



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 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Cartographie des risques opérationnels liés aux
engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal**

Bibliothèque du CESAG



105551

Présenté par :

Mamadou Boye DIALLO

Dirigé par :

M. Anta SAMB

**Chef service Crédit de la BSIC
Sénégal**

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- A mon frère **Amadou** qui a été le soutien financier et moral indéfectible durant tout ce long chemin.
- A mon grand père feu Elhadj Amadou LY que la terre lui soit légère.
- A ma mère Kadidiatou LY, et à mon père Elhadj Albaba DIALLO qui n'ont ménagé aucun effort pour ma formation.
- A ma sœur et à tous les membres de ma famille.
- A monsieur Nicolas KOUVAHEY, gérant du cabinet « NIK Audit » dont le soutien ne m'a en aucun moment fait défaut, avant, et pendant cette formation.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à ALLAH, qui m'a accordé la santé et sa bonté pour le suivi de cette formation de DESS Audit. Que la paix et le salut soient sur son Prophète le bienaimé.

Les remerciements vont tout particulièrement à l'endroit de :

- Monsieur Sam Abalo MALOU, Directeur Général de la BSIC Sénégal ;
- Monsieur Thierno NDIAYE, Chef Service Commercial à la BSIC Sénégal ;
- Monsieur Amadou Anta SAMB, Chef Service Crédit de la BSIC Sénégal pour sa disponibilité, malgré ses multiples occupations, pour mon encadrement ;
- Madame KAH Raby TALL, chargée des cautions avals de la BSIC, pour son appui capital durant mon stage à la banque ;
- Monsieur Moise DIENG, Chef Service Opération Etrangère de la BSIC Sénégal ;
- Monsieur Mouhamadou DIAGNE, Chef Service Administration et Personnel ;
- tout le personnel de la BSIC Sénégal ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de L'ISCBF, professeur au CESAG ;
- tous mes camarades de la 20^{ème} promotion du DESS Audit & Contrôle de Gestion ;
- monsieur Sagou TEMBELY, et du personnel du cabinet NICOLAS ;
- toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué directement ou indirectement à ce fastidieux travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

BADC : Banque Africaine pour le Développement et le Commerce

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BCOBS: Basel Committee Of Banking Supervision

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BSIC : Banque Sahélo Saharienne De l'Investissement et du Commerce

BTP : Bâtiments Travaux Publics

CEN-SAD : Communauté des Etats sahélo-sahariens

CI : Contrôle Interne

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CREDOC : Crédit Documentaire

DAT : Dépôt à Terme

IIA: The Institute of Internal Auditors

ISA: International Standard on Auditing

MEF : Ministre de l'Economie et des Finances

PCB : Plan Comptable Bancaire

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

PV : Procès Verbal

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Listes des tableaux

Tableau 1 : récapitulatif des risques opérationnels liés aux hors bilan.....	15
Tableau 2 : Synthèse des démarches d'élaboration de cartographies des risques	27
Tableau 3: démarche d'élaboration de cartographie des risques	28
Tableau 4: Modèle d'analyse de la cartographie des risques liés aux hors bilans	35
Tableau 5: Echantillon de l'étude de collecte des données propres notre cartographie des risques.....	38
Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus réception client.....	59
Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus étude des dossiers.....	60
Tableau 8: Identification des risques liés au sous processus mise en place de l'engagement	61
Tableau 9: Identification des risques liés au sous processus suivi du compte client.....	62
Tableau 10: Identification des risques liés au sous processus recouvrement des créances	63
Tableau 11: Preuves d'audit sur les risques identifiés.....	64
Tableau 12: Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et du dispositif en place	67
Tableau 13: Evaluation de la probabilité d'occurrence et du dispositif de contrôle interne.....	67
Tableau 14: Echelle de mesure de l'impact ou de gravité des risques.....	69
Tableau 15: Evaluation de l'impact des risques	70
Tableau 16: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance.....	73
Tableau 17: Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	76
Tableau 18: Proposition de plan d'action pour les risques les plus significants.....	82

Listes des figures

Figure 1 : Matrice de cartographie des risques	32
Figure 2 : Matrice de finalité de la cartographie des risques	34
Figure 3 : Organigramme de la BSIC-SA Sénégal	47
Figure 4 : Cartographie des risques des hors bilans de la BSIC-SA Sénégal	78

Listes des annexes

Annexe 1: Questionnaires destinés aux agents chargés des avals et cautions	85
Annexe 2 : Questionnaire destiné au Chef Service Cautions et avals : P/O M. SAMB	86
Annexe 3: Questionnaire destiné au Chef Service Cautions et avals : M. DIAGNE.....	87
Annexe 4: questionnaire destiné au Chef Service Opérations Etrangères : M. Moise DIENG.....	89
Annexe 5: Guide d'entretien avec le comptable : M. FAYE.....	90
Annexe 6: Caution d'Avance de Démarrage N°.....	91
Annexe 7: CAUTION DEFINITIVE N°	92
Annexe 8: CAUTIONNEMENT PROVISoire N°	93
Annexe 9 : MAQUETTE DE MISE EN PLACE AVAL.....	94

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Listes des tableaux.....	iv
Listes des figures.....	v
Listes des annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre I : Processus des engagements bancaires.....	9
1.1 Les différents types des engagements.....	9
1.1.1 Définition des engagements hors bilan.....	9
1.1.2 Catégories d'engagements hors bilan	10
1.1.2.1 Les engagements de financement	10
1.1.2.2 Les engagements de garanties.....	11
1.1.2.3 Engagements sur titres	12
1.1.2.4 Engagements sur opérations en devises.....	12
1.1.2.5 Autres engagements.....	13
1.1.2.6 Opérations effectuées pour le compte de tiers	14
1.2 Les différentes catégories de risques opérationnels des hors bilans	14
1.3 Les mesures de limitation de risques opérationnels des engagements hors bilan.....	17
Chapitre II : Processus d'élaboration d'une cartographie de risques	18
2.1 Différents types de cartographies de risques	18
2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie de risques.....	18
2.1.1.1 Définition de la cartographie de risque.....	18
2.1.1.2 Objectifs de la cartographie de risques	19
2.1.2 Les principaux facteurs de réussite et Utilités de la cartographie des risques	20
2.1.2.1 Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques.....	20
2.1.2.2 Utilités de la cartographie des risques	21

2.2	Techniques d'élaboration de la cartographie des risques	22
2.2.1	Les différents types de cartographie des risques.....	22
2.2.1.1	Cartographie thématique (étude spécifique)	22
2.2.1.2	Cartographie globale (étude globale).....	23
2.2.2	Approches d'élaboration de la cartographie des risques.....	23
2.2.2.1	Top down	23
2.2.2.2	Bottom-up	24
2.2.2.3	Approche combinée	24
2.2.2.4	L'approche par le benchmarking	25
2.2.2.5	L'approche par l'autoévaluation	25
2.2.2.6	L'approche par l'analyse et la synthèse rationnelle des risques	25
2.2.2.7	Les points d'entrée.....	25
2.2.2.8	L'approche macro cartographie	25
2.2.4	Etapes d'élaboration d'une cartographie de risques	26
2.2.4	Notre démarche référentielle de cartographie des risques	28
Chapitre III : Méthodologie de l'étude.....		35
3.1	Modèle d'analyse.....	35
3.2	Techniques et outils de collecte de données	36
3.2.1	Différentes techniques de collecte de données	36
3.2.1.1	Analyse documentaire.....	36
3.2.1.2	Les entretiens	37
3.2.1.3	Observation.....	39
3.2.1.4	Les sondages	39
3.2.1.5	Questionnaires	39
Conclusion de la première partie		40
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		41
Chapitre IV : Présentation de la BSIC Sénégal		43
4.1	Mission de la BSIC Sénégal	43
4.2	Organisation générale de la BSIC Sénégal	44
4.3	Les différentes activités de la banque	49
4.3.1	Les investissements.....	49

I	Les engagements par signature.....	49
II	Les crédits par décaissement.....	51
4.3.2	Les différents types de comptes.....	53
Chapitre V : Description de la procédure des engagements de la BSIC-SA Sénégal.....		54
5.1	Procédure de traitement des cautions et avals.....	54
5.1.1	Procédure de traitement des avals.....	54
5.1.1.1	L'émission de l'effet avalisé.....	54
5.1.1.2	Liquidation de l'effet avalisé.....	55
5.1.2	Procédure de traitement des cautions.....	55
5.1.2.1	L'émission de caution.....	55
5.2	Procédure de traitement des Crédits Documentaires.....	56
5.2.1	Réception de la demande.....	56
5.2.2	Etape de la réception des documents.....	56
CHAPITRE VI : Cartographie des risques liés au processus des engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal.....		58
6.1	Définition des processus.....	58
6.2	Identification et analyse des risques.....	58
6.2.1	Identification des risques opérationnels liés au sous processus accueil client.....	59
6.2.2	Identification des risques opérationnels liés au sous processus étude des dossiers.....	60
6.2.3	Identification des risques opérationnels liés au sous processus mise en place de l'engagement.....	61
6.2.4	Identification des risques opérationnels liés au sous processus suivi du compte client.....	62
6.2.5	Identification des risques opérationnels liés au sous processus recouvrement.....	63
6.3	Test d'audit et de contrôle sur la survenance des risques.....	64
6.4	Evaluation des risques et les dispositifs en place.....	66
6.4.1	Evaluation de la probabilité de survenance.....	66
6.4.2	Evaluation de l'impact des risques.....	69
6.5	Classification ou hiérarchisation des risques liés aux hors bilan.....	73
6.5.1	Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance.....	73
6.5.2	Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact.....	76
6.6	Formalisation de la Cartographie des risques liés aux hors bilan.....	78
6.6.1	la cartographie des risques.....	80

6.6.2	Recommandations.....	81
6.6.3	Plan d'action	82
	Conclusion Générale.....	83
	ANNEXES.....	84
	BIBLIOGRAPHIE.....	95

CESAG - BIBLIOTHEQUE



INTRODUCTION GENERALE

La notion de risque est un défi majeur auquel fait face toutes les entreprises, particulièrement les banques de par leur métier d'intermédiaire des échanges. Elles sont exposées à plusieurs types de risques liés aux engagements. Car l'engagement sans risque est une utopie. Les engagements hors bilan, compte tenu de leur évolution croissante, leur caractéristique spécifique dans les activités des structures financières, sont aujourd'hui source de risques dus aux décaissements parfois importants que peut entraîner ce type d'opération; c'est ainsi que les autorités de contrôle considèrent ces concours comme des opérations à surveiller et à prendre en compte dans la maîtrise des risques bancaires. L'absence ou l'insuffisance du dispositif efficace pour une meilleure maîtrise de ces risques conduit à la dégradation de la trésorerie, au non respect des normes prudentielles, voire l'incapacité de la banque de faire face à ses engagements de toute nature.

L'évolution de la réglementation bancaire représente un processus discontinu dans lequel alternent les phases d'innovation financière et de contournement des règles. Ainsi, face aux inquiétudes concernant des risques de crédit et les engagements hors bilan, le régulateur a introduit en 1989 une norme de solvabilité, le ratio Cooke, appelé aussi Bâle I. Cependant, celui-ci s'est rapidement révélé insuffisant, notamment face aux mutations de la finance dans les années 1990 (comme l'investissement en titres à compte propre et la création et la revente de produits structurés, en particulier la titrisation). Le régulateur a cherché à améliorer le dispositif en place en proposant un nouvel accord : Bâle II. (Jézabel, 2008 : 960).

Nonobstant ces efforts consentis par le comité de BALE qui sont témoignés par la substitution du « ratio COOKE » qui servait d'évaluer la solvabilité au ratio « Mc Donough » s'articulant autour de trois piliers.

- Le pilier I : évaluation des risques portés par un établissement et la détermination des fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques. Avec un fonds propre maintenu à 8% du total des risques de crédit, la mesure de ces risques est faite selon différentes méthodologies de calcul avancées. (Jimenez & al. , 2008 :24)
- le pilier II : renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Ces superviseurs ont un rôle d'évaluer les procédures liées aux fonds propres.

- le pilier III : imposition d'une plus grande transparence aux établissements de crédit vis-à-vis des marchés financiers, par la communication des informations complètes sur la nature, le volume et les méthodes de gestion de l'ensemble des risques, et de l'harmonisation des fonds propres disponibles par rapport aux risques. Le premier aspect de ce pilier permet aux établissements de remédier et d'éviter tout renouvellement d'un incident médiatisé qui s'est produit sur la place financière. (Jimenez & al. 2008 :24).

Les établissements bancaires sont dans l'impasse d'une crise sans précédente émaillée par la faillite de certaines structures financières, par exemple Lehman Brothers, la quatrième banque d'affaires de Wall Street; le scénario est partout le même :

Problème d'efficacité du dispositif de maîtrise des risques pour les produits structurés à risque. C'est ainsi que la BCEAO a mis en place, en plus du système de suivi et d'accompagnement permanent pour les banques de la sous région, une commission bancaire chargée du contrôle et de l'évaluation des risques des engagements de toute nature de la zone francs.

La BSIC Sénégal est l'un de ces établissements bancaires qui malheureusement n'a pas un dispositif très efficace pour la maîtrise des risques de ses engagements hors bilans.

Cela peut se traduire par les situations suivantes :

- retard dans le dénouement des opérations,
- non respect des clauses par certains clients,
- dégonflement de la trésorerie,
- non respect des ratios prudentiels de la Commission bancaire.

Cette insuffisance a entre autres comme sources :

- l'inexpérience des membres du service d'audit interne pour la mise en œuvre d'une cartographie de risque,
- le manque de moyens pour le service d'audit interne,
- l'insuffisance du personnel du service d'audit interne.

Nous avons envisagé les pistes de solutions suivantes :

- ✓ doter le service d'audit interne des moyens nécessaires pour l'établissement d'une cartographie des risques;
- ✓ recruter du personnel au niveau du service d'audit interne;
- ✓ élaborer une cartographie des risques liés aux engagements hors bilan par une personne extérieure (stagiaire).

La dernière solution nous semble plus opportune, elle est la moins coûteuse pour la banque. La cartographie des risques est une photographie des risques à un instant donné. Elle a pour objectif d'identifier, d'évaluer, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier donnée et/ ou l'établissement. (Jimenez & al., 2008 :116).

Une fois ces travaux d'auto-évaluation effectués, la banque bénéficie d'une vision plus claire et plus large des risques auxquels elle fait face, afin de les traiter en fonction des ressources disponibles pour en diminuer l'exposition.

Au regard de ce qui précède, notre question de recherche est : quel est le profil des risques opérationnels liés au processus des engagements hors bilan de la BSIC Sénégal ?

En d'autres termes :

- quels sont les risques opérationnels liés aux engagements hors bilan de la BSIC Sénégal ?
- quelles méthodes adopter pour identifier les risques opérationnels liés aux engagements hors bilan de la BSIC Sénégal ?
- quelles techniques adopter pour évaluer les risques opérationnels identifiés des engagements hors bilan de la BSIC Sénégal ?
- comment formaliser ces risques dans une cartographie de risque ?

Dans l'objectif de répondre à toutes ces questions, notre choix s'est porté sur le thème suivant : élaboration d'une cartographie de risques liés aux processus des engagements hors

bilan dans une banque commerciale : cas de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et Commerce (BSIC Sénégal).

L'objectif principal de ce mémoire est de procéder à une analyse du processus des engagements hors bilan de la BSIC Sénégal, afin d'aboutir à l'élaboration d'une cartographie des risques.

De manière spécifique il s'agira:

- décrire et analyser le processus des engagements hors bilan de la BSIC Sénégal
- d'identifier les risques opérationnels liés aux engagements hors bilan ;
- d'évaluer et hiérarchiser les risques identifiés ;
- d'élaborer une cartographie des risques liés au processus des engagements hors bilan de la BSIC Sénégal.

Dans le cadre de ce travail, notre étude partira de l'élaboration des documents au dénouement des engagements.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois niveaux :

Pour la banque :

Cette étude permettra à la banque d'avoir une vision unifiée sur l'ensemble des risques opérationnels liés à ses engagements hors bilan pour une meilleure prise en compte de ces derniers.

Pour nous même :

Ce travail nous permettra, non seulement d'accomplir une obligation pédagogique, mais aussi de concilier notre connaissance théorique acquise au cours de notre formation avec la pratique, de nous familiariser aux techniques d'élaboration d'une cartographie de risques, et de pouvoir comprendre au mieux le processus des engagements hors bilan dans un milieu assez complexe qu'est celui des banques.

Pour le lecteur :

Ce travail servira de référence pour le lecteur afin de s'imprégner d'une partie des activités bancaires, et d'exemple dans l'élaboration d'une cartographie de risques.

Ce mémoire se subdivise en deux parties, une partie théorique et une partie pratique.

Dans la partie théorique nous présenterons d'abord le processus des engagements hors bilan, ensuite le processus d'élaboration d'une cartographie de risques, et enfin nous présenterons notre modèle d'analyse pour l'élaboration de la cartographie des risques à la BSIC Sénégal. Dans la deuxième partie nous ferons une présentation de la BSIC Sénégal, de notre démarche d'identification et de la hiérarchisation des risques pour aboutir enfin à une cartographie de risques.

***PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE***

Introduction

Si le plus souvent la banque aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédits de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagement que l'on appelle « engagement hors bilan » ; il s'agit pour la banque de prêter alors simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie. Comme toutes autres activités bancaires, ces engagements sont source de risques importants pouvant parfois aller jusqu'à une dégradation du portefeuille. Ainsi, compte tenu des décaissements importants que peuvent entraîner ces engagements, leur étude doit être faite minutieusement que pour n'importe quel autre concours bancaire.

Pour maîtriser ces risques, il paraît indispensable pour toutes institutions financières de mettre en place des dispositifs d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques.

La première partie de ce mémoire, qui constitue le cadre théorique, sera composée de trois chapitres ; le premier chapitre nous permettra de présenter les différents types d'engagements hors bilan, le processus d'octroi de crédit hors bilan, ainsi que les différents types de risques opérationnels découlant de ces opérations pour enfin aboutir à notre modèle d'analyse d'élaboration de cartographie des risques.

Chapitre I : Processus des engagements bancaires

Le processus des engagements hors bilan est transversal, il concerne différents acteurs aussi bien en amont qu'en aval.

