'évaluation, nous allons procéder à une analyse des faiblesses pour ensuite faire des recommandations. L'analyse des faiblesses est consignée dans le tableau suivant :

Tableau 10: Analyse des faiblesses

Les recommandations sont destinées aux auditeurs internes et aux dirigeants

Faiblesses	Risques	Recommandations
Le mauvais emplacement du site informatique.	En cas d'incendie, la banque perdra toutes les données enregistrées y compris celles sauvegardées.	Le site informatique doit être situé à l'extérieur de la banque. Il peut être installé dans un local bien gardé par les vigiles.
Absence de classement des dossiers de crédit en court, moyen et long terme due à l'indisponibilité des gestionnaires de compte.	Il serait très difficile à un gestionnaire de crédit ou à tout agent de la direction de crédit de retrouver facilement un dossier de crédit quand il en aura besoin.	Un renforcement du personnel du CAD en vue d'améliorer le suivi et le classement des dossiers de crédit.
Absence de sécurité pour les dossiers de crédit due au fait que les armoires sont insuffisantes et les bureaux sont exigus.	Il y a risque de perte des dossiers de crédit à tout moment.	Agrandissement ou changement des bureaux du CAD et des gestionnaires de compte ; achats de nouvelles armoires.
Absence d'inventaire physique des dossiers de crédits.	La perte d'un dossier de crédit passera inaperçue.	Instauration d'inventaires physiques des dossiers de crédits par trimestre afin de connaître à tout moment leurs nombres et leur existence réelle.
Peu de visites effectuées par les gestionnaires de comptes auprès des clients ayant bénéficié de crédit de la banque dû à l'indisponibilité de ceux-ci.	Les clients ne soucient pas du remboursement des crédits.	Le renforcement du personnel du CAD et des gestionnaires de comptes. La direction générale doit instaurer trois visites dans le mois auprès des gros clients de la banque ayant bénéficié des crédits afin de leurs prodiguer d'utiles conseils sur la gestion de leurs activités et le remboursement des crédits.
Non respect souvent des règles par les clients qui sollicitent un crédit sans solliciter les gestionnaires de comptes.	Retard dans le traitement des dossiers de crédit et possibilité de rejet des dossiers de demande de crédit.	Plus de possibilité de solliciter un crédit sans informer les gestionnaires de comptes.
Non respect des délais de traitement des dossiers.	Retard dans le traitement des dossiers de crédit pouvant entraîner le mécontentement des clients.	Un renforcement du personnel au niveau des gestionnaires de compte pour un traitement rapide des dossiers de crédit.
Déblocage des crédits sans formalisation des garanties	La banque ne pourra pas rentrer dans ses fonds prêtés au cas où les clients ayant bénéficiés des crédits ne réalisent pas leur promesse.	Tout dossier de crédit sans garantie doit être rejeté systématiquement.
La réévaluation personnelle de la garantie n'est pas nécessaire et systématique.	Litige avec le client quand celui-ci devient insolvable.	La banque doit prendre contact avec un expert indépendant pour s'assurer d'une évaluation objective des garanties détenues.
Difficile suivi des impayés.	Les clients ne se soucient pas du remboursement des impayés.	Renforcement du personnel au niveau du recouvrement pour un suivi efficace des impayés.
Tous les actes posés dans le cadre du recouvrement ne sont pas matérialisés par écrit.	Possibilité de détournement.	La direction générale doit faire sortir une note pour que tous les actes posés dans le cadre du recouvrement soient écrits.

