

NTRE AFRICAINE D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

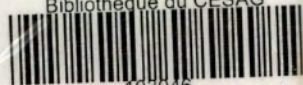
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION

17 ème Promotion 2005-2006

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



Bibliothèque du CESAG



103046

THEME

**Elaboration de la cartographie des risques
opérationnels afférents au processus des octrois de
crédit d'une banque : cas de la Banque Agricole et
Commerciale du Burkina**

**REDIGE & PRESENTE PAR
ILanan Armand SOME**

**DIRECTEUR DE MEMOIRE
Yacouba SARE
Contrôleur Général : BRS-Burkina**

Sigles et abréviations

BACB : Banque Agricole et Commerciale du Burkina

BC: Bon de Commande

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

BL: Bordereau de Livraison

CA: culture Attelée

CAAR: Critère d'Acceptation des Actifs Risqués

CAF: Capacité d'autofinancement

CAHT: Chiffre d'Affaire Hors Taxe

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

COSO: Committee of Sponsoring Organisation

CRC : Chargé de relations Clientèle

FCFA: Franc de la Communauté Financière Africaine

FP: Facteurs de Production

GPC: Groupement des Producteurs de Coton

GV: Groupement Villageois

IFACI: Institut Français de l'Audit Interne

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ORD: Organisation Régionale de Développement

POCA: Plan d'Organisation Communément Accepté

QCI: Questionnaire de Contrôle Interne

SOFITEX : Société Burkinabè des Fibres textiles

TFfA: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA: Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures et tableaux

FIGURES

Figure n°1 : Le champ du risque bancaire.....18

Figure n°2 : Différentiation des risques selon la nature.....25

Figure N°3 : Risque inhérent et risque résiduel.....45

Figure n°4 : Le modèle 'analyse.....48

Figure n°5 : Détermination du niveau de risques du processus des octrois de crédit.....95

Figure n°6 : Cartographie des risques opérationnels du processus des octrois de crédit....102

TABLEAUX

Tableau n°1 : Grille d'appréciation.....17

Tableau n°2 : Les risques opérationnels du processus des octrois de crédit.....27

Tableau n°3 :Tableau des forces et des faiblesses apparentes.....41

Tableau n°4 : Identification des risques selon Renard.....42

Tableau n°5 : Identification des risques selon l'IFACI.....42

Tableau n°6 : Exemple de mesure de probabilité.....44

Tableau n°7 : Exemple de mesure de gravité.....44

Tableau n°8 :Critère d'évaluation de l'adéquation et efficacité du contrôle interne.....46

Tableau n°9 :Synthèse d'évaluation de la couverture des risques.....46

Tableau n°10 : Echantillon de l'étude.....50

Tableau n°11:Répartition du capital.....56

Tableau n°12 : Test de conformité.....74

Tableau n°13 : Identification des risques liés aux activités de budgétisation.....77

Tableau n°14 : Identification des risques liés aux activités du contact commercial.....78

Tableau n°15 : Identification des risques liés aux activités d'instruction des crédits.....79

Tableau n°16 : Identification des risques liés aux activités de la mise en place des crédits..81

Tableau n°17 : Identification des risques liés aux activités de suivi des crédits.....82

Tableau n°18 : Identification des risques liés aux activités de recouvrement.....83

Tableau n°19 : Convention de notation de la connexité.....84

Tableau (suite)

Tableau n °20 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus.....	85
Tableau n °21 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance.....	88
Tableau n °22 : Probabilité d'occurrence des risques du processus des octrois de crédit.....	89
Tableau n ° 23 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	92
Tableau n °24 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus des crédits...	93
Tableau n °25 : Echelle d'appréciation des contrôles clés.....	97
Tableau n ° 26 : Evaluation des contrôles clés du risque.....	98

Table des matières

DEDICACE..... i

REMERCIEMENTS ii

Sigles et abréviations iii

Liste des figures et tableaux iv

Introduction générale..... 1

Problématique..... 3

Objectifs 5

Délimitation de l'étude..... 5

Intérêt du sujet..... 5

Articulation du mémoire 6

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit d'une banque 7

Introduction 8

Chapitre 1 : Le processus des octrois de crédit bancaire et notion de risques 9

1.1 Le processus des octrois de crédits bancaires 9

1.1.1 Les crédits bancaires 9

1.1.1.1 Les crédits par caisse 10

1.1.1.2 Les crédits par signature..... 10

1.1.2 Connaissance du processus des octrois de crédit 10

1.1.2.1 Les objectifs du processus des octrois de crédit..... 11

1.1.2.2 Organisation et support du processus des octrois de crédit..... 11

1.2 Notions de risques opérationnels du processus des octrois de crédit..... 15

1.2.1 Qu'est ce qu'un risque ? 15

1.2.2 La mesure du risque 16

1.2.2.1 La probabilité 17

1.2.2.2 La gravité ou l'impact 17

1.2.3 Le regroupement des risques..... 17

1.2.3.1 Les familles de risques bancaires 17

1.2.3.2 Typologie des risques opérationnels 21

1.2.3.3 Motivation d'une gestion efficace des risques opérationnels..... 23

1.2.3.4 Les risques afférents au domaine d'audit..... 23

1.2.3.5 Risques opérationnels du processus des octrois de crédit 26

1.3 Le contrôle interne	28
1.3.1 Définition	28
1.3.2 Les composantes du contrôle interne	28
1.3.2.1 L'environnement de contrôle	29
1.3.2.2 L'évaluation des risques.....	29
1.3.2.3 Les activités de contrôle	30
1.3.2.4 L'information et la communication.....	32
1.3.2.5 Le pilotage ou la surveillance des contrôles.....	33
1.3.3 Les limites du contrôle interne	34
Conclusion.....	34
Chapitre 2 : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques	35
2.1 : Définitions et objectifs de la cartographie des risques.....	35
2.1.1. Définition de la cartographie des risques	35
2.1.2. Les objectifs d'une cartographie des risques.....	36
2.1.2.1 Le plan d'audit	36
2.1.2.2 La communication sur les risques	36
2.1.2.3 Les plans d'action.....	36
2.1.2.4 La réglementation bancaire	37
2.1.2.5 Les événements de restructuration	37
2.1.3. Les facteurs clefs de succès d'une cartographie des risques	37
2.1.4. Typologie de cartographie des risques	38
2.1.4.1 La cartographie globale	38
2.1.4.2 La cartographie thématique	38
2.2. Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques	38
2.2.1 Les motivations de la maîtrise des risques opérationnels	38
2.2.2 Les approches d'identification des risques.....	39
2.2.2.1 L'identification bottom-up	39
2.2.2.2 L'identification top down.....	39
2.2.2.3 L'identification combinée	39
2.2.3.1 Les techniques d'identification des risques.....	40
2.2.3.2 Les outils d'identification des risques	41
2.2.4 Evaluation des risques	43
2.2.4.1 La méthode quantitative	43
2.2.4.2 Méthode qualitative.....	43