Dans ce chapitre, nous parlerons dans un premier temps des types d'engagements, nous aborderons ensuite ses objectifs et les facteurs clés de réussite dans l'enchaînement de ses différentes étapes, et enfin les risques que courent les établissements bancaires tout au long de ces opérations.

1.1 Les différents types des engagements

Cette section nous permettra d'appréhender la notion des engagements hors bilan, de la définition en passant par la présentation des différentes catégories.

1.1.1 Définition des engagements hors bilan

Selon la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, le hors-bilan des banques enregistre les engagements par signature de la clientèle et des correspondants. Il s'agit des créances et des engagements futurs sûrs ou potentiels. (IKORI, 2008 : 22)

Un engagement hors bilan peut se définir comme étant un compte dans lequel sont enregistrées les sommes engagées par l'entreprise et qui ne sont pas encore disponibles ou n'ont pas encore été payées. En d'autres termes, figurant dans le compte des actifs et les passifs de l'entreprise qui font encore l'objet d'un contrat en cours d'exécution ou qui n'ont pas encore été régularisées par un paiement. (BERNARD, 2008 : 403).

Alors que le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise, c'est-à-dire les actifs dont elle dispose et les passifs auxquels elle doit faire face, les engagements hors bilan concernent des droits et obligations qui, s'ils se réalisent, sont susceptibles de modifier la consistance de cette situation patrimoniale.

1.1.2 Catégories d'engagements hors bilan

Selon SARDI (2002: 774), il existe deux grandes catégories d'engagement hors bilan :

- Les engagements de financement
- Les engagements de garantie

Le volume I du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA catégorise les engagements hors bilan en fonction de leur nature :

- ✓ Engagements de financement
- ✓ Engagements de garantie
- ✓ Engagements sur titres
- ✓ Engagements sur opérations en devises
- ✓ Autres engagements
- ✓ Opérations effectuées pour le compte de tiers

1.1.2.1 Les engagements de financement

Les engagements de financement se subdivisent en opérations entre différents types d'établissements de crédits, et en opérations d'un établissement de crédit en faveur de sa clientèle. Les premiers types se constituent soient en promesses irrévocables de concours de trésorerie faites en faveur des établissements de crédit, soient en promesses irrévocables de concours en trésorerie reçues des établissements de crédit suivant les modalités prévues par le contrat.

Selon le plan comptable bancaire de l'UEMOA (2000 :74), les engagements de financement inter-établissements se présentent sous la forme :

- de filets de sécurité;
- de ligne d'escompte;
- d'engagements de soutien (*crédits stand-by*) ;
- d'engagements ou accords de refinancement ;
- de facilités de financement renouvelables.

S'agissant des seconds types d'engagement de financement, ils représentent les engagements irrévocables donnés en faveur de la clientèle sous forme notamment :

- d'ouvertures de crédits confirmés qui comprennent les ouvertures de crédits documentaires et tous concours que l'établissement s'est irrévocablement engagé à consentir en faveur de la clientèle lorsque celle-ci en fera la demande;
- d'acceptations à payer ou engagements de payer concernant exclusivement des opérations de commerce international financées au moyen de crédits documentaires réalisés par acceptation d'effets. Toutefois si les acceptations souscrites par l'établissement sont prises à l'escompte par ce dernier, l'opération cesse de figurer au hors bilan pour être classée parmi les crédits, sur la situation comptable .
- d'engagements sur facilités d'émission de titres représentant les engagements pris vis-à-vis d'un émetteur de lui acheter aux conditions préalablement définies, les titres qu'il n'aurait pas placés. Les lignes de substitution des billets de trésorerie sont également à classer dans cette rubrique ;
- d'engagements de financement dans le cadre des opérations de crédit-bail ou d'opérations assimilées. (PCB01, 2000 :74).

1.1.2.2 Les engagements de garanties

Le plan comptable bancaire (PCB01) de l'UEMOA (2000 :74), présente différents types d'engagements de garanties :

- cautions, avals et autres garanties d'ordre d'établissements de crédit composées notamment des confirmations d'ouverture de crédits documentaires, d'acceptations à payer, et autres garanties données ;
- cautions, avals et autres garanties reçus d'établissements de crédit, et les contre-garanties des prêts consentis par la banque ou l'établissement financier à un établissement de crédit, en blanc ou sur effets ;
- garanties d'ordre de la clientèle qui sont entre autres : les cautions ou avals apposés sur des billets souscrits par la clientèle au profit de l'administration en règlement de droits ou de taxes; les cautions administratives et fiscales, cautions immobilières et garanties financières; les garanties de remboursement de crédits distribués par d'autres établissements de crédit; les cautions et avals divers, notamment cautionnement de billets de trésorerie.

- garanties reçues de la clientèle qui sont constituées des garanties reçues de l'Etat et des organismes assimilées, de celles reçues des entreprises d'assurance et de capitalisation, de la clientèle financière, et autres garanties reçues.

1.1.2.3 Engagements sur titres

Dans le plan comptable bancaire (2000 :75) de l'UEMOA, les engagements sur titres sont des engagements sur le marché des titres pour le compte des tiers ou le propre compte de la banque ou de l'établissement financier. Ils regroupent les titres à livrer et les titres à recevoir qui sont présentés comme suit :

- les prises fermes lors d'une émission de titres, notamment dans le cadre de syndicats de garantie, elles représentent la quote-part souscrite par l'établissement ;
- opérations réalisées entre la date d'ouverture de la souscription et la date de règlement d'une émission de titres; ces opérations sont inscrites pour leur valeur de transaction ;
- achats et ventes de titres sur le marché à règlement différé, notamment mensuel.

1.1.2.4 Engagements sur opérations en devises

L'UEMOA subdivise dans son plan comptable bancaire PCB01 (2000 :75) les engagements sur opérations en devises, en des opérations d'achat ou de vente de devises. Ces opérations se répartissent comme suit :

- opération de change au comptant qui enregistre des opérations d'achat ou de vente de devises dont les parties ne diffèrent le dénouement qu'en raison des délais d'usance (généralement deux jours) ;
- opération de change à terme qui enregistre des opérations d'achat ou de vente de devise dont les parties ne diffèrent le dénouement que pour des raisons différentes des délais d'usance ;
- opération de prêts ou emprunts en devise jusqu'à l'écoulement du délai de mise à disposition des fonds (délais d'usance en général deux jours ouvrables) ;
- report/déport non couru correspondant à la partie non courue des différences d'intérêts en monnaie locale ou en devises et relative aux opérations de change à terme ;

- intérêts non courus en devises couverts : ces opérations concernent exclusivement les opérations de change à terme qualifiées d'opération de couverture ;
- compte d'ajustement devises hors bilan enregistrant le contre partie de la réévaluation des opérations de change au comptant ou à terme inscrites au hors bilan et des intérêts non courus en devises couverts ;
- comptes de position de change hors bilan ;
- comptes de contre-valeur de position de change hors bilan.

1.1.2.5 Autres engagements

D'après le PCB 01 (2000 :76), les autres engagements sont de deux ordres (les autres engagements donnés, et les autres engagements reçus).

a. Les autres engagements donnés sont composés entre autre :

- des valeurs qui appartiennent à la banque ou à l'établissement financier, affectées en garantie au profit de l'Institut d'Emission, de la Bourse des valeurs ou de tout autre organisme;
- de loyer à payer pour le complément de montant à payer dans le cadre d'un contrat de crédit-bail souscrit par l'établissement-locataire;
- et des engagements divers donnés composés des garanties de change dans le cadre de crédits-fournisseurs consentis en devises.

b. Les autres engagements reçus constituent des avoirs pour l'établissement de crédit :

- des titres reçus en gage dans le cadre d'une opération de prêt (valeur reçue en garantie);
- des montants restant à percevoir par l'établissement-bailleur dans le cadre d'un contrat de crédit-bail;
- et des garanties de change reçues dans le cadre de crédits-acheteurs consentis en devises.

1.1.2.6 Opérations effectuées pour le compte de tiers

Les opérations effectuées pour le compte de tiers sont réalisées pour les cas suivants :

- opérations d'encaissement qui concernent les valeurs reçues des correspondants ou de la clientèle et pour lesquelles les montants ne sont exigibles qu'après encaissement ;
- comptes de suivi des engagements consortiaux de financement donnés pour des promesses irrévocables de concours de trésorerie accordées conjointement à un même bénéficiaire par divers établissements;
- comptes de suivi des engagements consortiaux de garantie donnés par plusieurs établissements à un même bénéficiaire;
- comptes de suivi des crédits consortiaux distribués : il s'agit notamment de crédits directs accordés par plusieurs établissements à un même bénéficiaire;
- comptes de suivi des crédits distribués pour le compte de tiers destinés à des secteurs ou à des agents économiques spécifiques;
- comptes de titres clientèles (matérialisés et dématérialisés) sous contrat de dépôt ou de gestion. (PCB 01, 2000 :77),

1.2 Les différentes catégories de risques opérationnels des hors bilans

De façon générale les risques liés aux engagements hors bilan ne sont pas différents de ceux que comportent les engagements figurants dans le bilan. Selon Greuning et Bratanovic (2004:145) tous les engagements hors bilan impliquant une exposition au risque de crédit doivent aussi être étudiés. L'étude de ce portefeuille doit être menée selon les mêmes principes que l'étude du portefeuille de prêts, et de façon similaire.

La particularité des risques opérationnels est qu'ils ne sont pas concentrés dans un secteur d'activité particulier ; ils sont partout présents. Les risques opérationnels des engagements hors bilan comme toutes autres activités bancaires peuvent découler de défaillances externes et internes. Pour une bonne coordination dans la gestion de ces types de risques, et pour éviter une juxtaposition d'actions redondantes, il est fondamental de procéder à un regroupement par

catégories. The BASEL COMMITTEE OF BANKING SUPERVISION (BCOBS) a fait une analyse des hors bilan sous trois angles :

- ❖ risques de liquidité et risques de position/marché liés aux activités hors bilan ;
- ❖ risques de crédit dans les activités hors bilan ;
- ❖ risques contrôle/exploitation des engagements hors bilan. (BCOBS, 1998 : 3)

Par ailleurs, certains auteurs comme MARECHAL (2004: 3) et BERDARD (2006: 43) ont catégorisé les risques hors bilans, qui sont récapitulés par différents sous processus dans le tableau suivant :

Tableau 1 : récapitulatif des risques opérationnels liés aux hors bilan

Différents sous processus	Risques liés aux sous processus
processus réception client	Mauvais accueil
	Perte de dossier
	Réception de client mal intentionné
	Fausse adresse
	Mauvaise information
	Signature non valide sur les traites
	Proposition des taux non compétitif
	Traite mal remplie
processus étude des dossiers	Demande non enregistrée sur le registre
	Réception de dossier incomplet
	Absence d'étude des dossiers
	Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client
	Engagement avec des clients non qualifiés
	Absence d'évaluation de la capacité financière du client
	Dépassement sur ligne autorisée
	Non couverture du montant avalisé ou cautionné
Non respect des ratios de division des risques client	
	Retard dans la chaîne de traitement des dossiers
	Enregistrement de faux dossiers
	Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent
	Non retenue du dépôt à la mise en place
	Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de

processus mise en place de l'engagement	démarrage
	Non maîtrise du logiciel en place par l'agent
	Erreur de saisie du montant
	Erreur de saisie de la date d'échéance
	Perte imputable à des variations défavorables du taux de change
Processus suivi du compte client	Retour dépôt non exécuté
	Non suivi du compte client
	Retrait du client de la garantie minimale
	Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement client
	Dossier mal classé
	Non prélèvement automatique des commissions
	Retard sur l'exécution des contrats
	Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles
	Non déclassement du client en impayé
	Non provisionnement du client défaillant
	Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution
Non recouvrement de la créance après la mise en jeu de la caution	
Processus recouvrement des créances	Non relance du client défaillant
	Retard dans la saisie des huissiers
	Non saisie des huissiers
	Lenteur des procédures judiciaires
	Perte non couverte par les biens saisis

Adapté de MARECHAL (2004: 3) et BERNARD (2008: 43).

1.3 Les mesures de limitation de risques opérationnels des engagements hors bilan

La promiscuité du risque dans l'activité bancaire quotidienne et dans l'activité crédit en particulier, ne doit pas émousser la sensibilité de la banque aux risques, mais au contraire l'amener à faire constamment évoluer ses outils, ses procédures et ses méthodes de prévention des risques. Toute politique visant à maîtriser le risque des engagements doit s'attacher à « prévenir et à soigner ». Il n'est pas de bonne politique de risque sans organisation de la prévention, c'est-à-dire la mise en œuvre de moyens techniques, humains, organisationnels... destinés à éviter qu'il ne survienne. (MADERS, 2006 :117) pense que la démarche de gestion des risques opérationnels s'appuie sur trois phases :

- ◆ le diagnostic : il s'agit de définir les zones d'exploitation structurelles ou conjoncturelles et incidents avérés, d'élaborer une cartographie des risques opérationnels périodiquement actualisée, de mettre en place de bases historiques des incidents avérés ;
- ◆ le traitement des sinistres : il s'agit entre autre de limiter à un champ donné, procéder à l'exercice de mesures de réduction ou de transfert ; d'élaborer, mettre en place et suivre des plans d'actions ;
- ◆ la surveillance : cela passe par l'existence des indicateurs préventifs de risques, tableaux de bords et plans d'actions afin d'avoir une visibilité permanente par rapport aux exigences prédéfinies (procédé d'alerte).

Chapitre II : Processus d'élaboration d'une cartographie de risques

La cartographie des risques est un outil révolutionnaire qui, malgré sa nouveauté a été commentée par bon nombre d'auteurs ayant proposés diverses méthodes d'élaboration.

Le but de ce chapitre est de nous permettre de présenter les différents types de cartographies des risques, leurs objectifs, et les techniques d'élaboration proposées par les auteurs après une analyse détaillée.

2.1 Différents types de cartographies de risques

Cette section nous permettra de faire une analyse succincte des différentes définitions et des objectifs de la cartographie des risques proposés par certains auteurs, et aussi de mettre en exergue son utilité.

2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie de risques

Nous allons définir la cartographie des risques du point de vue des auteurs avant d'aboutir à une synthèse générale de ces différentes définitions. Nous présenterons par la suite les objectifs de la cartographie des risques.

2.1.1.1 Définition de la cartographie de risque

D'après COSOII (2005 :221), la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible).

Pour De Mareschal (2003 :15), « la cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de la définition des risques. »

Selon Liedth (2003 :1), le concept de cartographie de risque se conçoit comme l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques existants. C'est un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques.

La cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés, les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. (Jimenez & al. 2008 :64).

Ainsi après une synthèse de l'ensemble de ces définitions, nous considérons la cartographie des risques comme un outil qui permet non seulement de classer, comparer et de hiérarchiser les risques entre eux ; mais aussi de prioriser leur gestion selon leur impact et leur degré de survenance en fonction des ressources disponibles.

2.1.1.2 Objectifs de la cartographie de risques

La méconnaissance des objectifs recherchés par la cartographie des risques est un facteur de blocage dans sa mise en œuvre ; c'est ainsi que Renard (2006 :140) définit trois objectifs fondamentaux à savoir:

- ✓ inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ✓ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ✓ permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'évaluer une politique de risque qui va s'imposer à tous : aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ; aux auditeurs internes pour l'élaboration de leur Plan d'Audit en définissant les priorités ;

Merlier « & al. » (2008 : 103) intègre la gestion externalisée du risque parmi les objectifs poursuivis par la cartographie des risques. A cet effet il propose les objectifs suivants :

- ✓ définir les ordres de priorité pour l'évaluation des processus jugés trop risqués ;
- ✓ définir la nomenclature de la base d'incidents pour le rattachement des risques ;
- ✓ définir des plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;

- ✓ recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables (dispositif assurantiel) ;
- ✓ aider à la tarification clientèle en y incorporant les risques à faible impact et fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre.

2.1.2 Les principaux facteurs de réussite et Utilités de la cartographie des risques

Cette partie concerne les éléments de réussite pour la cartographie des risques ainsi que son utilité dans la gestion efficace des risques.

2.1.2.1 Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques

Comme toute disposition d'aide au bon fonctionnement des dispositifs du contrôle interne, la mise en place d'une cartographie des risques demande un certain nombre de critères sans lesquels il paraît peu probable d'aboutir à l'effet escompté. GRAND & al. , 2002 : 68)

Parmi ces critères les plus essentiels on peut citer :

- l'adhésion de la hiérarchie : si les dirigeants ne trouvent pas d'intérêt au projet de la cartographie, elle n'a aucune chance de jouer son rôle de prédictif des événements incertains, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut conduire les subordonnés à avoir la culture du risque dans tous les compartiments de l'organisation, d'où son importance. La Direction générale doit s'impliquer dans la mise en place du dispositif de management des risques pour valider sa politique, en particulier les limites de risques (risques résiduels acceptés) et allouer les fonds propres permettant sa couverture. (GRAND, 2002 : 68) ;
- un personnel compétent et honnête : tous les membres impliqués dans le processus de la cartographie doivent non seulement disposer de solides connaissances théoriques, et pratiques afin de faciliter leur identification au niveau de chaque processus concernés, mais aussi une bonne réputation en matière d'intégrité et d'éthique pour assurer l'efficacité du processus. (GRAND, 2002 : 68) ;
- la désignation d'un responsable : bien que chaque niveau hiérarchique ait des responsabilités et des fonctions différentes en matière de management des risques,

les actions des différents responsables doivent être coordonnées, et centralisées par un responsable désigné à cet effet. Comme dit la sagesse populaire « Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre », pour Sénèque également « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » ; le responsable du processus de la cartographie doit définir en collaboration avec le sommet les politiques, rôles, responsabilités, et les objectifs de mise en œuvre ; d'établir un langage commun en matière de management des risques qui intègre des mesures communes relatives à la probabilité et à l'impact avec des catégories communes de risques. (GRAND, 2002 : 68) ;

- la disponibilité des moyens : il incombe au pilotage d'allouer les ressources nécessaires pour la réussite du processus. Ces ressources sont déterminées après une analyse approfondie sur la base du rapport coût/ bénéfice. (GRAND, 2002 : 68).