6-4- Les perspectives de mise en œuvre des recommandations

- Pour le déplacement du site informatique, la direction générale étudiera la faisabilité. Le site sera implanté non loin de l'un des bureaux de Ouagadougou avec un renforcement de la sécurité autour de ce site. Le déplacement du matériel et l'installation coûteraient 5 millions de FCFA.
- Pour la sécurité des dossiers de crédit, la banque doit acheter d'autres armoires et procéder au réaménagement du bureau des gestionnaires de comptes en agrandissant leur bureau afin de pouvoir discuter avec leur client en toute tranquillité. Ce travail sera réalisé par un menuisier à l'aide de contre-plaqués.
- Pour le classement des dossiers de crédit par nature (court, moyen et long terme), la direction générale sortira une note d'information à l'attention des gestionnaires de crédit pour les inviter à venir au travail un samedi pour ce classement. Ici, on n'a pas besoin de les motiver.
- Pour instaurer les inventaires physiques des dossiers de crédit, le directeur de l'audit interne doit inclure dans le planning annuel, cette rubrique et informer ses agents de la nécessité de ce travail qui se déroulera une fois par trimestre. Le coût est nul.
- Pour le suivi des impayés, la banque doit renforcer le personnel du service recouvrement en embauchant une personne; cela sera une source de bénéfice supplémentaire pour la banque. Si la personne ne gagne que la somme de 250 000FCFA par mois, elle coûtera 3 millions de francs par an à la banque.
- Pour les actes posés dans le cadre du recouvrement, la direction générale doit sortir une note à l'attention de la responsable afin que tous les actes soient écrits et datés.
- Pour le déblocage des crédits, la direction générale doit exiger qu'aucun crédit ne soit déblocqué sans formalisation de la garantie.
- Afin de respecter les délais de traitement des dossiers de crédit, la direction générale doit embaucher un gestionnaire supplémentaire. Si un gestionnaire coûte 350 000FCFA, cela coûtera 4 200 000FCFA par an à la banque.

La direction générale doit instaurer au moins une visite par mois auprès des clients qui ont bénéficié de crédit.

CONCLUSION GENERALE

Les risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit sont divers .La complexité et la technicité croissante des opérations, l'augmentation des volumes d'activité et le développement du temps réel limitent de plus en plus le « droit à l'erreur ». Ceci d'autant que le coût de l'erreur peut rapidement se chiffrer en centaines de milliers voire en millions d'euros. Il faut donc prendre conscience car les risques opérationnels deviennent une composante intrinsèque du métier bancaire.

Le contrôle interne, outil qui aide les banques à gérer les risques aux quels elles sont confrontées apparaît comme un moyen pour la maîtrise des risques opérationnels afférents aux processus d'octroi de crédit. Le caractère global du contrôle interne permet qu'aucun élément ne lui échappe. Les déficiences, les déviations sont signalées dans un délai d'autant plus court que le contrôle interne est bien adapté à la banque.

Nos différents travaux effectués à Ecobank Ouaga nous ont permis de nous rendre compte du dispositif de contrôle interne mis en place pour la maîtrise des risques opérationnels. Ce dispositif a permis de réduire les risques opérationnels. Toutefois, ce dispositif n'a pas permis de résoudre tous les problèmes liés aux risques opérationnels du processus d'octroi de crédit.

Ainsi, EBF serait une banque plus prospère si elle avait mis en place un certain nombre de dispositions concernant la sécurité des dossiers de crédit, si la direction de l'audit interne faisait un inventaire physique des dossiers de crédit, si les gestionnaires parvenaient à respecter le délai de traitement des dossiers de crédit, si le service de recouvrement arrivait à faire un suivi rigoureux des impayés, à matérialiser tous les actes de recouvrement et si la banque procédait à une réévaluation personnelle de la garantie.

Notre étude sur l'apport de l'audit interne pour la maîtrise des risques opérationnels afférents aux processus d'octroi de crédit nous a permis de faire un diagnostic du système mis en place et proposer des recommandations et les perspectives de mise en œuvre afin d'aider la direction de cette banque à limiter au maximum les risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit.