2.2.5 Evaluation du contrôle interne mis en œuvre.....	45
2.3 Méthodologie d'approche	46
2.3.1 Le modèle d'analyse.....	47
2.3.2 Echantillon du personnel rencontré et les outils de collecte	49
2.3.2.1 Echantillon de l'étude.....	49
2.3.2.2 Les outils de collecte de données	50
Conclusion de la première partie.....	52
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit.....	53
Introduction.....	54
Chapitre 3 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB). 55	55
3.1 Présentation générale.....	55
3.1.1 Historique du financement	55
3.1.2. Répartition du capital	56
3.1.3 Les produits de la BACB en matière de crédit.....	56
3.1.3.1 Les crédits de trésorerie.....	57
3.1.3.2 Les engagements par signature	59
3.1.4 Organisation générale de la BACB	60
3.1.4.1 La Direction Générale	60
3.1.4.2 Les directions des services centraux	60
3.2 Les objectifs et organisation du processus	63
3.2.1 Objectifs	63
3.2.2.1. Les acteurs du processus	63
3.3 Les étapes du processus et les procédures.....	65
3.3.1 La budgétisation	65
3.3.2 La sélection préliminaire ou contact commercial	66
3.3.2.1 La Culture Attelée (CA).....	66
3.3.2.2 Les Facteurs de Production (FP)	66
3.3.2.3 Les crédits autres que la CA et les FP aux GV et GPC en zone cotonnière ...	67
3.3.2.4 Caution et aval.....	67
3.3.3 L'instruction des dossiers de crédit.....	67
3.3.3.1 La culture attelée	67
3.3.3.2 Les facteurs de production	68
3.3.3.3 Les crédits aux entreprises	68

3.3.3.4 Caution et aval.....	68
3.3.4. Mise en place.....	69
3.3.4.1 Culture attelée	69
3.3.4.2 Les facteurs de production	69
3.3.4.3 Les crédits aux entreprises	70
3.3.4.4 Caution et aval.....	70
3.3.5. Le suivi du crédit.....	70
3.3.5.1 La culture attelée	71
3.3.5.2 Facteurs de production	71
3.3.5.3 Les crédits aux entreprises	71
3.3.5.4 Caution et aval.....	71
3.3.6. Le recouvrement.....	72
3.3. 6.1 La culture attelée	72
3.3.6.2 Les facteurs de production	72
3.3.6.3 Les crédits aux entreprises	72
3.3.6.4 Caution et aval.....	72
Chapitre 4 : Cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit de la BACB.....	76
4.1 Identification des risques du processus	76
4.1.1 Analyse des activités de budgétisation.....	77
4.1.2 Analyse des activités du contact commercial.....	78
4.1.2 Analyse des activités d'instruction des dossiers de crédit.....	78
4.1.3 Analyse des activités de mise en place du crédit	80
4.1.4 Analyse des activités de suivi du crédit	82
4.1.5 Analyse des activités de recouvrement	83
4.2 Connexion et évaluation des risques	84
4.2.1 La connexion des risques aux objectifs.....	84
4.2.2 Evaluation des risques.....	88
4.2.2.1 Evaluation de la probabilité de survenance.....	88
4.2.2.2 Evaluation de l'impact	92
4.2.3 Evaluation du niveau de risque	95
4.2.4 Evaluation des mesures de contrôle	97
4.3 Présentation de la cartographie des risques.....	102
4.3.1 Commentaire	104

4.3.2. Recommandations 105

Conclusion..... 107

Conclusion de la deuxième partie 108

Conclusion générale 109

Bibliographie 110

ANNEXES 115

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Le paysage bancaire de la sous région Ouest Africaine a connu d'importantes reformes structurelles depuis les années 1990. Nous pouvons citer par exemple :

- ✓ La libéralisation des activités bancaires et financières ;
- ✓ La restructuration du système bancaire ;
- ✓ La dévaluation du FCFA ;
- ✓ L'adoption du nouveau plan comptable bancaire ;
- ✓ La reforme des systèmes et moyens de paiement,
- ✓ L'entrée en vigueur des dispositions de l'OHADA ;
- ✓ La lutte contre le blanchiment de capitaux.

Ces reformes se sont traduites entre autres par une multiplication des banques, des établissements financiers, la création d'une bourse de valeur sous-régionale, enfin par une accessibilité plus accentuée des populations au financement comparativement aux périodes qui ont précédé . Aussi, nous observons une propension des grandes entreprises, des Etats vers les marchés financiers à travers les emprunts obligataires, au détriment des banques. Désormais, les banques sont appelées à se redéployer sur les activités liées aux marchés financiers, à diversifier leurs activités allant au delà de leur rôle traditionnel d'intermédiation financière qui est souvent moins profitable. Toutefois, l'intermédiation financière demeure pour l'instant, la force motrice des banques de la sous région. La forte pression concurrentielle, qui était par ailleurs une volonté des autorités monétaires est devenue une réalité. Elle s'est même exacerbée avec la mondialisation, l'avancée technologique et les clients qui deviennent de plus en plus exigeants.

C'est dans un tel contexte d'érosion de marge, contribuant à la faiblesse de leurs fonds propres que les banques sont appelées à équilibrer leurs comptes et être performantes. En effet, avant l'année 1990, les banques menaient une course au volume, c'est-à-dire à la taille de leur bilan, indépendamment de toute mesure des risques réels auxquels cette course les exposait. La résultante a été la restructuration qui a conduit à la fermeture de certaines banques et au redressement d'autres, en exemples, la BND (Banque National pour le Développement du Burkina Faso) et, la BNDA Cote d'Ivoire ont été liquidées. La sensibilité du secteur bancaire justifie cette tutelle qu'exercent les pouvoirs publics, les autorités monétaires à travers la réglementation, l'encadrement du crédit. Selon Mathieu (2005 :14) « le risque est consubstantiel à l'exercice du métier de banquier, il en est même en grande partie son fondement ». Cette affirmation est vraie, mais mérite d'être nuancée car au-delà des banques le risque est inhérent à toute œuvre humaine.