2.1.2.2 Utilités de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue aujourd'hui pour les entreprises un véritable clignotant. Il est bien évident qu'une cartographie bien conduite, par la connaissance plus fine, plus nuancée et globale des différents paramètres qui influenceront sur la dynamique du business et les ressources financières, peut à son tour être un moyen précieux de recentrer le contrôle de gestion et de reconsidérer le tableau de bord existant. Après une synthèse des différents éléments présentés par MOREAU (2002, 136) ; la cartographie des risques a pour vocation :

- ✓ d'aider à la gestion des risques de façon prioritaire ;
- ✓ de promouvoir une gestion efficiente des ressources par une affectation ou un redéploiement des ressources disponibles aux risques prioritaires définis ;
- ✓ de servir de moyen de communication sous forme de tableau de bord dynamique pour l'ensemble de l'organisation par l'implication des différents responsables des processus à son élaboration et à son renouvellement ;
- ✓ d'améliorer la définition du plan stratégique ;
- ✓ de servir à l'élaboration du plan d'audit ;
- ✓ de faciliter les reportings internes et externes

Ainsi la cartographie sert de boussole pour les organisateurs, d'outil de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs.

2.2 Techniques d'élaboration de la cartographie des risques

Dans cette section, il sera question de préciser les différents types de cartographie des risques, et les approches d'élaboration possible afin d'aboutir à notre démarche référentielle.

2.2.1 Les différents types de cartographie des risques

Le choix des axes permet de déterminer la projection du risque que l'on souhaite étudier, puis présenter, mais aussi le choix du type de cartographie est fonction du risque étudié.

Mareschal (2006 : 8) propose deux grandes options possibles:

- ⇒ l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ;
- ⇒ l'étude de risques spécifiques liés à un domaine particulier

2.2.1.1 Cartographie thématique (étude spécifique)

La cartographie thématique permet avant tout d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé. Le périmètre peut être soit une unique entité, soit plusieurs entités d'une même organisation. Elle consiste à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un même thème, et son exercice constitue le premier pas vers le second type de cartographie que nous verrons dans la section suivante.

L'avantage pour ce type de cartographie est la motivation qui anime ce besoin de vision synthétique. Ces motivations se présentent de façon non exclusive comme suit:

- ✓ le pilotage de la gestion de risque en identifiant les domaines d'actions prioritaires tout en suivant le risque dans le temps ;
- ✓ la communication sur le thème de risque vers différentes parties (interne et externe) qui anime.

2.2.1.2 Cartographie globale (étude globale)

La cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service d'une entreprise, entreprise, groupe). Cette cartographie permet de standardiser la gestion des risques identifiés.

2.2.2 Approches d'élaboration de la cartographie des risques

La diversité, la complexité, et l'évolution des processus ainsi que la spécificité des domaines poussent les entreprises à une perpétuelle remise en cause des dispositifs de maîtrise des risques en leur sein. Ainsi les approches d'élaboration de la cartographie des risques sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée, même si quelques constantes sont assez flagrantes. Des auteurs comme Renard (2002 :100), laissent entendre qu'en plus des deux écoles qui ont existées avant, le top down, et le bottom up, il faut aller vers une transaction c'est-à-dire une approche combinatoire des deux premières.

2.2.2.1 Top down

Après une synthèse sur les commentaires donnés par les auteurs suivants : Jimenez (2008 :63) ; FEGHALI (2004 : 659) ; Mareschal (2006 :9) l'approche top down peut être assimilée à la méthode indicateur de base en ce sens que l'on se base sur un référentiel simplifié et que l'on privilégie des aspects qualitatifs plus rapides à obtenir que des éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.

L'identification des risques se fait de manière plus fermée. Souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire à l'aide des questionnaires d'auto-évaluation qualitatifs élaborés par les personnes en charge de la démarche de cartographie après une définition des typologies de risques opérationnels. Ce processus permet donc de descendre chercher l'information, mais a mis également au goût des lèvres deux problèmes complexes :

- ✓ la fiabilité des mesures n'est pas toujours garantie ; en effet, les questions d'auto-évaluation n'apportent pas nécessairement d'assurance sur l'objectivité du processus, ou sur l'exhaustivité de la couverture des risques opérationnels ;
- ✓ la solution de l'utilisation de données externes utiles pour prendre en compte les risques rares et à impact forts dans les calculs pour les fiabiliser reste difficile.

2.2.2.2 Bottom-up

Le Bottom-up est souvent utilisé pour une cartographie globale, avec cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles, avant d'être communiqués via un dispositif de reporting au management.

L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews. (Mareschal, 2006 :9).

2.2.2.3 Approche combinée

Tantôt considérée comme la plus efficace par rapport aux deux premières, l'attitude combinée consiste à faire assister le risk manager ou l'auditeur interne par les responsables des activités, qui définissent chacun les risques de leurs activités ; de proche en proche, en remontant la hiérarchie, afin de permettre de recueillir l'ensemble des risques spécifiques de l'organisation. Dans le même temps, le risk manager (ou le responsable de l'audit interne) soumet à la Direction Générale, les risques d'entreprise considérés comme essentiels. Cette liste sera par la suite consultée par la hiérarchie à la lumière de la cartographie générale pour s'y adapter et de s'assurer de l'exhaustivité des risques considérés.

D'autres auteurs comme l'AMRAE (2002 :2), COLLATRELLA (2006 :7) ont proposé cinq autres approches complémentaires aux trois premières :

2.2.2.4 L'approche par le benchmarking

Cette approche permet d'avoir un référentiel dans la gestion des risques basés sur le vécu des autres ; son avantage est qu'elle permet non seulement de se faire une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer, mais également d'identifier des opportunités d'amélioration de processus. (LEROY, 1998 :7)

2.2.2.5 L'approche par l'autoévaluation

Cette approche permet au management de confier aux opérationnels l'évaluation de la qualité de leur contrôle interne et de gérer l'amélioration de leur capacité à faire fonctionner le système en place. C'est une approche qui facilite l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels. L'avantage est que cela évite une fonction d'audit interne lourde et souvent mal perçue par les opérationnels. (COLATRELLA, 2006 :7)

2.2.2.6 L'approche par l'analyse et la synthèse rationnelle des risques

Cette approche consiste à faire une comparaison entre l'existant, les données chiffrées, et un référentiel de données de bonnes pratiques recueillies sous forme de benchmarking. (ERNEST & YOUNG, 2004 :4)

2.2.2.7 Les points d'entrée

L'approche par le point d'entrée consiste à l'analyse des objectifs de l'entreprise, des pôles de valeurs et des différents processus (Dhers & al, 2004 :11).

2.2.2.8 L'approche macro cartographie

Cette approche consiste à la mise en place d'une cartographie globale de l'ensemble des risques identifiés au niveau de l'organisation.

2.2.4 Etapes d'élaboration d'une cartographie de risques

Cette sous section nous amène à se poser la question suivante : comment élaborer une cartographie des risques ?

Il sied de préciser qu'il n'y a pas une technique ou une démarche standard de l'élaboration de la cartographie des risques imposés aux organisations, chaque entreprise souhaitant disposer de ce document doit tenir compte de ses propres spécificités pour une meilleure adaptation aux pratiques universellement reconnues. Plusieurs auteurs ont proposé des démarches d'élaboration de cet outil parmi lesquels, nous avons choisi un échantillon de neuf auteurs entre 2000 et 2009 pour notre étude.

Pour des auteurs comme Jimenez al. (2009 :64), la démarche d'élaboration consiste à définir les couples processus/ risque à évaluer, identifier et évaluer les risques nets (prise en compte de l'existant), apprécier le dispositif de maîtrise des risques, assurer un contrôle de cohérence avec les risques bruts, classifier et hiérarchiser les risques selon les différents angles d'analyse possibles. Par contre, pour les auteurs tels que MARC (2006 : 162), TOURTIER (2005 : 56), il y'a trois phases qui sont entre autres : la planification, le suivi des plans d'actions, et la communication.

D'autres auteurs comme BELLUZ (2002 :1) et FONTUGNE (2001 :119) n'ont pas pris en compte la phase de communication.

Des auteurs comme RENARD (2006 :217) et BERNARD (2006 : 293) intègrent la phase de préparation avant toute planification afin de faciliter la conception, et la mise en place de la démarche.

Le tableau ci-dessous fait le récapitulatif de la synthèse des démarches d'élaboration de cartographies des risques proposées par les auteurs.

Tableau 2 : Synthèse des démarches d'élaboration de cartographies des risques

Acteurs	Etapes	Jimenez (2009 :64)	Marc Chambault (2006 :162)	Jacques Renard (2006 :217)	Belluz (2002 :1)	Frédéric Bernard (2006 :263)	Moreau Frank (2006 :138)	KPMG France (2006 :293)	Tourtier (2005 :56)
Phases Préparation	Conception & mise en place de la démarche			X		X			
	Définition des couples processus	X							
Planification	Identification et évaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques	X	X	X	X	X	X		X
	contrôle de cohérence avec les risques bruts	X							
	Classification et hiérarchisation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
	Maîtrise des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
Suivi des plans d'action	Vérification et mise à jour des plans d'action	X	X		X	X	X		X
Communication	Communiquer		X		X	X	X	X	X
Actualisation	Amélioration & mise à jour		X		X	X	X	X	X

Source : adapté de Jimenez al.

2.2.4 Notre démarche référentielle de cartographie des risques

Après une synthèse de plusieurs documents nous avons défini une démarche propre de la cartographie composée de cinq phases

Les étapes de la démarche de cartographie des risques que nous préconisons sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 3: démarche d'élaboration de cartographie des risques

	Etapes	Tâches attendues
A	Définition des couples processus et les risques à évaluer	Description globale de l'organisation
		Nomenclature des risques
		Définition des sous processus
B	Identification et analyse des risques inhérents	Choix de la ou des techniques d'identification des risques
		Evaluation de l'impact des risques
		Cotation des risques
C	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	Définition des critères d'évaluation
		Evaluation du niveau de maîtrise des risques
D	Classification des risques et formation de la cartographie	Hierarchisation des risques
		Schématisation des risques hiérarchisés
E	Mise en place de plan d'action	Identification des meilleures pratiques
		Elaboration du plan d'action
		Diffusion du plan d'action

Source : adaptée de Jimenez al. (2009 :64), et TOURTIER (2005 : 56).

A. Définir les couples processus/ risques à évaluer

Cette première phase correspond à une description globale de l'organisation et la nomenclature des risques, pour obtenir un découpage de l'entreprise en processus. Une fois ces travaux réalisés, il paraîtra plus aisé d'identifier les risques liés aux différents processus.

B. Identification et analyse des risques inhérents

Cette phase se subdivise en deux étapes successives :

I. L'étape d'identification des risques :

Cette étape cruciale pour la suite des travaux. Il convient donc d'y porter une attention soutenue que celle que l'on peut y accorder à première vue. Ainsi les techniques d'identification sont multiples :

- 1- identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : celle-ci correspond aux risques associés aux actifs intangibles ;
- 2- identification basée sur l'atteinte des objectifs comme nous l'avons évoqué dans la définition du risque ; un risque peut empêcher l'atteinte des objectifs, donc il est primordial de les définir avant de les associer aux menaces correspondantes ;
- 3- Identification basée sur les check-lists : elle consiste à définir tous les risques possibles sur une liste afin de voir si chacun concerne l'entité ou non ; cela évitera une navigation à vue par rapport aux différents risques possibles liés aux processus ;
- 4- identification par analyse historique: elle consiste à se baser sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité ;
- 5- identification basée sur l'analyse de l'environnement : elle consiste en une prise en compte des menaces sur l'environnement technologique, économique, sociaux-culturels ;
- 6- identification par analyse des activités : il s'agit après une décomposition des processus en activités d'estimer les conséquences potentielles de la non/ ou mauvaise exécution des tâches.

II. L'étape d'analyse des risques inhérents :

Une fois les risques inhérents ou risques bruts identifiés, il paraît nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Cette évaluation résulte généralement d'une combinaison de deux facteurs :

- sa probabilité d'apparition ;
- sa gravité en cas de survenance.

Selon le COCO (BERTHIN 2007:73), pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance des conséquences de ce dernier afin que les politiques et les processus de contrôle appropriés puissent être mis au point.

L'évaluation va porter sur les impacts (financier et/ ou d'image) et va être réalisée par des responsables d'activités et/ ou des managers opérationnels. Retenons deux atouts de cette démarche :

- ✓ l'analyse est faite et formalisée par les acteurs de l'entreprise ;
- ✓ la forte probabilité d'avoir une estimation moins biaisée des pertes probables ;

C. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Le risque étant quantifié, il faudra procéder à l'évaluation des mesures prises pour empêcher sa survenance ou limiter son impact sur les activités. Pour chaque processus, le dispositif de maîtrise associé est apprécié à l'aide de quelques critères jugés pertinents par exemples:

- ✓ les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches...);
- ✓ le dispositif de contrôle mis en place (contrôle hiérarchique...);
- ✓ les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement (états d'alerte, reporting);
- ✓ les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie...).

(MERLIER, 2009 : 67).

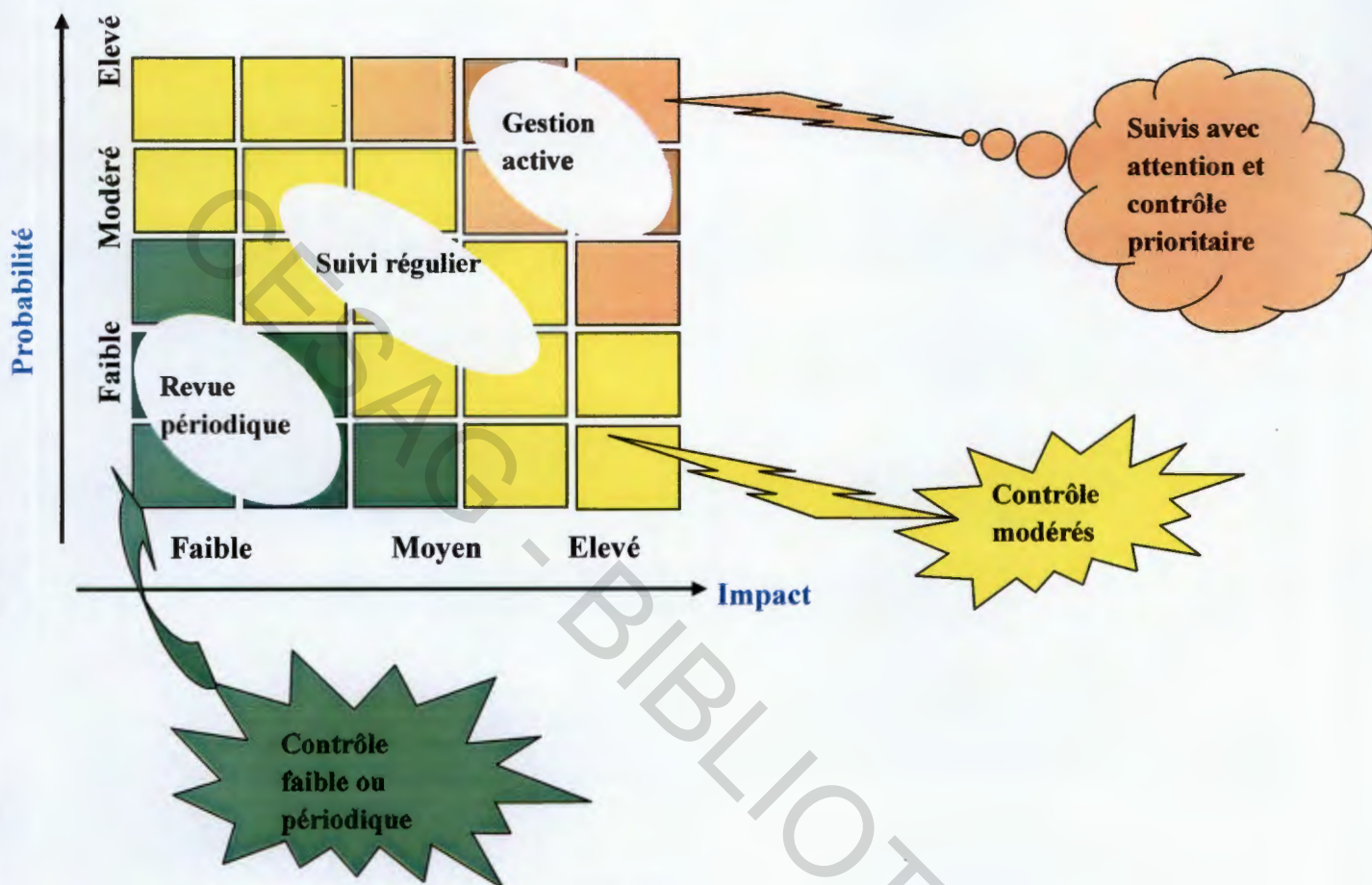
Les critères à retenir s'inspirent en intégralité des cinq composantes du contrôle interne:

- ✓ l'environnement de contrôle qui traduit la culture de l'organisation par rapport au milieu dans lequel les tâches sont exécutées et que les activités de contrôles sont menées;
- ✓ l'évaluation des risques : une bonne analyse des risques pour une gestion adéquate et une maîtrise de ces dits risques;
- ✓ l'activité de contrôle : il s'agit de la bonne exécution de l'ensemble des dispositifs mis en place pour faire échec aux risques;
- ✓ information et Communication : il s'agit d'un bon système d'information capable de recueillir, traiter et de diffuser les informations pertinentes en temps opportun ;
- ✓ le pilotage par chaque responsable à son niveau jusqu'aux dirigeants et le conseil d'administration. (Renard, 2006 : 122).