Toutefois, nous notons qu'un dispositif de contrôle interne ne peut être efficace si la direction a tendance à minimiser l'impact des risques opérationnels car il y a toujours un côté « défaillances humaines », ce qui peut impliquer l'engagement des responsabilités des cadres dirigeants, tous aspects que l'on préfère occulter.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank Burkina

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

Tâches		Secrétariat du DG	Gestionnaires de comptes	Les analystes	Le comité de crédit	Le CAD	Les opérations	Caissier
Réception et enregistrement Des demandes de crédit	En	×						
Affectation des demandes	A	×						
Accueil du client	Ex		×					
Visite clients	C		×		×			
Instruction de dossier	Ex		×					
Décision du sort du dossier	A				×			
Formalisation des garanties	EX				×			
Contrôle de la formalisation	C					×		
Saisie des dossiers	Ex						×	
Validation / déblocage des fonds	A				×			
Décaissement des fonds	Ex							×
Suivi des créances	Ex		×			×		
Déclassement des impayés	A					×		
Enregistrement des dossiers	Ex		×					
Examen des propositions des clients en impayés	Ex					×		
Décision relative aux propositions des clients en impayés	A				×			

Ex : Exécution A : Autorisation En : Enregistrement C : contrôle

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Questionnaire de contrôle interne	<u>Cycle</u> : crédit
<p><u>Objectif de contrôle</u></p> <p>S'assurer que les procédures sont respectées et que ces procédures assurent la sécurité nécessaire</p>	

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>Budget de crédit</u>			
1- Le budget est –il élaboré en tenant compte des réalisations de l'exercice précédent ?	×		
2- Le budget est-il établi en tenant compte de la concurrence ?	×		
3- Des rapprochements sont-ils régulièrement faits entre prévisions et réalisations ?	×		
4- Les variations entre prévisions et réalisations sont-elles analysées ?	×		
5- Les dépassements de budget font-ils l'objet d'une demande de rallonge ?			
6- La décision d'octroi succède-t-elle à la consultation du budget ?		×	
<u>Objectifs</u>			
1- Existe-t-il des objectifs assignés au CAD ?	×		
2- Existe-t-il des objectifs assignés aux gestionnaires de comptes ?	×		
3- Les objectifs sont-ils mesurables en termes numériques ?	×		
4- Ces objectifs peuvent-ils être suivis par le système informatique ?	×		
5- Ces objectifs se situent-ils dans le temps ?	×		
6- Ces objectifs sont-ils ambitieux ?	×		

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>La sélection des clients</u>			
1- Existe-il des critères de sélection des clients ?	×		
2- L'ancienneté est-elle un critère de sélection ?	×		
3- Les relations d'affaires sont-elles basées sur les mouvements du compte client ?	×		
1- Les clients sont-ils catégorisés selon le CA ?	×		
2- Les clients sont-ils catégorisés selon leur moralité (bon, mauvais) ?		×	
<u>Les informations provenant du client</u>			
1- Toute information venant du client fait-elle l'objet d'une vérification ?		×	Elle l'est quand elle est pertinente
2- La visite de l'exploitation du client est-elle automatique ?		×	
3- Les états financiers du client font-ils l'objet de certification ou d'un recoupement avec les déclarations fiscales ?	×		
4- Les fausses déclarations des clients sont-elles fréquentes ?		×	
<u>Les dossiers de crédit</u>			
1- Existe-il une liste (cheklist) des éléments d'un fond de dossiers ?	×		
2- La consultation de cette liste est-elle automatique à la réception d'une demande de crédit ?		×	
3- Les clients qui sollicitent un crédit passent-ils toujours par les gestionnaires de comptes ?	×		Mais souvent outre passe cette disposition
4- Est-ce qu'un dossier incomplet peut-être instruit ?	×		
5- Est-ce qu'une analyse financière du client est faite à partir d'états financiers récents et audités ?	×		Mais pour les grandes entreprises
6- Ces études et analyses des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?	×		
7- Les demandes de crédit sont-elles toujours acceptées après étude ?		×	
8- Existe-t-il une évaluation des garanties par des experts ?		×	
9- Les dossiers sont-ils approuvés par le comité de crédit avant le déblocage ?	×		