La disparition de la réglementation traditionnelle, l'intensification de la concurrence, l'orientation plus poussée des banques vers les petites et moyennes entreprises, ont entraîné une montée des risques dans le système bancaire. A l'avenir les banques se distingueront à travers la maîtrise que chacune fait de ses risques, car l'atteinte des objectifs en dépend fortement. Chaque domaine d'activité, en plus des risques généraux a ses risques spécifiques dont la connaissance et la maîtrise sont une nécessité pour la continuité de l'exploitation des entreprises qui y exercent.

Cette même période d'avant reformes a marqué l'histoire des banques de la sous région. Elle a abouti à la restructuration sans laquelle certaines banques n'auraient pas survécu. Dans le lot des banques liquidées, les banques agricoles particulièrement ont été les plus nombreuses. Aujourd'hui, nous dénombrons que trois banques qui s'adonnent principalement à l'agriculture dans la zone UEMOA : la BACB (Banque Agricole et Commerciale du Burkina) du Burkina Faso, la BNDA (Banque Nationale pour le Développement Agricole) du Mali, et la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal.

En réalité, la plupart des banques citent le secteur agricole comme domaine d'intervention de leur financement, mais elles ne s'y aventurent rarement du fait certainement des risques très élevés. Alors, il n'est plus à démontrer combien la surveillance des risques est au nombre des priorités du secteur bancaire. N'est-ce pas la raison pour laquelle le secteur bancaire fait l'objet de tant d'égards, en plus des pouvoirs publics, nous avons le Comité de Bâle¹, les services d'audit interne, la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest), la Commission Bancaire de l'UMOA, les commissaires aux comptes. Nonobstant tout ce dispositif de contrôle, le risque zéro comme dit un adage n'existe pas.

Problématique

La BACB ex CNCA (Caisse Nationale de Crédit Agricole), de 1980 à 1996 est toujours intervenue dans le secteur agricole. Pour renforcer ses chances de survie, la BACB s'est inscrite dans la diversification de ses activités depuis 1996. Mais cette diversification demeure toujours timide, car le crédit agricole occupe toujours plus de 70% du portefeuille

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

de la banque. Il s'agit notamment du financement du coton dont le marché connaît déjà des difficultés du fait des subventions des pays développés à leurs producteurs.

Nous notons que la diversification des activités a eu pour effet une évolution progressive des engagements de la banque. Cependant, les résultats enregistrés n'ont pas toujours répondu aux attentes des dirigeants. Il ne reflètent pas ceux escomptés compte tenu du volume d'activité réalisé. Cela témoigne d'une certaine fragilité de la banque par rapport à la maîtrise des risques qui peuvent entraver à n'en pas douter la continuité de son exploitation. Cette situation nous conduit à poser la question de savoir quelles sont les causes profondes de ces difficultés ? Nous pouvons citer entre autres éléments de risques :

- ✓ Le non respect des procédures ;
- ✓ Le manque de suivi des crédits mis en place ;
- ✓ L'appréciation insuffisante de la solvabilité des clients;
- ✓ Les garanties peuvent être insuffisamment appréciées;
- ✓ des erreurs sont commises dans les opérations.

Nous ne disposons pas de solution magique pour remédier à l'insuffisance des résultats, néanmoins, nous pensons que l'exploration des pistes suivantes pourra y contribuer :

- ✓ le développement de la culture d'entreprise ;
- ✓ la création d'un service de risk management;
- ✓ L'élaboration d'une cartographie des risques.

Notre attention est portée sur l'élaboration de la cartographie des risques, qui est pour nous le tableau de bord de l'auditeur interne et est l'un des meilleurs outils de gestion des risques. Elle permettra au service d'audit interne de focaliser toutes ses interventions sur les risques majeurs. La question fondamentale qui en résulte est de savoir : quelle est la nature des risques auxquels est confrontée la BACB dans ses prises d'engagement?

Aussi, comment dans une telle situation la cartographie des risques peut-elle contribuer à la maîtrise des risques ?

Notre thème : « Elaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit d'une banque : cas de la BACB » est pour nous la solution à ce questionnement ci-dessus. Pour ce faire, nous essayerons de répondre aux interrogations suivantes :

- quelle est la démarche d'identification des risques opérationnels ?
- quelle est la technique adaptée pour l'évaluation des risques opérationnels ?

Objectifs

L'objectif principal est pour nous de visualiser les risques du processus des octrois de crédit qui impactent négativement la réalisation des objectifs de la banque d'une part, d'autre part de documenter le service d'audit interne d'une cartographie des risques du processus. Elle constitue un préalable à l'élaboration du plan d'audit dont les priorités seront axées sur les risques majeurs détectés.

Les objectifs intermédiaires sont :

1. La connaissance du processus ;
2. Identification des risques opérationnels pouvant impacter les objectifs de l'entreprise ;
3. L'évaluation du contrôle interne relatif au processus des octrois de crédit;
4. La visualisation des risques à travers la cartographie ;
5. La gestion des risques.

Délimitation de l'étude

Notre étude portera sur les sous- processus suivants :

- ❖ La budgétisation des crédits ;
- ❖ L'octroi des crédits ;
- ❖ Le recouvrement des créances.

En effet, nous mettrons l'accent sur les octrois de crédit par caisse dans la mesure où les engagements par signature sont négligeables dans le portefeuille.

Intérêt du sujet

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

- ❖ Pour la BACB

Sa vision : « une banque moderne au cœur du Burkina », ne peut être une réalité sans l'utilisation des moyens modernes de gestion. La cartographie des risques est un néologisme né à la faveur des scandales financiers qu'ont connu les entreprises ces dernières années. Parmi les plus retentissants figurent les affaires Enron, Worldcom des années 2001. Dans la sous région nous avons toujours l'affaire des ICS (Industries Chimiques du Sénégal) qui défraie toujours la chronique. La presse fait mention d'un déficit de près de soixante dix (70)

milliards en 2005, alors que la même société a réalisé un bénéfice de dix-huit (18) milliards en 1999 selon Seck, (2006 :39). Ainsi, la cartographie des risques, outil à très forte valeur ajoutée peut contribuer à prévenir de telles situations, en permettant donc à l'audit interne de la BACB :

- ✓ D'identifier tous les risques afférents au processus des octrois de crédit,
- ✓ D'évaluer tous les risques et de les hiérarchiser,
- ✓ De planifier les missions de contrôles en conséquence.