D. Classification des risques et formalisation de la cartographie

Une fois le risques nets connus (impact et fréquence), c'est-à-dire ceux qui subsistent après analyse de la couverture des risques inhérents (risques bruts) aussi bien en interne qu'en externe, une nouvelle hiérarchie sera établie pour permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence dans les zones qui peuvent schématiquement être illustrées selon le graphe suivant :

Figure 1 : Matrice de cartographie des risques



Source : adapté de JIMENEZ .al (2008 :68)

E. La mise en place du plan d'action

Une fois les risques prioritaires définis, il paraît indispensable d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions pour permettre de ramener les risques résiduels (risques nets) moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l'organisation. Cette étape passe par une identification des meilleures pratiques de gestion des risques qui comprennent soient des mesures préventives, soient des mesures correctives. Il existe plusieurs techniques possibles pour l'identification des meilleures pratiques communément admises parmi lesquelles nous avons :

- ✓ le benchmarking : cette technique consiste à aller copier ce qui est meilleure en termes de produits, pratiques et processus utilisés dans d'autres environnements dans le but d'améliorer la performance de l'organisation. Les données de référence utilisées dans

le cadre du benchmarking offrent aux managements un aperçu de la probabilité et de l'impact des risques basés sur les antécédents d'autres organisations. D'après le COSOII (2005 :218) les activités de benchmarking peuvent se faire à trois niveaux :

- interne : comparaison des mesures d'un département ou d'une division avec d'autres départements et divisions appartenant à la même entité,
 - concurrence/secteur : comparaison avec les concurrents directs ou un groupe plus large d'organisations dont les caractéristiques sont similaires,
 - best-in-class : il s'agit d'un examen des mesures parmi des organisations de différents secteurs.
- ✓ l'analyse documentaire : il s'agit de faire une synthèse après lecture sur des référentiels de bonnes pratiques appliquées dans les organisations ;
- ✓ les Conférences, Séminaires et Formation : la participation à la formation professionnelle continue qui est une exigence de la norme 1230 de l'IIA, et aussi un moyen très efficace d'assurer la veille technologique ;

Une fois les solutions identifiées, il convient de considérer leur effet en termes de probabilité et d'impact, de coûts et bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction. Les éléments à identifier offrent quatre catégories de traitement des risques pouvant s'intégrer dans le plan d'action. Ces stratégies sont entre autres :

L'évitement : cesser les activités à l'origine du risque ;

La réduction : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois.

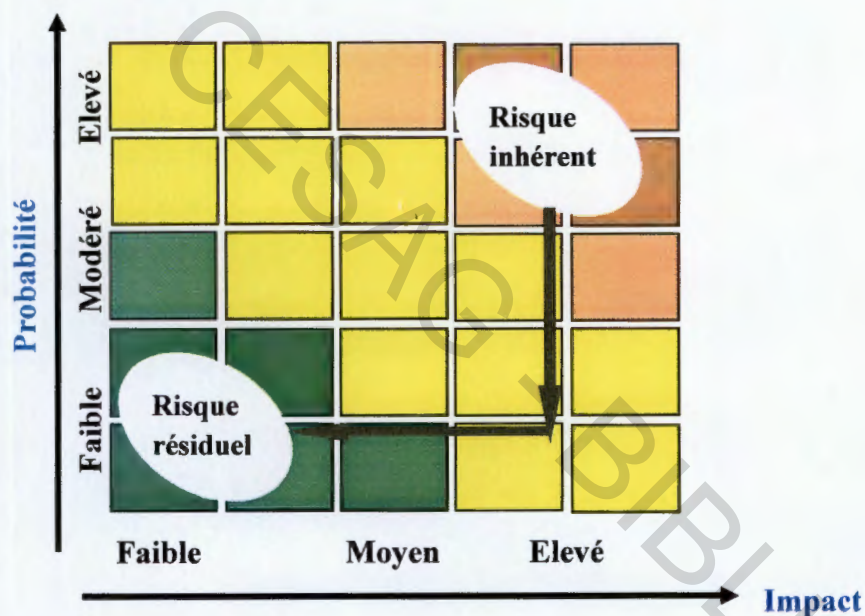
Le partage : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transformant ou en partageant le risque.

L'acceptation, ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact. (Renard, 2006 : 144).

La mise en place du plan d'action doit aller dans le sens de ramener dans la mesure du possible les risques se trouvant dans la zone rouge vers la zone verte. Cette mise en place s'inscrit dans la dynamique de mise à jour continue, ce qui permettra de suivre l'évolution des risques résiduels, d'intégrer à temps tout risque nouvel constaté dans la base de donnée, et de réduire les chances d'apparition des nouveaux facteurs pouvant freiner l'atteinte des objectifs.

La matrice ci-après illustre la finalité de toute cartographie de risque.

Figure 2 : Matrice de finalité de la cartographie des risques



Source : adapté de CHELLY .al (2008 :68)

Ce chapitre sur la cartographie des risques nous a permis d’occulter les zones d’ombres parfois existant autour de cet outil qui, malgré les exigences des normes pour son utilisation dans l’élaboration des plans d’audit, reste une affaire d’une minorité de professionnel très qualifié tant pour sa mise en place que pour son actualisation.

Chapitre III : Méthodologie de l'étude

Pour la bonne exécution de notre travail sur le terrain, nous allons présenter notre modèle d'analyse qui nous servira de guide pour le recueil et l'analyse des informations nécessaires allant dans le sens de la conception de notre cartographie des risques.

Ce chapitre sera présenté en deux étapes. La première sera sur le modèle d'analyse référentiel, la seconde sur les techniques et outils de collecte de données.

3.1 Modèle d'analyse

Le référentiel proposé par notre soin est tributaire du contexte de notre environnement actuel dans l'identification et l'évaluation des risques générés par le processus des engagements hors bilan ; il est par ailleurs fonction de la nature de l'impact des risques. Ce modèle regroupe l'ensemble des étapes, des objectifs, des procédures, des outils et des techniques de collecte de données.

Tableau 4: Modèle d'analyse de la cartographie des risques liés aux hors bilans

Etapes	Objectifs	Procédures	Techniques
Définition des processus et les risques	-définir les sous processus des activités hors bilan, -nommer les risques	Prise de connaissance du processus des différents engagements hors bilan	-analyse documentaire, - entretien ; - observation.
Identification et analyse des risques	- coter les risques identifiés -évaluer l'impact des risques des activités hors bilan ;	Choix des techniques d'identification et d'évaluation des risques,	- test de permanence ; - interview
Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	Connaitre le niveau de maîtrise des risques identifiés	- analyse du système de gestion des risques - grille d'analyse des tâches	- interview -analyse documentaire

Classification des risques et formation de la cartographie	Hiérarchiser et schématiser les risques	Mise en place de la matrice des risques	Interviews
Mise en place de plan d'action	Elaborer un plan d'action de correction des risques	Identification des meilleures pratiques,	- entretien - analyse documentaire

3.2 Techniques et outils de collecte de données

Compte tenu de la diversité des interlocuteurs avec des niveaux de responsabilités très distinctes dans le processus des engagements hors bilan, il nous paraît indispensable de disposer plusieurs outils et techniques de collecte qui seront adaptés aux différentes catégories de responsabilité des acteurs.

3.2.1 Différentes techniques de collecte de données

Cette section nous permettra de présenter les différentes techniques sur lesquelles notre choix s'est porté pour une meilleure collecte des informations (analyse documentaire, entretiens, observations et sondages)

3.2.1.1 Analyse documentaire

Cette analyse documentaire sera faite en grande partie sur le manuel des procédures de traitement des cautions, avals, et crédit documentaire.

Le manuel des procédures est un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il constitue, pour celle-ci, le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs.

Il s'agira pour nous de nous imprégner à partir de ce document du circuit de traitement des opérations, des tâches à faire, des niveaux de responsabilité, des différentes étapes de traitement, des liés de réalisation, et des modes d'exécution.

Nous allons aussi procéder à un examen approfondi des dossiers de certains clients de la banque qui feront partie de notre échantillonnage, qui ont eu à bénéficier soit des cautions, des avals, soit des crédocs.

3.2.1.2 Les entretiens

Ces entretiens nous permettront d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Cette description sera complétée par des tests que nous comptons réaliser avec les outils que nous commenterons plus tard. L'objectif pour nous lors de ces entretiens est d'associer les gestionnaires des processus qui vivent au quotidien les risques inhérents aux activités qu'ils pilotent ; à nos travaux de collectes des risques hors bilan.

Cette technique nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies, et elle reste l'une des choses les plus difficiles qui soi. Il existe différents types d'entretien parmi lesquels nous avons choisi l'entrevue individuelle et le focus group.

Pour MADERS & al. (2006 : 55) l'entretien passe par les trois étapes suivantes :

- ◆ la préparation de l'entretien : il s'agit de construire un guide l'entretien détaillant l'objectif de l'entretien, les questions à poser, les informations à obtenir et les informations à valider.
- ◆ l'organisation de l'entretien : il s'agit d'expliquer à l'interlocuteur le contexte, l'objectif, tout en précisant la durée de l'entretien lors de la prise de rendez-vous (pour que lui-même préparer l'entretien).
- ◆ le démarrage de l'entretien par le respect du rituel d'entrée en contact entre 2 personnes, et la précision des règles de l'entretien.
- ◆ la Conclusion de l'entretien par une synthèse générale, brève, concise et neutre ; Créer l'opportunité de solliciter l'interlocuteur ultérieurement pour obtenir d'éventuelles précisions complémentaires ou de valider la description des processus.

Nous allons organiser ces entretiens après une prise de connaissance documentaire sur les procédures de traitement des engagements hors bilan. Ces entretiens concerneront les responsables du tableau ci-dessous.

Tableau 5: Echantillon de l'étude de collecte des données propres notre cartographie des risques

Personnes concernées	Efficacités	Réalisations	Taux de réalisation en %	Techniques utilisées	Outils utilisés
Responsable service Cautions ; Avals	1	1	100	Entretien	Questionnaire de CI
Responsable Opération Etrangère	1	1	100	Entretien	Guide d'entretien
Responsable Contrôle Interne	1	1	100	Interview	Guide d'entretien
Responsable service Comptabilité	1	1	100	Entretien	Guide d'entretien
Agent chargé des Cautions et Avals	2	1	100	- Interview - Observation	- Questionnaire de CI, - Observation, - Grille de séparation des tâches
Chargé de Crédoc	3	1	100	- Interview - Observation	- Questionnaire de CI - Observation, - Grille de séparation des tâches

Source : nous même

A noter que notre passage au Service Caution et Aval a coïncidé avec les congés du responsable chargé de ces opérations, son intérim était assuré par le responsable du service crédit.

3.2.1.3 Observation

Il est usage de dire que « vaut mieux voir une fois que d'entendre mille fois » ; Il s'agira pour nous si possible de participer au processus d'engagement hors bilan pour s'assurer que les données collectées lors de la phase d'entretien ne sont pas biaisées. Bien évidemment, cette technique limite de manière renforcée le risque de déformation qui peut parfois exister lors de la collecte des données avec d'autres méthodes usitées.

3.2.1.4 Sondages

Le sondage, effectué sur une population, permet alors de déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler au niveau de la population tout entière. Cependant, il est important d'avoir à l'esprit que l'étude d'une partie de la population n'est pas l'étude de la population entière et que le résultat ne donne pas une certitude de résultat mais une estimation plus ou moins précise. D'après MADERS & MASSELIN (2006 :63) cette estimation se mesure avec deux indicateurs :

- ✓ le degré de confiance du résultat qui représente le pourcentage de chance que le résultat soit exact.
- ✓ la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat identifié.

L'utilité de la technique pour nous est de s'assurer de la réalité des informations recueillies à partir des entretiens et observations sur la probabilité de survenance des risques et de leur l'impact réel. Pour cela, nous comptons choisir au hasard un certain nombre de dossier sur les engagements hors bilans de la banque.

3.2.1.5 Questionnaires

Le questionnaire est un guide qui permet de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Pour ce faire, le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à poser pour éviter l'effet de halo et l'effet de contamination qui sont les biais de cet outil.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre travail appelée revue de littérature, nous a permis de disséquer la notion de la cartographie des risques de façon générale et de façon spécifique assimilée à notre thème de recherche. Ce travail préliminaire a débuté par une présentation du processus des engagements hors bilan à travers un tour d'horizon fait sur plusieurs définitions, les différents types de ces engagements considéré par le régulateur de la zone franc dans son plan comptable bancaire (PCB) ; les facteurs clés de succès du processus d'engagement en question ; la notion du risque dans toute sa dimension, ce qui nous a permis d'aborder de passage les notions élémentaires des risques opérationnels liés aux hors bilans, et les mesures de limitation de ces risques. Ensuite il a été question de présenter la cartographie des risques, de sa définition, ses objectifs, son utilité, ses différents types, jusqu'au modèle d'élaboration avec ses étapes après une synthèse approfondie sur les différentes techniques proposées par un groupe d'auteurs référencé en la matière. Enfin, nous avons clôturé cette partie par une large présentation de notre méthodologie d'étude applicable sur le terrain, composée du modèle d'analyse référentiel, des techniques, outils à utiliser, et l'échantillon de notre étude.



***DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE***

Introduction

Le souci permanent de toute entreprise, particulièrement les institutions financières est de disposer d'un dispositif de contrôle interne très efficace qui permet d'atténuer leur prise de risque.

Après la revue de la littérature nous passerons à la mise en pratique de notre méthodologie d'étude pour arriver à l'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels concernant les engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal.

Cette partie comportera trois chapitres, qui débutera par une présentation de la BSIC-Sénégal de son historique, sa mission, ses objectifs, et ses différents produits, dont un accent particulier sera mis sur ses engagements donnés et les services chargés de leur gestion.

Le deuxième chapitre fera état de la procédure de traitement des engagements hors bilan, notamment les cautions avals et crédit documentaire.

Le troisième chapitre ou le dernier nous aidera à faire un récapitulatif dans une matrice de risque, l'ensemble des menaces et insuffisances que la banque fait face à l'état actuel de ses opérations hors bilans en vue de formuler certaines recommandations allant dans le sens de les améliorer.

Chapitre IV : Présentation de la BSIC Sénégal

Introduction

Dans un souci de renforcement des capacités, de facilitation des échanges et de consolidation des politiques inter Etat, les pays membres de la Communauté des Etats sahélo-sahariens (CEN-SAD) ont mis sur pied une banque sous régionale.

C'est en 1998 que la Communauté des Etats sahélo-sahariens (CEN-SAD) a vu le jour à Tripoli. Les membres sont aujourd'hui le Burkina, le Djibouti, l'Egypte, la Gambie, la Libye, le Mali, le Maroc, le Niger, la République Démocratique de Congo, le Sénégal, la Somalie, le Soudan, le Tchad, le Togo, le Benin et la Tunisie. A noter que le Libéria et le Ghana ont un statut d'observateur au sein de la CEN-SAD. En 1999 il y a eu la signature de la convention portant création de la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC) par la CEN-SAD à Syrte en Libye. Le capital initial de 100 000 000 Euros de cette banque a été augmenté à 250 000 000 Euros le 18 août 2001. C'est en août 2002 lors de la 8^{ème} session ordinaire du Conseil Exécutif de la Communauté des Etats Sahélo-Sahariens tenue à Tripoli qu'il a été décidé de changer la dénomination sociale de la BADC. En janvier 2003 la (BADC) devient la BSIC. La même année, le Conseil des ministres a procédé à l'examen et à l'adoption du projet de loi autorisant le Président de la République du Sénégal à ratifier la Convention portant création de la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce, signée à Syrte. Ainsi s'ensuit l'arrêté portant agrément de la BADC-Sénégal-SA. L'ouverture et l'accueil du personnel se feront en janvier 2004 et le démarrage était prévu au même mois ; l'inauguration de la BSIC-Sénégal-SA a été faite par Mr Abdoulaye DIOP Ministre de l'Economie et des Finances.

Ce chapitre nous permettra de faire une présentation de la structure et de l'organisation de la banque ainsi que le processus des engagements hors bilan.

4.1 Mission de la BSIC Sénégal

Contribuer au développement économique et social du pays, à travers le financement de l'investissement et des échanges commerciaux des secteurs porteurs de croissance.

4.2 Organisation générale de la BSIC Sénégal

La BSIC Sénégal est composée de onze services sous la supervision du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et du Directeur Central.

➤ La Direction Générale

La Direction générale comprend le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et les services rattachés.

Le Directeur Général est le principal responsable de la gestion de la banque. Assisté par le Directeur Général Adjoint, il prépare et exécute son programme d'activités annuel, approuvé par le Conseil d'Administration, dans le respect des dispositions réglementaires et internes. Il veille sur la gestion quotidienne de la banque.

En plus des sept services rattachés directement au Directeur Adjoint, il y a un secrétariat de la direction et une Direction Centrale dont relève les quatre autres services.

➤ Service Administration et Ressources Humaines (SAP)

Ce service est chargé de définir la politique de ressources humaines et la formation du personnel ; d'assurer la bonne répartition des moyens humains et matériels, des budgets et des ressources techniques ; de veiller à une bonne politique sociale ; de participer à la préparation du budget annuel et des rapports d'activité ; de veiller sur la sécurité des personnes qui travaillent et qui fréquentent la banque ; de participer à la préparation des réunions des instances de la banque (Assemblée Générale, conseil d'administration, comités).

➤ Service Crédit (SC)

Le service crédit est chargé de gérer le fichier général des prêts ; d'assurer le bon traitement des dossiers de crédit ; faire des analyses par branche ou sectorielle pour affiner la gestion des risques crédit de la banque ; préparer la confection des dossiers d'accords de classement et veiller au respect du ratio de structure du portefeuille et de tous ratios qui impactent les engagements.

➤ **Service Commercial (SCOM)**

Ce service a la responsabilité de participer à la définition de la politique commerciale de la banque ; d'assurer l'animation de l'équipe de commerciaux ; de suivre la production, la diffusion et l'analyse des tableaux de bord commerciaux ; d'assurer la gestion commerciale des engagements par signature.

➤ **Service Opérations Etrangères (SOE)**

Ce service procède à la réception et aux traitements de toutes les opérations de la clientèle hors du territoire ; traite les opérations bancaires suivantes : crédits et remises documentaires, change, transferts internationaux, ordres de paiement internationaux, domiciliations bancaires internationales ; conseille en relation avec le chef de service crédits, les clients sur les transactions qu'ils font avec la clientèle intéressée par les transactions internationales.

➤ **Service Opérations Locales (SOL)**

Le Service Opérations Locales assure le suivi en relation avec la Direction Générale, la production, la diffusion; analyse le niveau de qualités de produits et services distribués par la banque au niveau du guichet OBL ; assure la gestion des opérations bancaires locales (paiement des valeurs, réception des versements).

➤ **Service Portefeuille (SPFT)**

Il a la responsabilité de recevoir les dossiers après le circuit de décision, et d'enregistrer les décisions, mettre en œuvre les formalités de réalisation en s'appuyant sur le juridique pour les garanties ; de s'assurer que les garanties requises ont été constituées, que les formalités d'enregistrement ont été accomplies ; de mobiliser les fonds de garantie et gérer leur imputation ; de faire le suivi du portefeuille échéancier des comptes clients.

➤ **Service Cautions et Aval (SC&A)**

Ce service s'occupe du traitement et du suivi des dossiers cautions et avals ; il est chargé de suivre la vie de garanties (caution, aval, sûreté) et veiller à leur rafraîchissement ; de faire éditer les avis d'appels d'échéances, les ventiler, et s'assurer de leur règlement ; de surveiller l'évolution des risques sur tous les engagements et proposer à la Direction Générale des mesures de corrections nécessaires.