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>Traitement des dossiers de crédit</u>			
1- L'enregistrement des demandes de crédit est-il systématique ?	×		
2- les demandes reçues sont-elles affectées le même jour ou le lendemain au plus tard à un gestionnaire de compte ?	×		
3- Les clients sont-ils immédiatement reçus ou programmés ?	×		
4- La programmation peut-elle aller au delà d'une semaine ?	×		
5- A tous les niveaux de la hiérarchie, un délai est-il fixé pour traiter les dossiers ?	×		
6- Les effectifs permettent-ils le respect des délais ?		×	
7- Y a-t-il une entrave au respect des délais ?	×		L'effectif insuffisant, le nombre et la complexité des dossiers de crédit
8- Les études de dossiers sont-elles effectuées sur le terrain ?	×		
9- Les études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation des risques ?	×		
<u>Politique générale de crédit</u>			
1- La politique en matière d'octroi de crédits est-elle clairement définie ?	×		
2- Les procédures d'octroi de crédit font-elles l'objet de diffusion au niveau des différents départements ?	×		
3- Existe-t-il un comité de crédit ?	×		
4- Le comité de crédit est-il le seul organe qui approuve les prêts ?	×		
5- Des procès-verbaux sont-ils rédigés à l'issue de chaque réunion du comité de crédit ?	×		
6- Existe-t-il un manuel de procédure ?	×		
7- La banque accorde-t-elle des crédits à court, moyen et long terme ?	×		
8- La presse légale est-elle lue régulièrement pour extraire des informations sur les clients ?	×		

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>Solvabilité des clients</u>			
1- L'analyse des mouvements du compte client est-elle indispensable pour octroyer un crédit ?	×		
2- L'analyse financière est-elle un préalable à la décision d'octroi de crédit ?	×		
3- La situation patrimoniale du client est-elle passée en revue pour chaque dossier de crédit ?	×		
<u>Formalisation des garanties</u>			
1- Les contrôles suivants sont-ils effectifs avant tout déblocage ?			
▪ signature de la convention ?	×		
▪ signature de la traite ?	×		
▪ garantie formalisée ?	×		
2- Les contrôles de la formalisation des garanties sont-ils matérialisés ?	×		
3- Est-il possible de débloquer avant formalisation des garanties ?	×		
4- Est-ce tous les actes posés dans le cadre d'un crédit sont-ils datés ?		×	
<u>S'assurer que les garanties sont suffisantes, réalisables, adaptés au crédit et non grevées de dettes ou privilèges</u>			
1- Le support d'évaluation de la garantie fait-il partie du fonds de dossier ?		×	
2- La réévaluation personnelle de la garantie est-elle nécessaire et systématique ?		×	
3- Les garanties données par les clients font-elles l'objet d'un contrôle ?	×		
4- Existe-t-il un plafond de crédit selon la provenance des garanties ?	×		
5- Les garanties font-elles toujours l'objet d'une réévaluation par des personnes indépendantes ?		×	
6- S'assure-t-on de la possibilité de réaliser une garantie avant son acceptation ?	×		
7- La direction a-t-elle définie les garanties en fonction des crédits ?		×	
8- L'état des droits réels est-il indispensable pour les garanties hypothécaires ?	×		

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>Suivi des créances</u>	x		
1- Le client reçoit-il à coup sûr :			
▪ un tableau d'amortissement du crédit ?	x		
▪ une convention d'ouverture du crédit ?	x		
▪ une copie du support de la garantie formalisée ?	x		
2- L'envoi des lettres de pré appel, d'appels est-il systématique ?		x	
3- Assurez-vous du respect des termes du crédit par le client après déblocage ?	x		
4- Les visites de contrôle des crédits débloqués s'il y a lieu font-ils l'objet d'un compte rendu ?	x		
5- Le tableau âgée (des impayés) font-ils l'objet d'un tirage une fois au moins par mois ?	x		
<u>Recouvrement</u>			
1- Le processus de recouvrement est-il clairement défini ?	x		
2- L'entretien avec les clients en difficultés fait-il l'objet d'un compte rendu ?	x		
3- Les clients informent-ils la banque dès les signes de difficulté de paiement en perspective ?		x	
4- Les versements des partenaires sont-ils promptement faits ?	x		
5- Est-ce que tous les actes posés dans le cadre du recouvrement sont matérialisés par écrit ?		x	
6- La banque est-elle promptement informée après le décès d'un client pour poursuivre l'assurance ?		x	
<u>Comptabilisation</u>			
1- Le système comptable est-il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire notamment :			
▪ Le maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ?	x		
▪ Distinction entre le court, moyen et long terme ?	x		
2- Les produits sont-ils dans le résultat au prorata temporis ?	x		