Pour nous même

Ce travail traduira notre modeste contribution à la démarche d'élaboration d'un outil qui, aussitôt né, est devenu incontournable pour une bonne gestion des entreprises. Et nous souhaitons qu'à travers cet outil les responsables de la BACB trouveront un début de solution à leur préoccupation de gestion, et que nos connaissances théoriques soient renforcées par la pratique.

Pour le lecteur

L'exploitation de ce mémoire pourrait enrichir le capital de connaissance du lecteur à travers la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques, la formalisation de la cartographie, enfin, l'approche nouvelle d'audit par les risques.

Articulation du mémoire

Notre travail se subdivise en deux parties :

- Le cadre théorique, synthèse de la revue de la littérature, il aura comme output le modèle d'analyse. Cette partie comprend deux chapitres, le premier traitant des octrois de crédit et des risques bancaires et le second de la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques.
- La deuxième partie relative au cadre pratique de l'élaboration de la cartographie des risques contient également deux chapitres, le premier nous permettra de mieux connaître la BACB et le dernier porte sur la cartographie des risques opérationnels du processus des octrois de crédit de la BACB.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit d'une banque

Introduction

La maîtrise des risques toujours au centre des préoccupations de gestion des entreprises, prend de plus en plus des échelons de valeur compte tenu la turbulence de l'environnement politique, économique et social. Durant les dix dernières années selon Papaevangelou (2000 :47) et De Polignac (2002 :56), les faillites bancaires, les pertes liées à des erreurs de valorisation ou à un mauvais suivi des risques, à un manque de contrôle ont défrayé la chronique : parmi les incidents les plus récents, Barings², Daiwa et la liste n'est pas exhaustive. Les pertes estimées ont été très importantes, l'une des principales causes identifiée est : le risque opérationnel.

Pour Deniau et Roy-Larentry (2000 :66) est-il utile de rappeler l'impact de plus en plus lourd des risques opérationnels sur les résultats financiers des banques ? Le montant des pertes imputables aux risques opérationnels dans le secteur financier est en augmentation constante depuis 1992 pour atteindre un niveau de plus de 7 milliards³ de dollars en 1998. La situation devient plus que préoccupante pour les parties prenantes (banques, actionnaires, régulateurs). Plus récemment selon Maders et Masselin (2006 :39) l'exercice de collecte de pertes réalisé en 2002 par le groupe Risk Management du comité de Bâle révèle que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47 000 événements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

Pendant ce temps, Sardi (2002 :46) dit que le risque est source de profits pour une banque et celle qui n'en prendrait aucun prendrait le plus grand d'entre eux : faire faillite ! Cette pensée vient remettre en cause la connotation négative généralement attribuée au risque. Elle recommande la prise de risques calculés dans un monde incertain et de plus en plus complexe. C'est dans un tel contexte que nous consacrons cette première partie, à la connaissance du processus d'octrois des crédits bancaires et la notion de risques à travers deux chapitres : le premier traitant des octrois de crédits bancaires et de la notion de risques et le second, de la cartographie des risques proprement dite. Ces chapitres ayant pour finalité de sortir un modèle d'analyse à partir duquel sera élaboré la cartographie des risques opérationnels du processus des octrois de crédit.

² Baring plus vieille banque d'Angleterre, elle a été rachetée par ING au prix symbolique d'une livre sterling, Daiwa : banque japonaise

³ Pertes rendues publiques et individuellement supérieures à un million de dollars

Chapitre 1 : Le processus des octrois de crédit bancaire et notion de risques

Faire crédit signifie croire. Croire en un projet, croire en une personne, croire à un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé. Mais croire, c'est précisément risquer de se tromper sur un projet, une personne, une anticipation, voire les trois à la fois (Mathieu 2005 :22). Les banques sont donc confrontées à un problème de prise de décision. Comment prendre des engagements d'octroi de crédit dans des conditions de risques acceptables ? Car selon ce même auteur (2005 :181) prendre un risque suppose, pour toute personne en général et pour le banquier en particulier, de chercher par tous les moyens à éviter sa matérialisation. Pour y parvenir, nous pensons que la connaissance du métier constitue un préalable, la connaissance des risques n'étant pas en reste, car c'est à travers la connaissance des risques d'un métier que l'on parachève son professionnalisme. Ces différentes étapes font l'objet de ce premier chapitre.

1.1 Le processus des octrois de crédits bancaires

A travers cette section, nous faisons la connaissance du processus des octrois de crédit selon les points suivants : les crédits, ses objectifs, les acteurs qui l'animent, et la décomposition du processus.

1.1.1 Les crédits bancaires

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

L'article 5 de la loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA précise que : « sont considérées comme opérations de crédit, les opérations de prêts, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de vente à crédit et de crédit bail. Sont considérés comme placement les prises de participation dans les entreprises existantes ou en formation et toutes acquisitions de valeurs mobilières émises par des personnes publiques ou privées ».

La notion de crédit est une notion économique, plus que juridique. Nous remarquons que le législateur s'est plutôt préoccupé de définir les opérations de crédit et les établissements de crédit en lieu et place de sa définition.

1.1.1.1 Les crédits par caisse

Comme indique leur nom, ce sont des crédits qui donnent lieu à des décaissements de fonds. Ils peuvent être classifiés suivant plusieurs critères parmi lesquels, la durée, l'objet, le profil, la nature, le mode de remboursement ...

1.1.1.2 Les crédits par signature

Ce sont des crédits qui ne donnent pas lieu à des décaissements de fonds. Il s'agit des cautions et des avals donnés par la banque au profit de sa clientèle. Ils tiennent à la fois des crédits et des services. Ce sont généralement des crédits court terme.

1.1.2 Connaissance du processus des octrois de crédit

Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisé par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en terme de qualité, délais et coûts. Il est stable et transversal à la différence de la structure ou de la fonction. (Herard , 2003 :119 ; Ernst &Young in Diene 2006 :13). Ainsi, nous voyons en l'entreprise un ensemble de processus en interaction dynamique. L'optimisation d'un processus se fait à travers les variables suivantes : le coût, le délai et la qualité. Et tous les processus n'ont pas les mêmes objectifs. C'est ainsi qu'on distingue selon Maders&Masselin (2006 :4) :

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

Si les processus de pilotage et les processus supports sont communs à toutes les entreprises, les processus métier sont propres à chaque entreprise.