➤ **Service Comptabilité (SCPT)**

Il s'occupe de la comptabilisation correcte de tout flux affectant la situation patrimoniale de la banque en s'assurant de l'existence des supports conformes aux procédures ; s'assure que les imputations de contreparties générées automatiquement sont correctes; analyse les comptes et dresse les états de réconciliation nécessaires ; apure les différents suspens et édite tous les tableaux de bords relatifs aux comptes ; assure la confection et la diffusion de tous les états réglementaires (reporting) ; confectionne les états périodiques mensuels (balance, bilan, compte de résultat) ; confectionne les états financiers, annule et dresse le rapport financier.

➤ **Service informatique (SI)**

Il est chargé de veiller à une affectation judicieuse de toutes les ressources informatiques ; d'informer les utilisateurs sur les possibilités de traitement de données, assurer leur formation ; d'assister les utilisateurs pour qu'ils optimisent l'usage des différents supports du système d'information ; de veiller à la sécurité des accès pour les différents utilisateurs et de procéder à l'édition de tous les états réglementaires et tableaux de bords codifiés.

➤ **Service Contrôle Interne (CI)**

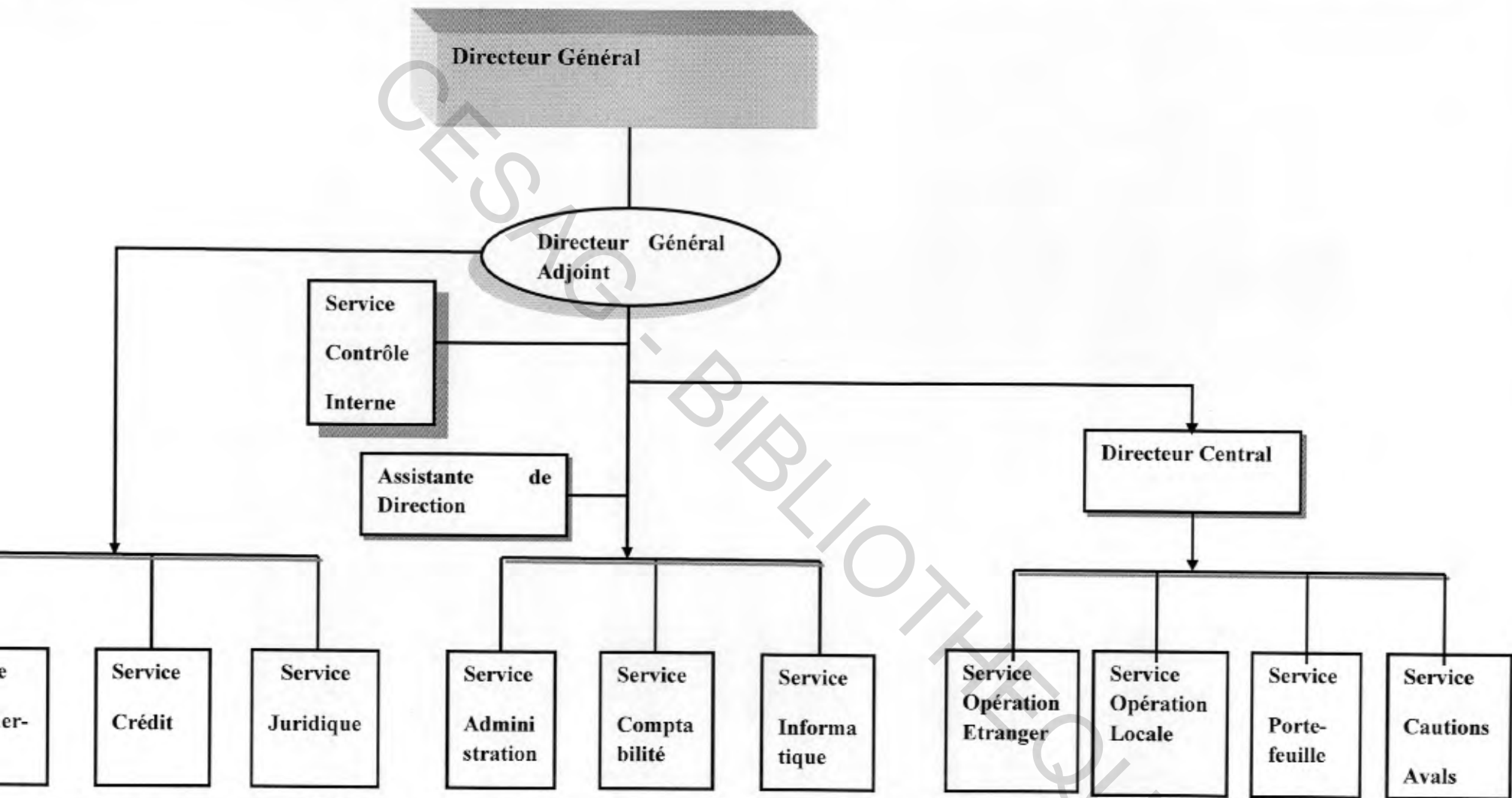
Le service Contrôle interne s'assure du respect par tout le personnel des procédures dans l'exécution quotidienne des tâches ; de la bonne comptabilisation de tous les flux affectant la situation patrimoniale de la banque ; effectue régulièrement des contrôles sur les pièces et sur place de tous les services et de toutes les activités ; rédige les comptes rendu de mission faisant état des constats et proposant des mesures correctives ; veille sur le déroulement courant des activités pour identifier tout risque susceptible d'affecter les actifs de la banque négativement et aviser la Direction Générale ; s'assure que tous les états de déclaration sont faits régulièrement et conformément aux prescriptions des autorités monétaires et de surveillance de l'activité bancaire ; veille au respect de tous les ratios prudentiels, le cas échéant, déclaré l'alerte.

➤ **Service Juridique et Contentieux (SJRC)**

Le SJRC a la responsabilité de donner un avis conforme sur tous les actes contractuels (convention, contrat...) liant la banque ; de s'informer sur les différentes transactions en relation avec les chefs de service et prodiguer tous conseils permettant de prévenir les risques ; de prendre toutes mesures conservatoires susceptibles de préserver les intérêts de la banque ; d'assurer la liaison entre les auxiliaires de justice (notaires, huissier, avocats...) et l'établissement ; d'assurer le suivi des dossiers contentieux de la banque.

La structure de la banque est présentée à travers son organigramme.

Figure 3 : Organigramme de la BSIC-SA Sénégal



Source : Manuel Administratif 2009-2010 de la BSIC Sénégal

4.3 Les différentes activités de la banque

Nous avons au niveau de la BSIC-SA Sénégal une gamme de produits et services très variée aussi bien pour les entreprises, les professionnels et les particuliers. La banque participe au financement de crédits de campagne, des principaux produits d'exploitation, finance les besoins d'exploitation (fonds de roulement, escompte de papier commercial, cautions, avals, etc.) ; et les projets d'investissements productifs des grandes entreprises et des PME-PMI. Les opérations d'engagement découlant de ces services constituent soit des décaissements ou soit de simple engagement que la banque prend vis-à-vis de ses clients en accordant sa signature pour couvrir le risque éventuel de défaillance de ces derniers.

4.3.1 Les investissements

I Les engagements par signature

Les engagements hors bilan qui font l'objet de notre étude portent essentiellement sur les cautions, avals et les crédits documentaires accordés aux clients.

A. Les cautions

a) Cautions de soumission

Le risque est important pour ces types de caution car en pratique, la clientèle sollicite les cautions de soumission très souvent à la dernière minute ; la banque n'a guère le temps d'évaluer précisément le risque qu'elle sera amenée à prendre globalement. ; cette évaluation est faite sur les références ou la notoriété du client dans le domaine.

b) Caution pour avance de démarrage ou (restitution d'acompte)

La Banque garantit au maître d'ouvrage la restitution de tout ou partie des acomptes qu'il a versés avant la livraison ou avant l'exécution en intégralité des travaux au cas où

l'entrepreneur ne remplirait pas certaines obligations du cahier de charges. La durée de cette caution correspond généralement à celle de fin des travaux.

c) Caution de bonne exécution ou de bonne fin

C'est un engagement pris par la Banque de payer une somme forfaitaire, en cas de mauvaise exécution du marché et notamment en cas d'application de pénalités. Ce type de caution demande une analyse fine de la capacité de l'entreprise sur le plan technique à bien mener à terme l'exécution du marché compte tenu de la validité de la caution pendant toute la durée du marché. La main levée de cette caution est automatique à la réception provisoire des travaux.

d) Caution de libération de retenue de garantie

Les cautions de retenue sont accordées par la Banque afin d'assurer la prise en charge financière des réparations nécessaires pour cause de malfaçon ou de mauvaise exécution dans la réalisation du marché. Elle peut être mise en jeu dès lors que les défauts ont été constatés et que l'entrepreneur n'est pas en mesure, sur injonction du maître d'ouvrage, de procéder aux travaux nécessaires.

B. Les avals de traite

L'aval trouve sa motivation dans l'opération de crédit que le vendeur accepte de consentir directement à son client. Cette promesse de paiement constitue une reconnaissance de dette, matérialisée par une traite que le vendeur tire sur l'acheteur à une échéance déterminée selon les usances de la profession. Cependant, l'acceptation du donneur d'ordre n'est pas toujours suffisante puisqu'il peut ne pas honorer son engagement à l'échéance. Pour remédier à ces inconvénients et dans un souci de sécurité, le tireur peut demander que la traite acceptée par le tiré soit avalisée par une banque, auquel cas, il est sûr d'être payé à l'échéance.

C. Les crédits documentaires

Il a pour vocation de répondre à deux contraintes essentielles du commerce international. L'exportateur veut bien vendre ses marchandises mais a peur de ne pas être payé, et l'importateur veut bien payer mais à peur de ne pas être livré.

le crédit documentaire est l'opération par laquelle une Banque (la « banque émettrice ») s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur (le « Donneur d'ordre ») à payer à un tiers Exportateur (le « Bénéficiaire ») dans un délai déterminé, via une banque internationale un montant déterminé contre de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises.

II Les crédits par décaissement

i. Financements accordés aux entreprises

La banque octroie à ses clients PME/PMI différents types de financement direct :

a) Le Financement de l'exploitation

Ces financements concernent des facilités de caisse, d'escomptes de papiers commerciaux, de prêts commerciaux, et d'avance sur marché.

b) Financements d'investissements

Se sont des crédits à moyen terme qui représentent les concours d'une durée initiale supérieure à 2 ans, mais n'excédant pas 10 ans. Ils doivent être ventilés entre les durées initiales suivantes :

- plus de 2 ans au plus ($2\text{ans} < \text{durée} \leq 5 \text{ ans}$)
- plus de 5 ans au plus ($5\text{ans} < \text{durée} \leq 10\text{ans}$)

c) Le financement des marchés

Le financement des marchés concerne les secteurs des bâtiments travaux publics (BTP), d'infrastructures routières et maritimes, d'agro-industrie, de pêche, des prêts immobiliers, et d'avances de trésorerie.

ii. Financement accordés aux particuliers

a) Avance sur salaire

Ce sont des concours de trésorerie mises à la disposition du particulier à condition que celui-ci domicilie son salaire dans les livres de la banque, le remboursement de ces dettes se fait automatiquement dès virement du salaire du client.

b) Prêts scolaires et prêts formation continue

Ce sont des concours accordés aux particuliers dans le but de préparer la rentrée scolaire de leurs enfants. Pour ces types de concours les clients domicilent le paiement de leur salaire dans leurs comptes ouverts dans les livres de la banque.

c) Prêts évènements

Ce sont des concours accordés aux particuliers à l'approche des fêtes chrétienne et musulmane (tabaski, ramadan, Pâques, fin d'année...) en vue d'une meilleure préparation de celles-ci.

d) Prêts équipements

Ce sont des concours que la banque accorde à ses clients dans le but de les accompagner dans leur projets d'achat ou de renouvellement de matériels et mobiliers (véhicules, terrain, matériel électroménager, mobilier, etc....)

e) Prêts aménagements et Prêts Immobiliers

Les particuliers titulaires d'un compte de chèque dont les salaires sont domiciliés pendant au moins trois ans, désirant acquérir une immobilisation, entreprendre des grands travaux ou effectuer des travaux de renouvellement peuvent soumettre un dossier au Service Crédit.

4.3.2 Les différents types de comptes

La BSIC-SA permet à sa clientèle d'ouvrir divers types de comptes dans ses livres :

✓ Le Compte Chèque

Le Compte Chèque permet d'effectuer en toute sécurité des opérations courantes de paiement et d'encaissement (virements, remises de chèques, etc.). Nous avons parmi ces opérations : le virement du salaire et autres revenus, les retraits et versements d'espèce à nos différentes caisses, domiciliation de factures sur ordre de prélèvement, et les virements de compte à compte et vers des tiers bénéficiaires.

✓ Le Compte d'Épargne

Le Compte d'Épargne a pour objet le recueil de l'épargne constituée par un client pour la rémunérer. C'est une épargne disponible destinée à encourager la bancarisation. Ils existe différents types de ce compte :

- Compte Épargne à régime spécial « Mineur » pour les enfants dès la naissance ;
- Épargne à terme,
- Épargne Retraite ;
- Épargne Logement.

✓ Dépôt à Terme

Le Dépôt à Terme (DAT) est un placement à terme renouvelable ou non à échéance, qui offre une rémunération négociée de l'épargne. Le Dépôt à Terme peut servir de garantie à l'octroi d'un crédit. Il permet de sécuriser et bénéficie d'un taux de rémunération attractif.

Chapitre V : Description de la procédure des engagements de la BSIC-SA Sénégal

Tout manuel de procédure, à l'instar celui du traitement des engagements de la BSIC Sénégal, bien qu'elle vise dans tous ses états à maximiser la fiabilité des informations à traiter, présente certaines faiblesses qui pourront être appréciées après une description de ses différentes étapes de traitement. Ainsi notre présentation sera scindée en deux parties ; la première nous renseignera sur les cautions et avals ; la seconde nous édifiera sur les crédits documentaires.

5.1 Procédure de traitement des cautions et avals

5.1.1 Procédure de traitement des avals

Cette procédure se décompose en deux étapes qui sont :

- ✓ l'émission de l'effet avalisé
- ✓ et la liquidation de l'effet avalisé

5.1.1.1 L'émission de l'effet avalisé

Pour ce qui est de l'effet avalisé, il y a un traitement préalable qui est effectué par le service commercial avec la réception de la demande du client. A ce niveau, on peut s'opposer à deux cas de figures :

1. il peut s'agir soit d'une demande ponctuelle ; ou
2. une ligne d'aval sur une durée bien déterminée

Le dossier est ensuite transmis au service crédit qui est chargé de faire l'étude du dossier avant de le présenter en comité.

C'est après accord que celui-ci est transmis au service cautions et avals pour traitement.

Après réception l'assistant du service caution et aval, est chargé de constituer un dossier en se basant sur celui qu'il a reçu du crédit en photocopiant la demande du client, la lettre de

notification de crédit avec le bon à accord de ce dernier et le procès verbal du comité de crédit.

Pour matérialiser l'aval dans le logiciel comptable, il commence par la création des comptes de dépôt et du hors bilan. C'est après validation par le supérieur hiérarchique, que le numéro de l'aval est joint aux deux comptes qu'il passe les écritures.

Pour ce qui est de la comptabilisation, on débite le client du montant du dépôt et des commissions avant de débiter le compte du hors bilan du montant de la traite à avaliser.

5.1.1.2 Liquidation de l'effet avalisé

L'agent préposé procède après réception par compensation à la liquidation de l'effet. Il retourne le dépôt et constate le règlement de l'effet lors que le solde est suffisant ; dans le cas contraire l'agent classe l'effet en impayé en attendant le recouvrement.

5.1.2 Procédure de traitement des cautions

5.1.2.1 L'émission de caution

Le service commercial reçoit le client et procède à un traitement préalable de la demande. Le dossier étudié est ensuite transmis au service crédit pour analyse ; cette analyse est faite sur la base des critères de compétence et de la capacité technique du client. C'est après avis de l'instance de décision que le dossier est transmis au service Cautions & Avals.

L'agent préposé procède à l'enregistrement du dossier dans le registre de réception. Il matérialise ensuite la caution dans le logiciel par la création du compte, et procède à la remise de la caution.

5.2 Procédure de traitement des Crédits Documentaires

Dans cette partie, il sera question de présenter les étapes de mise en place d'un crédit documentaire à l'import, de la réception de la demande à la réception des documents.

5.2.1 Réception de la demande

La réception de la demande peut se faire par deux modes, soit le client se déplace, soit il envoie par courrier porteur. La demande d'ouverture est accompagnée des éléments suivants :

- la facture pro forma ou l'originale,
- l'autorisation de change,
- la déclaration préalable d'importation (s'il y a nécessité de domiciliation).

La demande une fois acceptée par la banque fait l'objet d'ouverture du dossier de type LC ; ou de domiciliation lors que le correspondant se trouve en dehors de la zone francs. Selon les deux cas, l'agent affecte une référence au dossier.

Avant toute ouverture de dossier, la demande est soumise au comité interne de crédit par le service étranger pour voir si le client a une ligne ; dans le cas contraire, le comité voit dans quelle condition est-il possible d'ouvrir la ligne ?

C'est après l'accord que le service procède à l'ouverture avec au préalable, la perception des commissions, intérêts et éventuellement un prélèvement du dépôt si cela est demandé par le comité.

5.2.2 Etape de la réception des documents

L'agent préposé reçoit les documents, procède à une comparaison avec la lettre de crédit. Les documents sont ensuite contrôlés par le Chef de Service Opérations Etrangères. Après approbation, il notifie au client la réception des documents ; si les documents sont conformes, deux cas peuvent se présenter :

- ✓ opération réalisable à vue : pour ce cas l'agent préposé procède à un prélèvement direct des frais à partir du compte du client ;

- ✓ opération réalisable contre acceptation : l'agent préposé informe le client de la date d'échéance à laquelle la banque prélève ses frais. Si le règlement est par acceptation d'une traite, il fait signer la traite, et délivre le document.

Selon les deux cas de figure un message est envoyé à la banque confirmatrice pour notification de l'avis de paiement du fournisseur.