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>Le système informatique</u>			
1- La gestion des crédits est-elle informatisée ?	×		
2- Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :			
▪ Calcul et comptabilisation des intérêts à chaque date d'arrêté comptable ?	×		
▪ Fournir à la demande ou systématique l'inventaire des crédits en cours ?	×		
▪ Génération automatique des écritures comptables ?	×		
▪ Calcul des intérêts et des plans d'amortissement ?	×		
▪ Transfert automatique des crédits dont les impayés sont supérieurs à trois en douteux ?	×		
<u>La sécurité</u>			
1- Est-ce que le site informatique est situé dans un local éloigné de la banque ?		×	
2- Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment protégés contre :			
▪ Les risques d'incendie ?	×		
▪ Les inondations ?	×		
▪ Les risques de vol ?	×		
3- Est-ce qu'un inventaire physique des dossiers de crédit est régulièrement effectué ?		×	
<u>Service contentieux</u>			
1- Existe-t-il un service contentieux ?	×		
2- Le personnel a-t-il une formation juridique ?	×		
3- Quel est le facteur déclenchant un transfert au contentieux ?			
4- Les dossiers impayés sont-ils transmis à temps au service contentieux ?		×	Le non paiement après plusieurs relances Ils arrivent en retard
5- Les impayés font-ils d'abord l'objet d'un traitement à l'amiable ?	×		Le responsable recouvrement relance le client au téléphone ou le convoque
6- Quand est-ce que les avocats saisissent des dossiers impayés ?			
7- Les honoraires d'avocat et les frais de justice sont-ils budgétisés et suivis ?		×	Quand le règlement à l'amiable ne réussit pas

Questions	Oui	Non	Commentaires
<u>La supervision</u>			
1- Les gestionnaires de compte s'assurent-ils que les clients ne sont pas fictifs ?	×		
2- Le comité de crédit s'assure-t-il que des études de dossiers ont été effectuées sur le terrain ?	×		
3- Le comité de crédit procède-t-il à une vérification des informations contenues dans les dossiers ?	×		
4- Existe-t-il une structure d'audit interne ?	×		
5- Les missions d'audit sont-elles conduites régulièrement ?	×		
6- Les dossiers de crédit font-ils l'objet de contrôle par l'auditeur avant déblocage ?		×	

BIBLIOGRAPHIE

- 1- **Barry Mamadou, (2002)**, Audit-contrôle interne, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôles à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, para public et privé, Dakar imprimé du Sénégal, 167 P.
- 2- **Barthelemy Bernard & Courreges Philippe, (2004)**, Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Edition d'organisation 2^{ème} édition, Paris, 409 P.
- 3- **Bénédicte Guy & Kéravel René, (1997)**, Evaluation du contrôle interne, éditions comptables, Malesherbes, paris, 47 P.
- 4- **Bernet Luc, (2008)**, « Principe de techniques bancaires », 25^{ème} édition, collection : fonction de l'entreprise, Dunod, 544 P.
- 5- **Bessis Joël, (1997)**, Gestion des risques et gestion actif- passif des banques, Dalloz, 1^{ère} édition, 574 P.
- 6- **Calvet Henri, (2002)**, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2^{ème} édition, édition economica, paris, 437 P.
- 7- **Camara Lucien, (2006)**, La gestion des risques en microfinance, Edition Plantation, Abidjan, 175 P.
- 8- **Chaineau André, (1974)**, Le crédit : institution et techniques françaises, collection U, série Sciences Economiques et de Gestion, 214 P.
- 9- **Churchill Graig & Coster Dan, (2001)**, Care micro finance: guide pratique, volume2, Washington DC, 75 P.
- 10- **Coopers & Lybrant, (2000)**, La nouvelle pratique du contrôle interne, éditions d'organisations, Paris, 378 P.
- 11- **De Mareschal Gilbert, (2003)**, La cartographie des risques, édition AFNOR, paris. 45 P.
- 12- **De Polignac Jeanne Françoise, (2002)**, La notation financière : l'approche du risque de crédit, Edition revue banque, paris, 99 P.
- 13- **Deniau Philipe & Roy-Larentry Céline, (2000)**, Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance, banque magazine, n° 612, P 66-67.
- 14- **Desroches Alain ; Leroy Alain & Vallée Frédérique, (2003)**, La gestion des risques, principes et pratiques, Hermès science publication, Paris, 285 P.