1.1.2.1 Les objectifs du processus des octrois de crédit

L'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairs et définis par la direction (OEC, 2005 :9). Il s'agit :

- ✓ Des objectifs stratégiques, qui sont les choix stratégiques à long terme concernant notamment la définition des métiers de l'entité ainsi que les critères de mesures de la création de valeur (rentabilité financière, capitalisation du savoir-faire et savoir- être ...) ;
- ✓ Des objectifs opérationnels, qui concernent l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité du système d'information et des supports de communication financière et non financière, ainsi que le respect des lois, réglementations et directives internes.

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

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

En effet, ces objectifs sont en droite ligne avec l'objectif général du contrôle interne qui selon Yasi (2006 :55) est : « construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements ».

1.1.2.2 Organisation et support du processus des octrois de crédit

La décomposition d'un processus dépend du niveau d'analyse souhaité. Pour les besoins de notre étude, nous décomposons le processus opérationnel des octrois de crédit en sous processus assimilés aux fonctions qui, selon Hérard (2003 :208) sont un regroupement

d'activités de même nature. Le processus des octrois de crédit, de par sa transversalité comporte, d'amont en aval, un nombre important d'opérations et d'acteurs.

1.1.2.2.1 Les acteurs du processus

- ✓ Le conseil d'administration :

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

- ✓ La direction générale :

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

- ✓ La direction du crédit ;
- ✓ La direction du recouvrement ;
- ✓ Les agents de crédit ;
- ✓ Les clients.

1.1.2.2.2 Les opérations du processus des octrois de crédit

L'objet de l'étude des activités de prêt est d'évaluer dans quelle mesure le processus satisfait aux objectifs de la banque. En d'autres termes, il est fondamental d'évaluer dans quelle mesure l'octroi de crédit est bien organisé. Pour Mathieu (2005 :144) et Camara (2005 :118) les différentes opérations peuvent se résumer en :

- a) **Prévision des octrois de crédit** : le budget des octrois doit être en harmonie parfaite avec la politique générale de crédits définie par la Direction Générale.
- b) **Sélection des clients** : elle dépend des choix de développement de la banque à partir des outils de connaissance des clients, et de la rentabilité de la relation.
- c) **L'étude du dossier** : ce sous processus regroupe les opérations de vérification de l'exhaustivité des éléments du dossier, de visite clientèle, d'analyse du client, d'analyse financière, d'appréciation des garanties proposées et ce, en vue de guider la hiérarchie ou l'organe de décision qui procédera à une contre analyse pour fonder sa décision. Pour Camara (2005 :119) la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent

les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt. Le concept de CAAR est très utilisé par la plupart des institutions financières à travers le monde et intègre des notions relativement simples.

Sur la base des bilans financiers, des comptes de résultats décomposés et des renseignements dont il dispose l'analyste financier procède au diagnostic économique et financier de l'entreprise, pour Mathieu (2004 :183-260) une garantie ne fonde jamais un crédit, si elle est l'une des composantes essentielles du crédit, elle ne le légitime pas. La meilleure garantie reste essentiellement liée à la connaissance du client, la valeur économique de l'entreprise et à sa capacité financière pour assurer le remboursement du crédit. D'après Baldé (2006 :26- 27) le diagnostic économique et financier passe par les étapes suivantes :

❖ Risque économique

- Structure organisationnelle : adaptée ? cohérente ? efficace ?
- Dirigeants : compétents ? sérieux ? dynamiques ? problèmes de succession ? problèmes sociaux ?
- Capital : répartition ? actionnaire responsable ? mécontente ? minorité de blocage ? appartenance à un groupe familial ou international ?
- Forme juridique : sûre ? peu sûre ? (société civile, exploitation personnelle, SA, SARL...)
- Produit : qualité ? contrainte d'exploitation ? périssable ? large marché ? exportable ? saisonnier ?
- Marché : porteur ? concurrentiel ? risque clientèle ? bonne dimension ? risque pays ? perspectives ?

❖ Activité et rentabilité

- Chiffre d'affaires : niveau ? composition ? évolution ? diversification de la clientèle ? prix ? marges bénéficiaires ? explication ?
- Production de l'exercice : niveau ? composition ? évolution ? explications ?
- Formation de la valeur ajoutée : comment ? pourquoi ? quels volumes et quels prix ? degré de sous traitance ? explications ?
- Répartition de la valeur ajoutée et rentabilité
 - . Charges de personnel
 - . Excédent brut d'exploitation
 - . Charges financières

- . Capacité d'autofinancement
- . Résultat net
- . Excédent de trésorerie d'exploitation

❖ **Activité et rentabilité prévisionnelles**

- Plan de trésorerie prévisionnel : critique des éléments constitutifs ? Évolution prévisible comparée à l'évolution souhaitable ?
- Chiffre d'affaire prévisionnel : taux de croissance réalisé précédemment ? Faits nouveaux ? Est-il plausible ?
- Excédent brut d'exploitation : taux de croissance réalisé précédemment ? Faits nouveaux ? Est-il plausible ?
- Capacité d'autofinancement : taux de croissance réalisé précédemment ? Progression parallèle des C.A.H.T. prévisionnels ?

❖ **Structure financière**

- Solvabilité : risque encouru par l'entreprise ? Niveau des ressources propres ? (Total du bilan, actifs dont la valeur n'est pas extériorisée) pérennité ?
- Le F.R.N.G. (Fonds de Roulement Net Global) : niveau ? Composition ? Évolution comparée au C.A.H.T. ? Évolution de la politique d'investissement ? Politique de fonds propres et d'endettement ? indépendance financière ? Causes ? Conséquences ?
- Le B.F.R. (Besoin en Fonds de Roulement) : niveau ? Composition ? Évolution ? Évolution comparée au C.A.H.T. ? Niveau et évolution des ratios de gestion ? Causes ? Conséquences ?
- La Trésorerie Nette : niveau, composition, évolution, besoins réels de financement ? Nature des crédits ?

d) **La mise en place** : cette phase intervient après la décision d'octroi du crédit. Elle consiste à la formalisation correcte des garanties et des conventions et traite, et ensuite, au déblocage des fonds.

e) **Le suivi des crédits** : c'est la mise en place d'un système de détection préventive, ou actuels qui déclenchera l'envoi automatique de lettres de relance et / ou l'intervention des services compétents de la banque. A ce stade, se posera le problème de la constitution de provisions éventuelles, de l'analyse de la qualité des garanties.