NB : dès réception des documents la banque sort ses engagements.

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation des différentes procédures de traitement des Cautions, Avals, et les Crédits Documentaires. Nous avons réalisé des tests de permanences sur l'ensemble des étapes de traitement par rapport à l'application de ces procédures afin de nous assurer du strict respect des procédures en place, ce qui nous permet d'affirmer que les procédures qui nous ont été communiquées, bien qu'elles ne sont pas parfois formalisées sont appliquées de façon générale. Cependant elles présentent certaines faiblesses quand aux dispositifs en place pour une bonne maîtrise des risques liés à ces différentes activités qui seront identifiés, analysés et formalisés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE VI : Cartographie des risques liés au processus des engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal

Ce dernier chapitre nous permettra à travers notre référentiel de démarche d'élaboration de la cartographie des risques présentée dans le chapitre III, de procéder à l'identification, à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques inhérents aux différentes étapes de traitement concernant les cautions, les avals, et les credocs afin de concevoir la matrice des risques selon le degré de survenance et de l'impact de ces derniers. Nous nous servons par la suite de cette matrice pour faire des recommandations allant dans le sens d'amélioration du dispositif déjà en place.

6.1 Définition des processus

Cette étape consiste pour nous, à travers nos outils de prise de connaissance générale, de développer les différents processus de traitement des opérations hors bilan en sous processus dans le but de faciliter l'identification des risques. Le traitement des engagements de la BSIC Sénégal peut se résumer en cinq sous processus qui sont :

- ✓ la réception du client et les dossiers ;
- ✓ l'étude des dossiers clients ;
- ✓ la mise en place des dossiers du compte client ;
- ✓ le suivi du compte client ;
- ✓ le recouvrement.

6.2 Identification et analyse des risques

Cette étape est importante pour la suite de notre démarche. Elle consiste à présenter les risques opérationnels potentiels des différents sous processus prédéfinis ci-dessus, à présenter l'impact et les dispositifs palliatifs en place afin d'apprécier le niveau de maîtrise des risques. Les conclusions de nos travaux de collecte nous ont permis de renseigner les tableaux d'identification des risques. Ils se composent des colonnes suivantes :

- ✓ risques opérationnels provenant des activités ;

- ✓ impact de ces risques
- ✓ dispositifs en place
- ✓ appréciation du dispositif par rapport au degré du risque

6.2.1 Identification des risques opérationnels liés au sous processus accueil client

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés aux sous processus réception client

Tableau 6: Identification des risques liés au sous processus réception client

Risques opérationnels	Impact	Dispositif en place	Risques maîtrisés ?
1. Mauvais accueil	Perte de clientèle Perte d'image	Mise en place du service commercial	Non
2. Perte de dossier	Litige avec le client	Existence des armoires des dossiers, et le Cahier de réception	Oui
3. Réception de client mal intentionné	Perte de ressource		Non
4. Fausse adresses	Dettes irrécouvrables	Renforcement du service courrier	Non
5. Mauvaise information	Analyse biaisée	Contrôle minutieux de la conformité des documents	Non
6. Signature non valide sur les traites	Perte d'image	Obligation de signature de la traite par le client	Oui
7. Proposition des taux non compétitifs	Perte d'image Perte de clientèle	Possibilité de négociation du taux par certains clients	Non
8. Traite mal remplie	Retour impayé	Remplissage fait par la banque	Oui
9. Demande non enregistrée sur le registre	- Perte de dossier - Litige avec le client	Autocontrôle	Oui

Source : nous-mêmes

6.2.2 Identification des risques opérationnels liés au sous processus étude des dossiers

Ce sous processus requière une analyse très fine des différents risques opérationnels pouvant découler de son exécution. Cette étape dès lors qu'elle n'est pas bien menée entrainera un nombre élevé de risques à traiter au niveau des étapes suivantes.

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés aux sous processus étude des dossiers

Tableau 7: Identification des risques liés au sous processus étude des dossiers

Risques opérationnels	Impact	Dispositif en place	Risques maîtrisé ?
10. Réception de dossier incomplet	- Fausse information - Perte de ressource	Existence de canevas de dossiers	Oui
11. Absence d'étude des dossiers	Acceptation de mauvais client	Suivi obligatoire du circuit de traitement	Oui
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Perte de ressource	Contrôle hiérarchique	Oui
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Litige avec le client Manque à gagner	Etude faite sur la référence du client	Non
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Litige avec le client	Retenue de dépôt	Non
15. Dépassement sur ligne autorisée	Perte de ressource	Existence de plafond autorisé à tous les clients	Non
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Perte de ressource Manque à gagner	Autorisations de dépassement soumis à la DG	Oui
17. Non respect des ratios de division des risques client	Sanction des autorités (BCEAO, CB)	Contrôle des engagements du client avant les nouvelles acceptations	Oui
18. Retard dans la chaine de traitement des dossiers	Perte de temps Perte d'image Perte de client		Non

Source : nous même

6.2.3 Identification des risques opérationnels liés au sous processus mise en place de l'engagement

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés aux sous processus mise en place de l'engagement.

Tableau 8: Identification des risques liés au sous processus mise en place de l'engagement

Risques opérationnels	Impact	Dispositif en place	Risques maîtrisé ?
19. Enregistrement de faux dossiers	Litige avec le client	Contrôle des documents avant toutes saisies	Oui
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Non fiabilité des informations	Formation des agents avant leur prise de fonction	Oui
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Perte de ressource Litige avec le client	Texte déclinant toute responsabilité de la banque avant la retenue du dépôt	Oui
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Litige avec le client Manque à gagner	Relance du client	Non
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Non fiabilité du système d'information	Formation des agents	Oui
24. Erreur de saisie du montant	Litige avec le client	- Auto contrôle - Contrôle hiérarchique	Non
25. Erreur de saisie de la date d'échéance	- Perte d'image ; - Contestation client	- Auto contrôle - Contrôle hiérarchique	Oui
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Manque à gagner		Non

Source : nous même

6.2.4 Identification des risques opérationnels liés au sous processus suivi du compte client

Nous avons constaté au cours de notre passage que ce sous processus est celui qui a plus de risque, dont la non maîtrise peut conduire la banque à des décaissements importants. Son objectif est d'avoir un œil vigilant sur les engagements dans le but d'éviter le maximum possible la genèse des comptes impayés pour assainir le portefeuille.

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés aux sous processus suivi du compte client.

Tableau 9: Identification des risques liés au sous processus suivi du compte client

Risques opérationnels	Impact	Dispositif en place	Risques maîtrisé ?
27. Retour dépôt non exécuté	Litige avec le client	Suivi manuel du compte client	Oui
28. Non suivi du compte client	Manque à gagner	Existence du fichier de suivi client	Non
29. Retrait du client de la garantie minimale	Créance irrécouvrable	Suivi manuel du compte client	Non
30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement client	- Litige avec le client ; - Perte de notoriété	Contre passation des écritures après règlement	Oui
31. Dossier mal classé	- Perte de dossier ; - Perte de temps	-Numérotation des dossiers, - fichier de suivi des dossiers	Non
32. Non prélèvement automatique des commissions	Manque à gagner	Système automatique de prélèvement	Oui
33. Retard sur l'exécution des contrats	Appel des cautions	Visites prévues par les commerciaux	Non
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	- Litige avec le client		Non

35. Non déclassement du client en impayé	Non certification des comptes	Déclassement manuel des impayés	Non
36. Non provisionnement du client défaillant	Non respect des obligations bancaires	Comité statuant sur le sort des clients défaillants	Oui
37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	- Contestation client - Manque à gagner	Appel du client	Non
38. Non recouvrement de la créance après la mise en jeu de la caution	Litige avec le client	- Relance client, - Déclassement du client	Non

Source : nous même

6.2.5 Identification des risques opérationnels liés au sous processus recouvrement

Considérée comme la dernière étape dans le circuit du traitement des opérations, elle concerne les dossiers qui n'ont pas respecté les engagements pris par les clients vis-à-vis de la banque.

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés au sous processus recouvrement des créances

Tableau 10: Identification des risques liés au sous processus recouvrement des créances

Risques opérationnels	Impact	Dispositif en place	Risques maîtrisé ?
39. Non relance du client défaillant	Gonflement des créances en souffrances	Action en cours avec le service commercial	Non
40. Retard dans la saisie des huissiers	Accroissement des impayés et pertes		Oui
41. Non saisie des huissiers	Non recouvrement des créances	Diligence des dossiers par le CRCJ	Oui
42. Lenteur des procédures judiciaires	Perte de temps ;		Non
43. Perte non couverte par les biens saisis	Perte de ressources		Non

Source : nous même

6.3 Test d'audit et de contrôle sur la survenance des risques

Le recueil d'information auprès des responsables des processus sur la survenance des risques identifiés est présenté dans le tableau suivant.

Le but de ce travail est de nous permettre de réaliser la cotation des risques au point 6.4.

Tableau 11: Preuves d'audit sur les risques identifiés

Risques	Survenance Sur les 12 derniers mois	
	Cas de survenance	Nombre des fois
1.Mauvais accueil	Non	0
2. Perte de dossier	Non	0
3.Réception de client mal intentionné	Oui	3
4.Fausses adresses	Oui	2
5.Mauvaise information	Oui	1
6.Signature non valide sur les traites	Non	0
7. Proposition de taux non compétitif	Oui	10 et plus
8.Traite mal remplie	Non	1
9. Demande non enregistrée sur le registre	Non	0
10. Réception de dossier incomplet	Oui	1
11. Absence d'étude des dossiers	Non	0
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Oui	2
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Oui	3
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Oui	3

15. Dépassement sur ligne autorisée	Oui	4
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Oui	2
17. Non respect des ratios de division des risques	Non	1
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Oui	10 et plus
19. Enregistrement de faux dossiers	Non	0
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Non	0
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Oui	3
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Oui	2
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Non	0
24. Erreur de saisie du montant	Non	0
25. Erreur de saisie de la date d'échéance	Oui	1
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Non	0
27. Retour dépôt non exécuté	Non	0
28. Non suivi du compte client	Oui	5
29. Retrait du client de la garantie minimale	Oui	3
30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement	Oui	1
31. Dossier mal classé	Oui	2
32. Non prélèvement automatique des commissions	Non	0
33. Retard dans l'exécution des contrats	Oui	7
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	Oui	3
35. Non déclassement du client en impayé	Oui	3
36. Non provisionnement du client défaillant	Oui	2

37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	Oui	1
38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	Oui	4
39. Non relance du client défaillant	Oui	10 et plus
40. Retard dans la saisie des huissiers	Oui	2
41. Non saisie des huissiers	Non	0
42. Lenteur des procédures judiciaires	Oui	3
43. Perte non couverte par les biens saisi	Oui	2

Source : nous-mêmes

6.4 Evaluation des risques et les dispositifs en place

Considéré comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la création et à la sauvegarde du patrimoine, le contrôle interne est le dispositif à évaluer dans la maîtrise des risques. Pour ce qui concerne la BSIC Sénégal, c'est le service contrôle interne qui assure le pilotage de cette évaluation.

6.4.1 Evaluation de la probabilité de survenance

L'objectif de cette évaluation est de qualifier sur une échelle donnée la probabilité d'apparition du risque et le niveau du dispositif déjà en place.

Cette évaluation se fera sur la base des risques déjà identifiés aux niveaux des différents sous processus de traitement des hors bilans de la BSIC Sénégal.

Notre échelle fait état de la cotation des facteurs, elle est établie sur une échelle allant de 1 à 5, et les pondérations varient en fonction de la qualité du contrôle interne.

Tableau 12: Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et du dispositif en place

Côte	Survenance du risque		Appréciation du CI
	Probabilité	Description	
5	Très évidente	vulnérabilité très élevée	Très efficace
4	Evidente	vulnérabilité élevée	Efficace
3	Possible	Environnement moyen vulnérable	Acceptable
2	Peu possible	Environnement peu vulnérable	Peu adapté
1	Rare	Très peu vulnérable	Inadapté

Source : nous même

Nous allons récapituler à travers cette échelle les résultats sur la probabilité de survenance des risques liés au processus hors bilan ainsi que le niveau d'efficacité du dispositif de la banque dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13: Evaluation de la probabilité d'occurrence et du dispositif de contrôle interne

Risques	Probabilité		Contrôle Interne	
	Probabilité	Côte	Qualificatif	Côte
1.Mauvais accueil	Peu possible	2	Efficace	4
2. Perte de dossier	Rare	1	Très efficace	5
3.Réception de client mal intentionné	Très évidente	5	Inadapté	1
4.Fausses adresses	Possible	3	Acceptable	3
5.Mauvaise information	Peu possible	2	Efficace	4
6.Signature non valide sur les traites	Rare	1	Très efficace	5
7. Proposition de taux non compétitif	Très évident	5	Inadapté	1
8.Traite mal remplie	Rare	1	Très efficace	5
9. Demande non enregistrée sur le registre	Rare	1	Très efficace	5

10. Réception de dossier incomplet	Rare	1	Très efficace	5
11. Absence d'étude des dossiers	Rare	1	Très efficace	5
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Possible	3	Acceptable	3
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Peu possible	2	Efficace	4
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Peu possible	2	Efficace	4
15. Dépassement sur ligne autorisée	Evident	4	Peu adapté	2
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Possible	3	Acceptable	3
17. Non respect des ratios de division des risques	Rare	1	Très efficace	5
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Très évident	5	Adapté	1
19. Enregistrement de faux dossiers	Peu possible	2	Efficace	4
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Rare	1	Très efficace	5
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Possible	3	Acceptable	3
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Possible	3	Acceptable	3
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Rare	1	Très efficace	5
24. Erreur de saisie du montant	Rare	1	Très efficace	5
25. Erreur de saisie de la date d'échéance	Rare	1	Très efficace	5
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Rare	1	Très efficace	5
27. Retour dépôt non exécuté	Rare	1	Très efficace	5
28. Non suivi du compte client	Possible	3	Acceptable	3
29. Retrait du client de la garantie minimale	Evident	4	Peu acceptable	2
30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement	Rare	2	Efficace	4
31. Dossier mal classé	Peu possible	2	Efficace	4

32. Non prélèvement automatique des commissions	Rare	1	Très efficace	5
33. Retard dans l'exécution des contrats	Très évident	5	Inadapté	1
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	Evident	4	Peu acceptable	2
35. Non déclassement du client en impayé	Possible	3	Acceptable	3
36. Non provisionnement du client défaillant	Possible	3	Acceptable	3
37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	Peu possible	2	Efficace	4
38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	Evident	4	Peu acceptable	2
39. Non relance du client défaillant	Très évident	5	Inadapté	1
40. Retard dans la saisie des huissiers	Possible	3	Acceptable	3
41. Non saisie des huissiers	Rare	1	Très efficace	5
42. Lenteur des procédures judiciaires	Très évident	5	inadapté	1
43. Perte non couverte par les biens saisis	Possible	3	Acceptable	3

Source : nous-mêmes

6.4.2 Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite comme la probabilité d'occurrence sur la base des risques déjà identifiés à partir d'une échelle de cotation présentée ci-dessous. Sa description est faite selon les cinq objectifs du contrôle interne.

Tableau 14: Echelle de mesure de l'impact ou de gravité des risques

Côte	Impact du risque	
	Gravité	Description
5	Catastrophique	Dégonflement de la trésorerie ; non amélioration de la performance ; non fiabilité des informations financières

4	Majeure	Déclassement élevé en souffrance, impact sur le résultat annuel, coût de non qualité, perte d'image de marque
3	Moyenne	Conséquences modérées sur la situation financière, la performance, et l'information
2	Mineure	Conséquences moindres sur la situation financière, la performance et l'image
1	Insignifiante	Conséquences infimes sur la qualité de l'information ; la performance, et l'image de marque ; respect des règles et directives

Source : nous même

Le tableau ci-après fait état des résultats de cette évaluation :

Tableau 15: Evaluation de l'impact des risques

Risques	Appréciation du risques		Conséquences potentielles
	Impact	Côte	
1. Mauvais accueil	Mineur	2	Perte de client, perte d'image
2. Perte de dossier	Insignifiant	1	Perte de l'image de marque
3. Réception de client mal intentionné	Majeur	4	Perte de ressources
4. Fausse identité du client	Catastrophique	5	Recouvrement impossible des impayés
5. Mauvaise information	Moyen	3	Litige avec le client,
6. Signature non valide sur les traites	Mineur	2	Manque à gagner
7. Proposition des taux non compétitifs	Majeur	4	Perte de clientèle, perte d'image, et de performance
8. Traite mal remplie	Mineur	2	Perte de temps dans le processus
9. Demande non enregistrée sur le registre	Moyen	3	Non exhaustivité des dossiers

10. Réception de dossier incomplet	Majeur	4	Déclassement élevé en souffrance
11. Absence d'étude des dossiers	Catastrophique	5	Dégonflement de la trésorerie ; non amélioration de la performance
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Catastrophique	5	Perte de ressources ; dégonflement de la trésorerie
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Catastrophique	5	Litige avec le client
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Majeur	4	Déclassement élevé en souffrance
15. Dépassement sur ligne autorisée	Majeur	4	Coût de non qualité ;
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Majeur	4	Dégonflement de la trésorerie
17. Non respect des ratios de division des risques	Catastrophique	5	Non fiabilité des informations financières
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Catastrophique	5	Perte de clientèle ; non amélioration de la performance
19. Enregistrement de faux dossiers	Majeur	4	- Litige avec le client ; - Déclassement élevé en souffrance
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Insignifiant	1	Conséquence infime sur l'image de marque
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Moyen	3	Conséquence modérée sur la situation financière
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Majeur	4	Manque à gagner, impact sur le résultat
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Insignifiant	1	Conséquence infime sur la qualité de l'information
24. Erreur de saisie du montant	Majeur	4	Litige avec le client, perte de l'image de marque

25. Erreur de saisie de la date d'échéance	Majeur	4	Contestation client, perte de l'image de marque
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Mineur	2	Conséquence moindre sur la situation financière
27. Retour dépôt non exécuté	Moyen	3	Manque de performance, et perte d'image
28. Non suivi du compte client	Catastrophique	5	- perte de ressources, - dégonflement de la trésorerie
29. Retrait du client de la garantie minimum	Moyen	3	Conséquence modérée sur la situation financière
30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement client	Mineur	2	Conséquence moindre sur la situation financière et l'image de marque
31. Dossier mal classé	Insignifiant	1	Conséquence infime sur le respect des directives,
32. Prélèvement automatique des commissions	Moyen	3	Manque à gagner, impact sur le résultat
33. Retard dans l'exécution des contrats	Majeur	4	- déclassement élevé en douteux, - appel de la caution
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	Catastrophique	5	- litige avec le client ; - dégonflement de la trésorerie
35. Non déclassement du client en impayé	Catastrophique	5	- non respect des lois et règlement, - non fiabilité des informations financières
36. Non provisionnement du client défaillant	Catastrophique	5	Non respect des lois et règlement
37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	Moyen	3	Manque à gagner, conséquence modérée sur l'information
38. Non remboursement du client après mise	Catastrophique	5	- non amélioration de la

en jeu de la caution			performance, - litige avec le client
39. Non relance du client défaillant	Catastrophique	5	Dégonflement de la trésorerie
40. Retard dans la saisie des huissiers	Moyen	3	Conséquence modérée sur la situation financière
41. Non saisie des huissiers	Majeur	4	Manque à gagner, d'où impact financier
42. Lenteur des procédures judiciaires	Mineur	2	Conséquence moindre sur la situation financière, la performance et l'image ;
43. Perte non couverte par les biens saisis	Majeur	4	Impact sur le résultat annuel,

Source : nous-mêmes

6.5 Classification ou hiérarchisation des risques liés aux hors bilan

Elle est faite selon les résultats des évaluations concernant les probabilités de survenance et de l'impact des risques.