- 15- **Greuning Hennie Van & Bratanovic Sonja Brajovic, (2004)**, Analyse et gestion du risque bancaire, édition ESKA, 1^{ère} édition, paris. 384 P.
- 16- **Guillien Raymond & Jean Vincent, (2010)**, lexique des termes juridiques, 18^{ème} édition, édition dalloz, paris, 858 P.
- 17- **Hamzaoui Mohamed & Pigé Benoît, (2005)**, Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Edition Education France, 234 P.
- 18- **Heem Grégory, (2000)**, « Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises » ; revue de comptabilité -contrôle -audit/ numéro spécial de décembre 2000, 55 P.
- 19- **Hérard Jacques, (2003)**, Manuel d'organisation Appliqué, Edition DUNOD, Paris, 345P.
- 20- **Jacob Henri & Sardi Antoine, (2001)**, Management des risques bancaires, Edition AFGES, Paris, 393 P.
- 21- **Lointier Jean Christian, (1999)**, « Pratique de la relation banque entreprise », collection institut technique de banque, 655 P.
- 22- **Maders Henri-Pierre & Masselin Jean-Luc, (2006)**, Contrôle interne des risques, édition d'organisation, 2^e édition, paris, 261 P.
- 23- **Manchon Eric, (2001)**, Analyse bancaire de l'entreprise, 5^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 541 P.
- 24- **Mathieu Michel, (2005)**, L'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser, édition d'organisation ; paris, 293 P.
- 25- **Moreau Franck, (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Editions d'organisation, paris, 222 P.
- 26- **Nicolet Marie-Agnès, (2000)**, Risques opérationnels : de la définition à la gestion, BANQUE magazine, n°615, 44-46 P.
- 27- **Pige Benoît, (2001)**, Audit et contrôle interne, 2^{ème} édition, édition ems, colombelles, France, 218 P.
- 28- **Renard Jacques, (2005)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, 462 P.
- 29- **Renard Jacques, (2003)**, L'audit interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA, paris, 267 P.

- 30- **Sardi Antoine, (2002)**, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AFGES, paris, 1065 P.
- 31- **Siruguet Jean-Luc & koessler lydia, (2007)**, « Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques », tome 1, banque éditeur, collection : marchés finances, 577 P.

SOURCES INTERNET

- 1- **IFACI, (2003)**, Les normes d'audit interne, www.Ifaci.com. (25/11/09).
- 2- **Mekouar, (2003)**, Quantification des risques dans le secteur bancaire, approches résultat des recommandations du comité de Bâle 2. www.amrae.fr/docs/rencontres/strasbourg-2003/actes/a22mekouar.pp±382, 4, Diapositive 4 (28/06/10).
- 3- **Pirus Jean François, (2004)**, L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire [http:// solutions.journaldunet.com/0403/040319_ chro_ bpms.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0403/040319_chro_bpms.shtml) (23/07/09).
- 4- **Riskpartner, (2005)**, Bâle 2, gestion des risques, www.riskpartner.lu/index_fr.html (03/11/09).
- 5- **Valdys, (2005)** : Management des risques, www.valdys.com (28 /10/08).