- f) **Le recouvrement** : il est fait à partir du choix d'organisation et de structures décidés par la banque : recouvrement amiable, judiciaire, sous traité ou assuré directement par des équipes propres. Comme toutes les autres activités de la banque, la fonction recouvrement doit faire l'objet d'une réflexion sur sa finalité, d'une organisation de ses activités, d'un plan d'action et d'un suivi de ses résultats. Pour Mathieu (2004 :272) toute réflexion sur la fonction recouvrement doit nécessairement conduire à l'analyse des trois piliers de son efficacité : la réactivité, la continuité, la progressivité. Le traitement des engagements de tout client en difficulté peut aboutir à trois types de décision :
- ✓ Le rééchelonnement de la dette ;
 - ✓ La poursuite du recouvrement ;
 - ✓ La constitution de provision.

1.2 Notions de risques opérationnels du processus des octrois de crédit

Pour mieux appréhender le risque, nous recherchons à travers cette section le point de vue de quelques auteurs. Il nous appartiendra d'en faire l'analyse pour déterminer les éléments fondamentaux du risque.

1.2.1 Qu'est ce qu'un risque ?

« Un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible ou à tout le moins certain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats » (Cohen in Sert ,1999 :7).

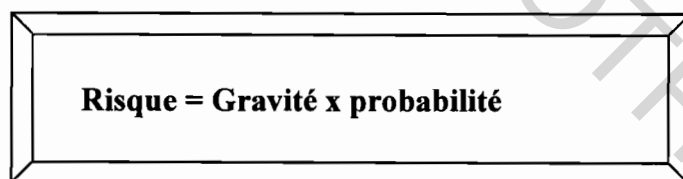
La perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité attribuable aux dieux, sans la moindre notion de mesure. Les anciens ne savaient pas parler de chance au sens moderne du terme, c'est-à-dire des probabilités. ce n'est qu'au XVIII ième siècle que le risque a commencé à remplacer la notion mystique de fatalité , grâce aux nouveaux outils mathématiques , mais aussi sous la pression de l'industrie naissante et de la complexité croissante des modes de production et des relations commerciales (Barthelemy et Courreges 2004 :12). Ainsi, les risques sont complexes et les différentes définitions des auteurs n'ont pas toujours convergé. Certains auteurs admettent en conclusion que la vie est un risque et en

conséquence toutes ces composantes. Etymologiquement, le mot risque vient du latin *resicare*, qui évoque la notion de rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue. Selon De Mareschal (2003 :8) « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ».

La notion de risque recouvre trois composantes fondamentales implicitement ou explicitement recoupées dans les différentes définitions. Il s'agit de l'incertitude, du dommage et de l'opportunité. Les bonnes pratiques conduisent à la minimisation du dommage, sinon à son élimination et inversement lorsqu'il s'agit de l'opportunité. Le risque et objectifs forment un couple indissociable, le premier doit son existence au second, car sans objectifs, il sera absurde de parler de risques. Les deux dernières composantes résultent de la première. En effet, les deux définitions sont basées respectivement sur l'atteinte des objectifs et la modification du patrimoine, qui constituent par ailleurs des méthodes d'identification des risques.

1.2.2 La mesure du risque

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité :


$$\text{Risque} = \text{Gravité} \times \text{probabilité}$$

Source : De Mareschal (2003 :9)

Pour Maders et Masselin (2006 :48), l'évaluation résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- ✓ Sa probabilité d'apparition ;
- ✓ Sa gravité en cas de survenance ;
- ✓ La durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

Tableau n °1 : Grille d'appréciation des composantes

Probabilité	Gravité	Durée
forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

Maders et Masselin (2006 :49)

1.2.2.1 La probabilité

La probabilité est la fréquence ou possibilité de réalisation du risque. Elle peut être mesurée suivant deux critères qui sont les critères qualitatifs ou les critères quantitatifs.

1.2.2.2 La gravité ou l'impact

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, elle se mesure également par des critères qualitatifs ou critère quantitatifs.

1.2.3 Le regroupement des risques

Divers critères sont utilisés pour regrouper les risques, toutefois il n'existe aucune muraille de chine entre les différentes rubriques.

1.2.3.1 Les familles de risques bancaires

Au cours de leurs activités, les banques sont exposées à une vaste série de risques. Pour Greuning et Bratanovic (2004 :4), les risques bancaires se classent en quatre familles :

- ✓ Les risques financiers ;
- ✓ Les risques opérationnels ;
- ✓ Les risques d'exploitation ;
- ✓ Les risques accidentels.