6.5.1 Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

La hiérarchisation des risques en terme de probabilité et de la gravité de survenance est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risques	Probabilité	
	Probabilité	Côte
3. Réception de client mal intentionné	Très évidente	5
7. Proposition de taux non compétitif	Très évident	5
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Très évident	5
33. Retard dans l'exécution des contrats	Très évident	5

39. Non relance du client défaillant	Très évident	5
42. Lenteur des procédures judiciaires	Très évident	5
15. Dépassement sur ligne autorisée	Evident	4
29. Retrait du client de la garantie minimale	Evident	4
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	Evident	4
38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	Evident	4
4. Fausse adresses	Possible	3
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Possible	3
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Possible	3
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Possible	3
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Possible	3
28. Non suivi du compte client	Possible	3
35. Non déclassement du client en impayé	Possible	3
36. Non provisionnement du client défaillant	Possible	3
40. Retard dans la saisie des huissiers	Possible	3
43. Perte non couverte par les biens saisis	Possible	3
1. Mauvais accueil	Peu possible	2
5. Mauvaise information	Peu possible	2
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Peu possible	2
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Peu possible	2
19. Enregistrement de faux dossiers	Peu possible	2

31. Dossier mal classé	Peu possible	2
37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	Peu possible	2
30. retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement	Rare	2
2. Perte de dossier	Rare	1
6. Signature non valide sur les traites	Rare	1
8. Traite mal remplie	Rare	1
9. Demande non enregistrée sur le registre	Rare	1
10. Réception de dossier incomplet	Rare	1
11. Absence d'étude des dossiers	Rare	1
17. Non respect des ratios de division des risques	Rare	1
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Rare	1
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Rare	1
24. Erreur de saisie du montant	Rare	1
25. Erreur de saisie de la date d'échéance	Rare	1
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Rare	1
27. Retour dépôt non exécuté	Rare	1
32. Non prélèvement automatique des commissions	Rare	1
41. Non saisie des huissiers	Rare	1

Source : nous même

6.5.2 Hiérarchisation des risques en fonction de leur impact

Cette hiérarchisation est faite sur le niveau des risques, et le niveau d'impact possible sur l'atteinte des objectifs.

Tableau 17: Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Appréciation du risques	
	Impact	Côte
4. Fausse identité du client	Catastrophique	5
11. Absence d'étude des dossiers	Catastrophique	5
12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client	Catastrophique	5
13. Engagement avec des clients non qualifiés	Catastrophique	5
17. Non respect des ratios de division des risques	Catastrophique	5
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Catastrophique	5
28. Non suivi du compte client	Catastrophique	5
34. Appel de la caution pour non respect des clauses contractuelles	Catastrophique	5
35. Non déclassement du client en impayé	Catastrophique	5
36. Non provisionnement du client défaillant	Catastrophique	5
38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	Catastrophique	5
39. Non relance du client défaillant	Catastrophique	5
3. Réception de client mal intentionné	Majeur	4
7. Proposition des taux non compétitif	Majeur	4
10. Réception de dossier incomplet	Majeur	4
14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client	Majeur	4
15. Dépassement sur ligne autorisée	Majeur	4
16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné	Majeur	4

19. Enregistrement de faux dossiers	Majeur	4
22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage	Majeur	4
24. Erreur de saisie du montant	Majeur	4
25. Erreur de saisie de la date d'échéance	Majeur	4
33. Retard dans l'exécution des contrats	Majeur	4
41. Non saisie des huissiers	Majeur	4
43. Perte non couverte par les biens saisies	Majeur	4
5. Mauvaise information	Moyen	3
9. Demande non enregistrée sur le registre	Moyen	3
21. Non retenue du dépôt à la mise en place	Moyen	3
27. Retour dépôt non exécuté	Moyen	3
29. Retrait du client de la garantie minimum	Moyen	3
32. Prélèvement automatique des commissions	Moyen	3
37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	Moyen	3
40. Retard dans la saisie des huissiers	Moyen	3
1. Mauvais accueil	Mineur	2
6. Signature non valide sur les traites	Mineur	2
8. Traite mal remplie	Mineur	2
26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change	Mineur	2
30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement client	Mineur	2
42. Lenteur des procédures judiciaires	Mineur	2
2. Perte de dossier	Insignifiant	1
20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent	Insignifiant	1
23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	Insignifiant	1
31. Dossier mal classé	Insignifiant	1

Source : nous-mêmes

6.6 Formalisation de la Cartographie des risques liés aux hors bilan

La cartographie des risques est un outil préconisé par le comité de Bale II pour permettre d'effectuer une « saine » gestion des risques opérationnels, ainsi notre cartographie élaborée pour le compte de la BSIC Sénégal sur ses engagements a pour but de faciliter toute action de centralisation, et de gestion des risques entreprises en ce sens.

Les risques identifiés, évalués, et hiérarchisés, seront présentés dans la matrice de la cartographie dont l'axe des abscisses représente les probabilités, et l'axe des ordonnées celle des impacts. L'analyse de cette matrice aboutira à un plan d'action pouvant servir de piste d'amélioration opérationnelle des activités concernées.

Figure 4 : Cartographie des risques des hors bilans de la BSIC-SA Sénégal

Catastrophique	11. Absence d'étude des dossiers 17. Non respect des ratios de division des risques client	13. Engagement avec des clients non qualifiés	4. Fausse identité du client ; 12. Etude ne reflétant pas la compétence technique réelle du client ; 28. Non suivi du compte client ; 35. Non déclassement du client en impayé ; 36. Non provisionnement du client défaillant	34. Appel de la caution pour non respect des caluses ; 38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	39. Non relance du client défaillant 18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers
	10. Réception de dossier incomplet ; 24. Erreur de saisie du montant ; 25. Erreur de saisie de la date d'échéance ; 41. Non saisie des huissiers	14. Absence d'évaluation de la capacité financière du client ; 19. Enregistrement de faux dossiers	16. Non couverture du montant avalisé ou cautionné ; 22. Non paiement du dépôt par le client après réception de l'avance de démarrage 43. Perte non couverte par les biens saisies	15. Dépassement sur ligne autorisée	3. Réception de client mal intentionné ; 7. Proposition des taux non compétitifs ; 33. Retard dans l'exécution des contrats
	9. Demande non enregistrée sur le registre ; 27. Retour dépôt non exécuté ; 32. Non prélèvement automatique des commissions	5. Mauvaise information 37. Retard dans la saisie du client en cas de mise en jeu de la caution	21. Non retenue du dépôt à la mise en place 40. Retard dans la saisie des huissiers	29. Retrait du client de la garantie minimale	
	6. Signature non valide sur les traites ; 8. Traite mal remplie ; 26. Perte imputable à des variations défavorables du taux de change ;	1. Mauvais accueil 30. Retard d'ex tourne de la garantie prélevée après règlement client			42. Lenteur des procédures judiciaires
	2. Perte de dossier ; 20. Non maîtrise des procédures de mise en place par l'agent ; 23. Non maîtrise du logiciel en place par l'agent	31. Dossier mal classé			
	Rare	Peu possible	Possible	Evidente	Très évidente
	Probabilité				

Source : nous-mêmes

6.6.1 la cartographie des risques

Notre matrice de cartographie des risques est composée de cinq couleurs différentes dont chacune est synonyme du niveau de probabilité et de l'impact que peut avoir le risque concerné.

- ✓ le cadran rouge : correspond à un niveau d'impact catastrophique sur l'atteinte des objectifs de la banque ; les risques se trouvant dans cette zone découlent soit d'un système de contrôle interne inadapté (inefficace) entraînant une probabilité de survenance très élevée, soit d'un impact catastrophique avec une probabilité de survenance maîtrisée ; des actions correctives et immédiates s'imposent pour conjurer ces risques.
- ✓ le cadran orange : implique une probabilité de survenance élevée, et d'un impact majeur ou moyen pour les risques se trouvant dans cette zone, des actions curatives méritent d'être menées dans le futur pour les ramener à des niveaux acceptables.
- ✓ le cadran jaune : regroupe les risques ayant une probabilité de survenance moyenne avec des conséquences modérées sur l'atteinte des objectifs, des mesures préventives sont souhaitables pour une bonne prise en charge de ces derniers.
- ✓ le cadran vert : concerne les risques peu probables avec des impacts mineurs sur la performance et de la situation financière, des actions de renforcement des dispositifs sont nécessaires pour maintenir le niveau actuel de ces risques, ou de les diriger vers la zone bleu ;
- ✓ le cadran bleu : correspond à des risques totalement maîtrisés par le système en place, un regard vigilant doit être porté à ces derniers pour leur suivi rigoureux.

6.6.2 Recommandations

A la suite d'une analyse très approfondie des différentes étapes de traitement des hors bilans, et de la matrice des risques associée, nous avons formulé certaines recommandations à l'endroit de la Direction Générale de la BSIC Sénégal qui sont de nature à renforcer l'efficacité du dispositif en place à la maîtrise des risques de ses engagements hors bilan.

(a) Le Service Caution Aval chargé de la mise en place des cautions, ne procède pas à des visites sur les chantiers pour s'assurer de la bonne exécution des engagements contractuels pris par ses clients vis-à-vis des maîtres d'œuvres, cette situation est préjudiciable pour la banque compte tenu de son engagement solidaire envers ces dits clients.

Nous souhaitons la mise en place d'un planning de visite des clients, dès la matérialisation des cautions de bonne exécution ou de bonne fin garantie par la banque.

(b) Le système d'information permet le déclassement automatique des crédits amortissables en impayé ; cependant, il ne prévoit pas ce procédé pour les engagements hors bilan, ceux-ci sont déclassés de façon manuel par le service portefeuille ; nous suggérons à la banque, l'amélioration de son système d'information en place pour assurer un bon suivi de ses engagements par signature.

(c) Le temps de traitement de certains dossiers qui est parfois long est dû au transfert physique des dossiers aux différents services concernés par les avis à émettre, cela entraîne une perte de temps, affecte l'image de marque ; nous proposons à la banque de voir la possibilité d'utiliser un système de réseau (work flow) pour les cas l'émission d'avis des différents responsables, et de fixer un temps maximal de traitement des dossiers par service.

(d) Le provisionnement des engagements en souffrance se fait de façon manuel, nous suggérons à la BSIC l'amélioration de son système d'information pour un suivi rigoureux de ses engagements par signature.

(e) Le service commercial procède à des relances des clients impayés ; par ailleurs, il ne dispose pas de planning de relance de client; nous suggérons par exemple des sorties hebdomadaires pour les commerciaux.

6.6.3 Plan d'action

Ce plan d'action est une proposition de mise en œuvre de l'ensemble de nos recommandations visant à renforcer l'efficacité dans la gestion quotidienne des risques avec les acteurs du processus. Il est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 18: Proposition de plan d'action pour les risques les plus significatifs

Risques	Action	Acteurs	Délai de mise en œuvre
4.Fausse identité du client	Procéder à des vérifications des adresses fournies par les clients	Service commercial (section ouverture des comptes)	Moment d'ouverture des comptes
35. Non déclassement du client en impayé	Déclassement automatique des engagements impayés	Chef service informatique	12 mois
38. Non remboursement du client après mise en jeu de la caution	Visite hebdomadaire des clients défaillants	Chef service commercial, Agents commerciaux	3 mois
39. Non relance du client défaillant	Disposer d'un planning de relance téléphonique des clients défaillants	Agents commerciaux	1 mois
18. Retard dans la chaîne de traitement des dossiers	Utiliser le système Works flow	Chef Service Informatique	9 mois
34. Retard dans l'exécution des contrats	S'assurer de l'évolution des travaux par des visites sur les sites	Chef service Caution Aval	3 mois
17. Non respect des ratios de division des risques client	Disposer d'une base de données sur les ratios de division des risques sur l'ensemble des clients	Chef service informatique	1 mois

Source : nous-mêmes

Conclusion Générale

Au terme de ce travail présenté en deux parties dont une partie théorique et une partie pratique, nous avons élaboré une cartographie des risques opérationnels liés aux engagements hors bilan de la BSIC Sénégal.

Il s'agissait pour nous d'identifier, d'évaluer, et de hiérarchiser l'ensemble des risques opérationnels du processus hors bilan, afin d'élaborer une matrice des risques pouvant déboucher d'une part à des mesures d'amélioration du dispositif de contrôle interne en place ; et d'autre part à l'harmonisation des outils de prévention et de gestion des risques inhérents entre les acteurs des services du processus hors bilan.

Ainsi les résultats de nos travaux sur ce projet ont abouti à des recommandations basées sur des pratiques organisationnelles communément admises, et à un plan d'action dont la mise en œuvre contribuera au renforcement des mesures préventives et correctives sur place.

Véritable outil de prévention et de prévision pour l'audit, de tableau de bord et de prise de décision pour les responsables, la cartographie des risques doit être régulièrement réévaluée et mise à jour de façon continue pour conserver toute son efficacité.

Pour une gestion globale de l'ensemble des risques opérationnels de la BSIC Sénégal, ce travail de recherche ne peut-il pas servir d'exemple pour une cartographie générale des autres processus?



ANNEXES

Annexe 1: Questionnaires destinés aux agents chargés des avals et cautions

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Disposez-vous de canevas standard de montage de dossier ?	X	
2. Existe-t-il un manuel clairement défini pour le traitement des dossiers?		x
3. Existe-t-il un registre de réception et du suivi des dossiers ?	x	
4. Si affirmatif, l'enregistrement est-il automatique dès réception du dossier ?	x	
5. Recevez-vous des clients des contrats mal définis ?	x	
6. Dans l'affirmatif le dossier est-il rejeté ?	x	
7. Vos travaux sont-ils validés par le supérieur hiérarchique ?	x	
8. La durée des marchés est-elle précisée dans tous les contrats ?		x
9. Les contrats de caution de bonne exécution prévoient-ils une main levée automatique dès réception provisoire des travaux ?	x	
10. Les cautions de libération de tenue de garantie sont-elles accordées après vérification du PV provisoire de réception ?	x	
11. Existe-t-il un système de suivi automatique de la situation des clients		x
12. La retenue de dépôt est-elle faite de façon automatique à la passation des écritures ?		x
13. Dans le négatif, y a t-il un système de suivi du client pour la retenue du dépôt après passation des écritures de mise en place ?		x
14. Si oui, arrive t-il des cas où le client retire le dépôt avant réception de l'avance du marché ?		x
15. Disposez-vous des armoires pour la conservation des dossiers ?	x	
16. Avez-vous déjà constaté des cas de perte de dossier ?		x
17. Avez-vous constaté des cas de dépassement de la limite autorisée au client pour les effets à avaliser ?	x	
18. Dans l'affirmatif, ces opérations sont-elles toujours autorisées par les personnes habilitées ?	x	
19- Recevez-vous des avals non signés ?	x	
20. Si oui, le client est-il informé de cela ?	x	
21. Pensez-vous qu'il y a une lourdeur administrative dans le circuit du traitement des dossiers ?	x	
21. Avez-vous reçu des plaintes par rapport au taux appliqués ?	x	
22. Si oui avez-vous fait remonter cette information à la hiérarchie ?	x	
23. Etes-vous satisfait de la procédure mise en place pour le traitement des opérations ?	x	
24. Dans l'affirmatif, êtes-vous sûr qu'elle intègre tous les risques de défaillance des clients ?		x
25. Dans le cas contraire, pensez-vous que la banque doit procéder à l'amélioration de sa procédure ?		x

Annexe 2 : Questionnaire destiné au Chef Service Cautions et avals : P/O M. SAMB

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Disposez-vous de manuel clairement défini sur vos engagements cautions et avals ?		X
2. Dans l'affirmatif, ce manuel est-il maîtrisé par vos agents en charge des opérations ?		X
3. Existe-t-il des cautions non levée à temps ?	X	
5. La marge de garantie est-elle ex tournée ?	X	
6. Les travaux des agents sont-ils validés par votre soin ?	X	
7. Dans l'affirmatif, avez-vous souvent constaté des erreurs de saisie lors de la validation ?	X	
8. Votre canevas de mise en place des opérations est-il maîtrisé par vos agents ?	X	
9. Procédez-vous à une évaluation du risque à prendre pour les cautions de soumission des clients?	X	
10. La retenue de dépôt est-elle faite de façon automatique à la passation des écritures ?	X	
11. Etes-vous renseigné sur la réception de l'avance de démarrage pour les contrats conditionnant la retenue du dépôt à cela ?	X	
12. Dans le négatif, y a-t-il un système de suivi du client pour la retenue du dépôt après passation des écritures de mise en place?	X	
13. Est-il possible pour le client de retirer dans ce cas le dépôt avant la levée d'option?		
14. Faites-vous face à des clients mal intentionnés?	X	
15. Existe-t-il des cautions mal remplies?		
16. Les traites sont-elles toutes signées par les clients demandeurs?	X	
17. Etes-vous habilité à accepter la demande du client en cas de dépassement de son plafond autorisé?	X	
18. Existe-t-il un système de suivi d'exécution des clauses de marché cautionnées pour les clients?	X	
19. Avez-vous constaté des cas de perte de dossier?		X
20. Procédez-vous à des études approfondies, sur la capacité technique du client avant l'acceptation du dossier des cautions?	X	
21. Rencontrez-vous des cas de retard d'exécution des clauses contractuelles de vos clients avec leurs clients?	X	
22. Le dépassement du plafond autorisé est-il permis à tous les clients?		X
23. Avez-vous été saisi par les bénéficiaires des services de vos clients du non respect des clauses contractuelles par ces derniers ?	X	
24. Si oui, la banque a-t-elle toujours remboursé ?	X	
25. Acceptez-vous d'avaliser des traites pour des clients qui ne disposent pas de compte ouvert dans vos livres?		X
26. Avez-vous reçu des plaintes de vos clients sur les taux appliqués ?	X	
27. Pensez-vous que les procédures en place couvrent les risques essentiels liés à vos engagements envers vos clients ?	X	
28. Avez-vous reçu de vos clients des plaintes de lourdeur administrative ?	X	