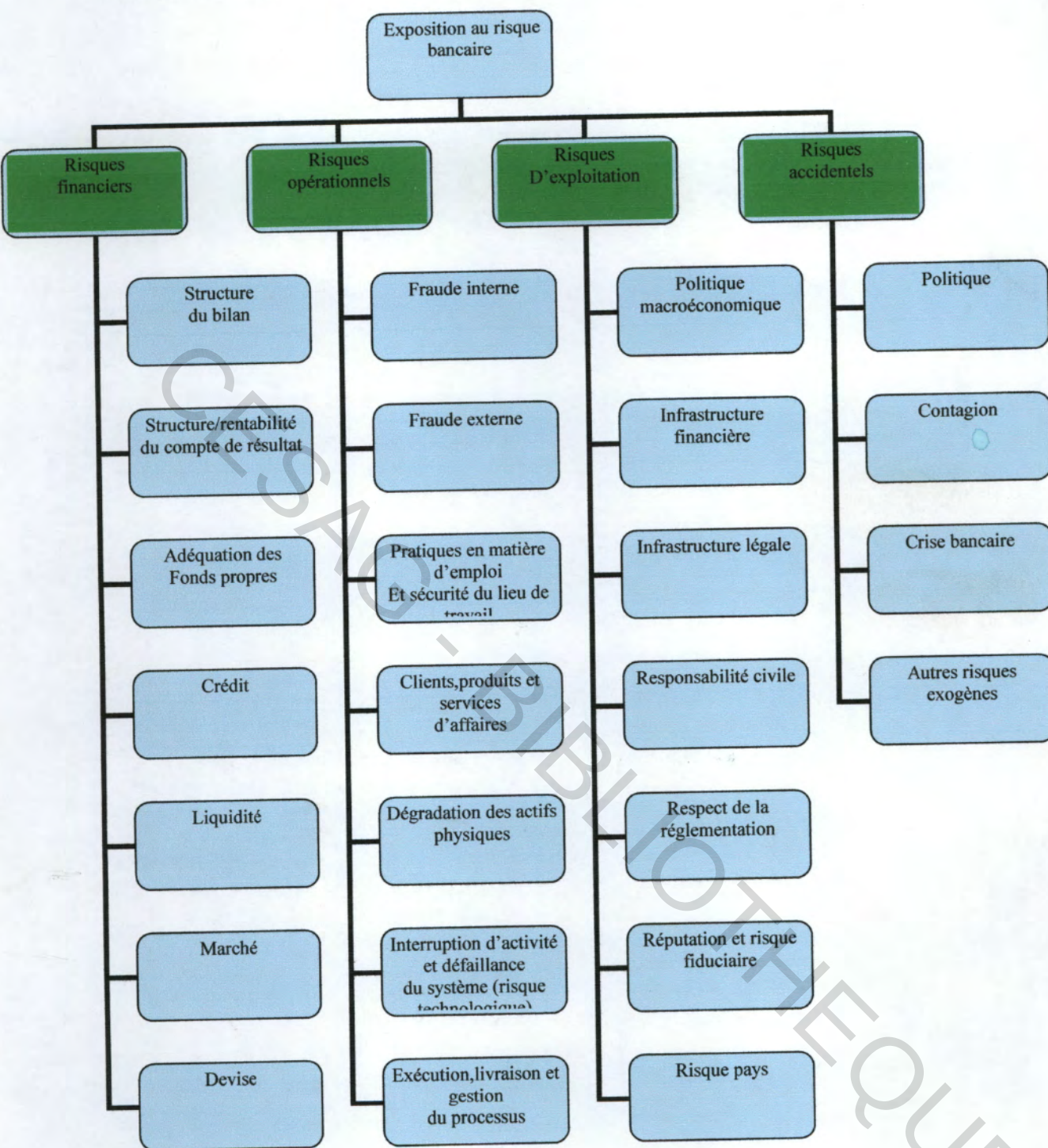
Le regroupement ou la classification des risques bancaires ne fait pas l'unanimité. Mais la conséquence de la réalisation de tout risque demeure la même, la perte que subie l'organisation qui va impacter négativement la réalisation de ses objectifs.

Sardi (2002 :38) regroupe également les risques majeurs sous quatre rubriques :

- ✓ Le risque de crédit ;
- ✓ Les risques de marchés ;
- ✓ Le risque opérationnel ;
- ✓ Et les autres risques.

On peut classer les grands types de risques en trois catégories qui d'ailleurs se complètent et se recoupent (Polignac, 2002 :57). En effet, suivant les auteurs, le contenu des différentes rubriques n'est pas souvent le même. Par exemple le risque crédit peut se retrouver dans les risques financiers ou dans les risques opérationnels.

Figure n° 1 : Le champ du risque bancaire (page suivante)



Source : Greuning et Bratanovic (2004 :4)

1.2.3.1.1 Les risques financiers

Camara (2006 :145) définit le risque financier comme la probabilité d'appauvrissement du patrimoine subséquente à une variation adverse des variables financières que sont le taux

d'intérêts, le taux de change, et le taux de l'inflation. Il est également inhérent à la fiabilité des états financiers, ainsi qu'à la non maîtrise de ses coûts d'exploitation.

Pour Greuning & Bratanovic (2004 :2) les risques financiers se subdivisent en deux types de risques, les risques purs (risques de liquidité, de crédit et d'insolvabilité) et les risques spéculatifs. Ces derniers sont basés sur un arbitrage financier. Les principaux risques financiers sont les risques de taux d'intérêt, les risques monétaires et les risques de prix de marché.

1.2.3.1.2 Les risques opérationnels

Pour le comité de Bâle les risques opérationnels sont définis comme étant « les risques de pertes dues à une inadéquation ou une défaillance des procédures, des personnes, des systèmes internes et /ou des événements extérieurs » (Sow ,2005 :105). En d'autres termes selon Mekouar (2003 :20), il s'agit de l'intégralité des risques émanant de la non qualité.

Le risque opérationnel est un sujet relativement nouveau en ce qu'il est une nouvelle exigence, mais ce n'est pas un nouveau risque. Pour Pouliot et Bilodeau (2002 :35) il s'agit de l'un des plus vieux risque du monde concernant l'un des métiers les plus anciens : celui du banquier.

Cependant, le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus. La définition diffère d'un organisme à un autre, néanmoins les différentes définitions sont proches. S'agissant d'une institution financière, il correspond à une série de pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise qui ne sont pas reliées directement au risque de marché ou de crédit, (Jacob &Sardi : 2001). Cette définition négative du risque n'est pas très précise et a le mérite d'être simple et d'englober tous les risques non couverts par ailleurs.

La définition du comité de Bâle s'appuie explicitement sur les causes du risque opérationnel et met donc en perspective les quatre sources contrôlables relatifs à ce risque. Elle est une vision de l'auditeur alors que pour le gestionnaire, le risque opérationnel peut émerger des activités via cinq événements (Pouliot & Bilodeau ,2002 : 36) :

- ✓ Les vols et fraudes (externes ou internes) ;
- ✓ Les poursuites et les litiges (clients, employés ou autres contreparties) ;
- ✓ Les erreurs administratives (dans l'application procédurale) ;
- ✓ Les défaillances de système ;

- ✓ Les actifs endommagés par sinistres.

Les cinq événements relatifs au risque opérationnel puisent nécessairement leurs sources dans une combinaison des quatre causes citées préalablement. Et seules les causes peuvent être contrôlées. Selon Mekouar (2003 :20) un consensus émerge à ce jour autour de la définition de Bâle, néanmoins cette définition a nécessité une adaptation à la problématique de chaque banque.

1.2.3.1.3 Les risques d'exploitation

Pour Greuning & Bratanovic (2004 :5), les risques d'exploitation sont liés à l'environnement commercial de la banque, notamment aux problèmes d'ordre macroéconomique, aux facteurs juridiques et réglementaires et au système global d'infrastructure du secteur financier et de paiement.

1.2.3.1.4 Les risques accidentels

Toujours selon Greuning & Bratanovic (2004 :5) les risques accidentels comprennent toutes sortes de risques exogènes qui, lorsqu'ils se matérialisent, sont susceptibles de compromettre l'activité de la banque ou sa situation financière et l'adéquation des fonds propres.