Annexe 3: Questionnaire destiné au Chef Service Cautions et avals : M. DIAGNE

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Disposez-vous d'un manuel de procédure clairement défini sur vos engagements cautions et avals ?	X	
2. Dans l'affirmatif, ce manuel est-il maîtrisé par vos agents en charge de ces opérations ?	X	
3. Existe-t-il des cautions non levées à temps ?		X
4. La marge de garantie est elle ex tournée ?	X	
5. Les travaux des agents sont ils validés par votre soin ?	X	
6. Dans l'affirmatif, avez-vous souvent constaté des erreurs de saisie lors de la validation ?	X	
7. Votre canevas de mise en place des opérations est-il maîtrisé par vos agents ?	X	
8. Procédez-vous à une évaluation du risque à prendre pour les cautions de soumission des clients?	X	
9. La retenue de dépôt est-elle faite de façon automatique à la passation des écritures ?	X	
10. Etes-vous renseigné sur la réception de l'avance de démarrage pour les contrats conditionnant la retenue du dépôt à cela ?	X	
11. Dans le négatif, y a-t-il un système de suivi du client pour la retenue du dépôt après passation des écritures de mise en place?	X	
12. Est-il possible pour le client de retirer dans ce cas le dépôt avant la levée d'option?		X
13. Faites-vous face à des clients mal intentionnés?		
14. Recevez-vous des cautions mal remplies?		X
15. Les traites sont-elles toutes signées par les clients demandeurs?	X	
16. Etes-vous habilité à accepter la demande du client en cas de dépassement de son plafond autorisé?		X
17. Existe-t-il un système de suivi d'exécution des clauses de marché cautionnées pour les clients?	X	
18. Avez-vous constaté des cas de perte de dossier?		X
19. Procédez-vous à des études approfondies sur la capacité technique du client avant l'acceptation du dossier des cautions?	X	
20. Rencontrez-vous des cas de retard d'exécution des clauses contractuelles de vos clients avec leurs clients?	X	
21. Le dépassement du plafond autorisé est-il permis à tous les clients?		X
22. Avez-vous été saisi par les bénéficiaires des services de vos clients du non respect des clauses contractuelles par ces derniers ?	X	

23. Si oui, la banque a-t-elle toujours remboursé ?	X	
24. Acceptez-vous d'avaliser des traites pour des clients qui ne disposent pas de compte ouvert dans vos journaux ?	X	
25. Avez-vous reçu des plaintes de vos clients sur les taux appliqués ?	X	
27. Pensez-vous que les procédures en place couvrent les risques essentiels liés à vos engagements envers vos clients ?	X	
26. Avez-vous reçu de vos clients des plaintes de lourdeur administrative ?	X	
27. Procédez-vous à des visites chez le client ?	X	
28. Arrive t-il des cas où les clients vous communiquent des fausses adresses ?	X	
29. le provisionnement du client est-il automatique?		X
30. Le client est-il informé dès la mise en jeu de la caution ?	X	
31. Arrive t-il des cas où les clients tardent à réagir sur le remboursement de la banque ?	X	
32. Arrive t'il que le client ne rembourse pas cette caution en jeu ?	X	

Annexe 4: questionnaire destiné au Chef Service Opérations Etrangères : M. Moise DIENG

Questions	Réponses	
	Oui	Non
1. Disposez-vous d'un manuel de procédure clairement défini pour le traitement des crédocs?	X	
2. Dans l'affirmatif, est-il maîtrisé par les agents ?	X	
2. Recevez-vous de vos partenaires des documents non conformes ?		X
3. Dans l'affirmatif, le client peut –il refuser les documents ?	X	
4. Si oui, la banque autorise t- elle le paiement au fournisseur défaillant?		X
5. Procédez-vous à une étude approfondie des dossiers des clients?	X	
6. Le retrait des documents est-il conditionné toujours au paiement des frais?		X
7. Dans le négatif, arrive t-il des cas de non paiement des frais par le client à l'échéance ?	X	
8. Recevez-vous des clients des plaintes de lourdeur administrative?	X	
9. Avez-vous reçu des plaintes de vos clients sur les frais appliqués ?	X	
10. Le dépôt est-il obligatoire pour toute mise en place de Crédoc ?	X	
11. Etes-vous renseigné sur les engagements de vos clients chez vos confrères avant toute mise en place ?	X	
12. Faites-vous face à des clients mal intentionnés?		X
13. L'ensemble des travaux de vos assistants sont –ils validés toujours par votre soin?	X	
14. Procédez-vous à un suivi rigoureux des clients en impayés ?	X	
15. Le déclassement des clients en impayé est-il automatique?		X
16. Procédez-vous à des relances des clients défaillants?	X	
17. Pensez-vous que la procédure en place couvre tous les risques liés au Crédoc?		X
18. Si non, pensez-vous qu'elle mérite d'être améliorée dans l'immédiat?		X

Annexe 5: Guide d'entretien avec le comptable : M. FAYE

1. En dehors des cautions, avals et les crédocs quelles autres opérations comptabilisez-vous en hors bilan pouvant constituer des risques pour vous?

Les engagements hors bilan avec les risques sont soit des engagements de financement donné : caution, avals, crédoc, soit des lignes de financement donnée : découvert, facilité de caisse

2. Les hors bilans chez-vous ont-ils un impact très significatif sur vos comptes ?

Oui dans la mesure où ils peuvent entraîner des risques de non recouvrement comme toute autre opération normale de crédit ;

3. Les pertes occasionnées par les hors bilans peuvent-elles causer un dégonflement de la trésorerie ?

Oui par exemple : une caution reçue pour non paiement affecte directement la trésorerie ;

4. Les engagements hors bilan entrent-ils en ligne de compte dans le calcul de vos ratios prudentiels ? si oui, lesquels exactement ?

Oui pas les moindres, il y a le ratio cooke (capitaux propres), le ratio de liquidité, le ratio des 50 gros, et les ratios du coefficient de division des risques ;

5. Es-ce que ces engagements peuvent déséquilibrés les ratios ?

Oui bien sûr si leur part contributive est élevée dans l'engagement global.

Annexe 6: Caution d'Avance de Démarrage N°

Nous soussignés, **BSIC Sénégal SA**, Société Anonyme au capital dede francs CFA, représenté ès qualité par :, agissant en qualité de Directeur Général de ladite société.

Déclarons nous porter caution solidaire de la société, en faveur de jusqu'à concurrence de la somme de FCFA représentant ...% du montant du marché relatif à la construction d'une résidence à Fann Mermoz.

La présente caution entre en vigueur et prend effet dès réception de l'avance sur le compte ... ouvert au nom de la société ... dans les livres de la Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce, BSIC Sénégal SA et reste valable jusqu'au remboursement intégral de l'avance.

Il est bien attendu que tout remboursement partiel fait au titre de ladite avance viendra réduire automatiquement le montant du présent engagement.

Dés à présent, nous nous interdisons formellement de contester à votre égard le bien fondé des versements que vous pourriez être amenés à faire en vertu de ladite caution et à première demande de votre part, nous verserons toutes sommes que vous auriez déboursées de ce chef en principal, intérêts et frais.

Fait à Dakar, le

Le Chef du Service Portefeuille

Le Directeur Général Adjoint

Annexe 7: CAUTION DEFINITIVE N°

Nous soussignés, **Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC Sénégal SA)** Société Anonyme au capital de FCFA ayant notre siège au, Directeur Général de ladite société, déclarons nous porter caution personnelle et solidaire à concurrence de :

MONTANT :

D'ORDRE DE :

EN FAVEUR DE :

Représentant la caution définitive relative au marché qui a pour objet

Validité :

Dès à présent, nous nous interdisons formellement de contester à votre égard le bien fondé des versements que vous pourriez être amenés à faire en vertu de ladite caution et à première demande de votre part, nous vous verserons toutes sommes que vous auriez déboursées de ce chef en principal, intérêts et frais.

Fait à Dakar, le

Service Portefeuille

Le Directeur Général

Annexe 8: CAUTIONNEMENT PROVISOIRE N°

Attendu que ci-après désigné comme « le soumissionnaire » a présenté son offre en date du ... pour

Nous, **Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce au Sénégal (BSIC Sénégal SA)**, Société Anonyme au capital de ayant notre siège au 12, Boulevard Djily Mbaye immatriculée au RCCM sous le numéro SN-DKR 2002-B-1802 (ci-après dénommée comme « la Banque »), sommes tenus à l'égard du (ci-après dénommée le « Maître de l'Ouvrage ») pour la somme de francs CFA que la Banque s'engage à régler intégralement audit Maître de l'Ouvrage, s'obligeant elle-même, ses successeurs et assignataires

SIGNE ET AUTHENTIFIE par ladite Banque le

Les **conditions** de cette obligation sont les suivantes :

1. Si le soumissionnaire retire son offre pendant la période de validité de l'offre spécifique dans le modèle de soumission ;
- Ou
2. Si le soumissionnaire s'étend vu notifier l'acceptation de son offre par le maître de l'Ouvrage pendant le délai de validité de l'offre, manque ou refuse de fournir la Garantie de Bonne Exécution, conformément aux règlements de l'appel d'offre.
 3. Nous nous engageons à payer au Maître de l'Ouvrage une somme jusqu' à concurrence du montant susmentionné, dès réception de sa première demande écrite, sans que le Maître de l'Ouvrage ne soit tenu de justifier sa demande, étant entendu toutefois que, dans sa demande, le Maître de l'Ouvrage précisera que le montant qu'il réclame lui est dû parce que l'une ou l'autre ou toutes les conditions ci-dessus, ou toutes les deux, sont remplies, et qu'il spécifiera quelle ou quelles condition (s) a ou ont joué.

Le présent cautionnement provisoire demeurera valable jusqu'à une date tombant (90) jours après la date limite de la présentation des offres à compter du ..., ladite date étant précisée dans les règlements de l'Appel d'Offre ou à la date telle qu'elle peut avoir été reportée par le Maître de l'Ouvrage, ce dernier n'étant pas tenu de notifier la Banque. Toute demande relative à cette Garantie devra parvenir à la Banque au plus tard à cette date.

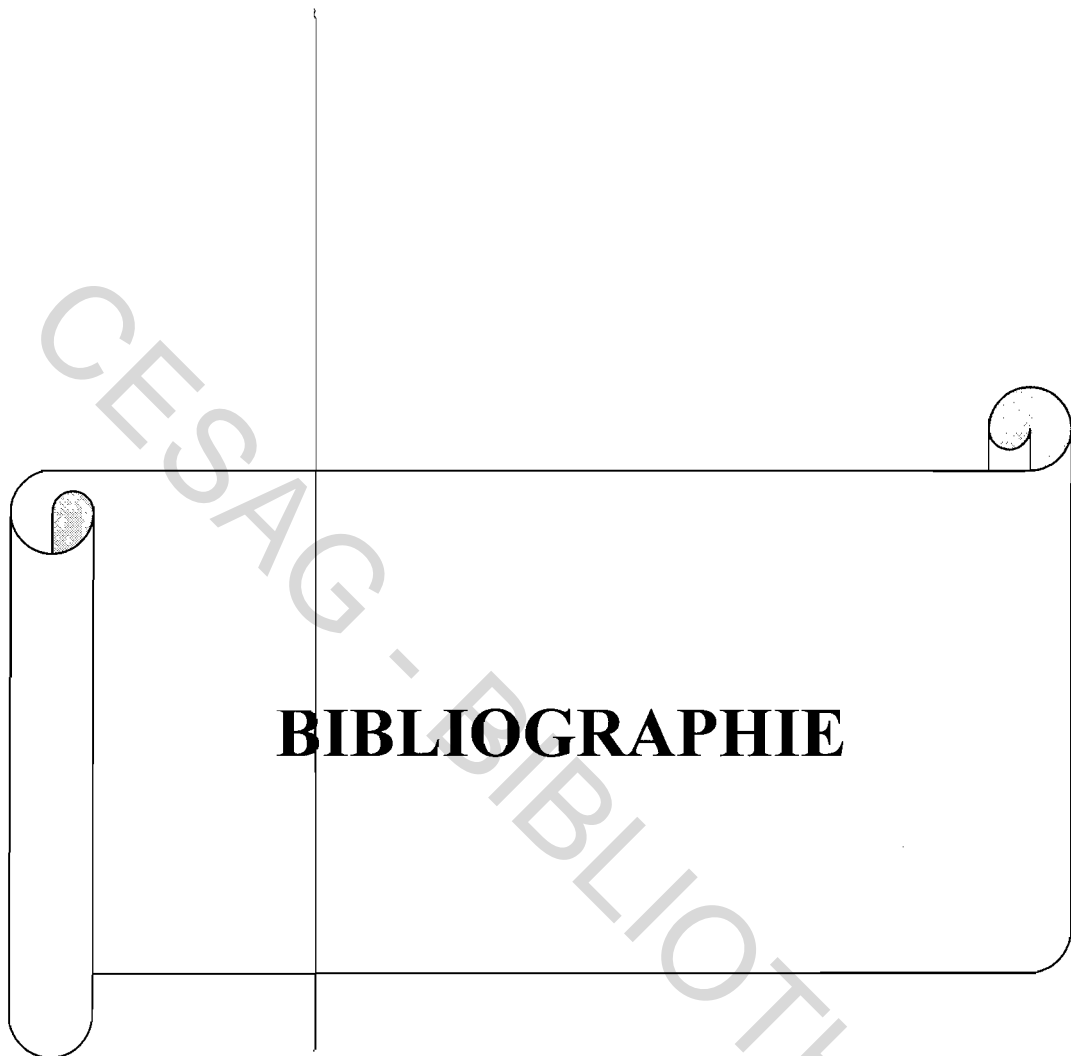
Fait à Dakar, le

Le Chef du Service Portefeuille

Le Directeur Général

Annexe 9 : MAQUETTE DE MISE EN PLACE AVAL

AVAL N°.... NUMERO DE COMPTE	
MONTANT	-
TAUX	3,00%
NOMBRE DE TRIMESTRES	-
DEPOSIT	25%
COMMISSIONS	-
FRAIS D'ACTE	-
FRAIS DE DOSSIER	-
TOB	17%
MONTANT A DEBITER	-



BIBLIOGRAPHIE :

1. JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick; CHELLY Dan (2008) « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit », 270 pages.
2. BERNARD Arnaud & BEGUIN Jean-Marc (2008) « L'essentiel des techniques bancaires », 294 pages.
3. BERTIN Elisabeth (2007) Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, P320
4. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006) « Contrôle interne des RISQUES », 2^{ème} édition, 201 pages.
5. IKORI François (2008), Diagnostic des hors bilan de la zone CEMAC.
6. Normes IFAC ISA 2006.
7. IFACI COSO II (2005), « Le management des risques de l'entreprise », 338 pages.
8. VAN GREUNING Hennie, BRATANOVIC, BRAJOVIC Sonja (2004) « Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier », 384 pages.
9. SCHICK Pierre & LEMANT Olivier (2004) « Guide de self-audit », 2^{ème} édition, 217 pages.
10. CABANE Pierre (2004) « L'essentiel de la finance », 377 pages.
11. DESMICHT, François (2004), « Pratique de l'activité bancaire », Edition Dunond, 321 pages.
12. DIETSCH Michel, PETEY Joël (2003) « mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières », édition 2003, 199P
13. ARNAUD de Servigny (2003) « Nouvelle enjeux bancaires », 2^{ème} édition, 259 pages.
14. DERROCHE Alain & LEROY Alain (2003) « La gestion des risques : principes et pratique », 386 pages.
15. BRENARD Grand, BERNARD verdalle (1999) « Audit comptable et financier »
16. MOREAU Franck (2002) « Comprendre et gérer les risques d'organisation », éditions, 222 pages.
17. SARDI Antoine (2002) « Audit et contrôle interne bancaire » Paris : Editions Afges , 1093 pages.
18. RENARD Jack (2002) « L'audit interne ce qui fait débat », collection IFACI, 265 pages.

19. MATHIEU Michel (1995) « L'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser », 301 pages.
20. SARDI Antoine (1993) « Audit et inspection bancaire. Tome 2 : l'audit comptable » Editions Afges , Paris, 464 pages.
21. BERNARD Frederic (2006), « Contrôle interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire », Edition Maxima, 299 pages.
22. GAUGAIN, Marc ; SAUVEE, CRAMBERT-Roselyne (2004), « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 201 pages.
23. GOGUE, Jean-Marie (2001) « Management de la qualité », 3^{ème} édition, Ecomica, Paris, 261 pages.
24. TANIMOU boubacar (2007) « conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à l'octroi des crédits aux clients à l'institution nigérienne de micro finance ASUSU CIIGABA »,
25. Cadre institutionnel et administration de la BCEAO : rapport annuel de la BCEAO 2006

Revue :

26. NICOLET, Marie- AGNES (2004) Risque opérationnel : l'apport des outils automatisés de gestion des risques (n°654 article 89)
27. YACIN Mahieddine et RAMI (2004) Quels dispositif de pilotage du risque opérationnel ? FEGHALI (n° 659 article 89 pages).
28. Paris : La revue banque éditeur , 1995, 301 pages.

Site :

29. LIEDTKE M. Patrick (2009) risque bancaire en hors bilan
http://www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf/html/Risques_55_0006.htm .
30. GERARD Gilbert (2009), risque majeur de l'activité bancaire
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/3303332029600>
31. BERNET-ROLLANDE Luc, avantages et inconvénients des crédits par signature
<http://www.banque-info.com>.