Pour Maders & Masselin, (2006 :13) ils correspondent aux risques liés à un événement non intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens ou du personnel de l'entreprise.

La première définition est imprécise car elle semble recouper les risques précédents. Mais elles peuvent avoir les mêmes impacts sur l'entreprise.

1.2.3.2 Typologie des risques opérationnels

Selon Calvet (2002 :117-118) ; Pirus (2004) et Sardi (2002 :41-42-43) les risques opérationnels comprennent notamment les risques suivants :

- ✓ Les risques humains ;
- ✓ Les risques liés aux procédures ;
- ✓ Les risques juridiques ;
- ✓ Les risques fiscaux ;
- ✓ Les risques informatiques ;

- ✓ Les risques matériels.

1.2.3.2.1 Les risques humains

Ce sont les risques que les exigences (compétence, disponibilité, déontologie) attendues des moyens humains ne soient pas satisfaites. Ils recouvrent les erreurs, les fraudes, le non respect des règles déontologiques et la difficulté à assurer la relève sur les postes clés ; l'absentéisme, les mouvements sociaux.

1.2.3.2.2 Les risques liés aux procédures

Il s'agit de l'inexistence, de la non mise en œuvre ou de l'inadéquation des procédures, le non respect des procédures, saisie erronée.

1.2.3.2.3 Les risques juridiques

C'est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre des opérations. Nous avons :

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

1.2.3.2.4 Les risques fiscaux

Ils recouvrent :

- le non respect des dispositions juridiques en vigueur ;
- la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

1.2.3.2.5 Les risques informatiques

Ils portent sur le bogue logiciel, l'obsolescence technologique, l'inadéquation de l'architecture informatique, les insuffisances de la sécurité informatique (sécurité physique ou logique)...

1.2.3.2.6 Les risques matériels

L'insuffisance de la sécurité des personnes et des meubles.

Pour Servais (2006 :1), contrairement aux autres types de risques, le risque opérationnel n'est pas spécifique à l'activité financière, et son contrôle peut s'envisager dans d'autres types de secteurs. Par contre, seules les banques seront amenées dans le cadre de la nouvelle législation à constituer un capital réglementaire pour couvrir ce risque.

1.2.3.3 Motivation d'une gestion efficace des risques opérationnels

Pour Papaevangelou (2000 :48), la gestion efficace des risques opérationnels peut ajouter de la valeur par :

- ✓ l'élimination des doublons et contrôles non nécessaires qui coûtent du temps et de l'argent ;
- ✓ l'amélioration de la qualité ;
- ✓ des gains de productivité ;
- ✓ une allocation efficace des ressources parmi les différents risques de l'établissement ;
- ✓ un avantage compétitif au travers d'une meilleure compréhension et gestion des risques opérationnels, d'où une tarification des services plus compétitive.

1.2.3.4 Les risques afférents au domaine d'audit

Suivant le domaine d'audit, les risques sont regroupés en fonction de la nature, du niveau et de la menace.

1.2.3.4.1 Le regroupement selon la nature

Suivant ce mode de regroupement, nous avons :

a) Le risque inhérent

Il est lié à la nature de l'activité et à l'environnement général de l'entité et de son organisation. C'est le risque encouru en l'absence de toute action que la direction pourrait réaliser pour le réduire (OEC, 2005 :9).

b) Le risque de non détection

Il est souvent assimilé au risque d'audit alors qu'il en est une composante. C'est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde ou dans une catégorie de transactions qui, isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, serait significative.

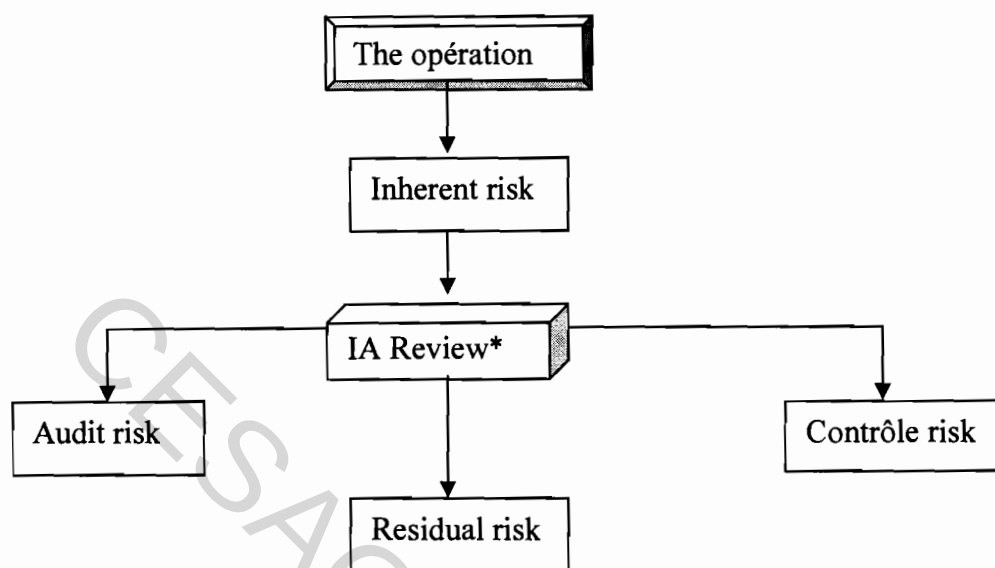
c) Le risque d'audit

Selon Grand et Verdalle (2005 :31 ; 1999 :87), c'est le risque de défaillance de l'audit. Il en va de la responsabilité de l'auditeur. Le risque réside dans la non détection par l'auditeur d'une zone sensible et donc de l'absence de mise en place de moyens de vérification appropriés. Il se subdivise en trois composantes: le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non détection.

d) Le risque lié au contrôle ou risque de non contrôle

Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité. C'est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée à d'autres anomalies, ne se produisent dans une assertion et ne soit empêchées, ni détectées ni corrigées en temps voulu par le contrôle interne de l'entité, (Hamzaoui et Pigé,2005 :173).

Figure n°2 : Différentiation des risques selon leur nature



*Internal Audit Review

Source: Picket (2000:229)

1.2.3.4.2 Le regroupement selon le niveau

Ce sont le risque potentiel, le risque possible, le risque matériel (Yazi , 2006 :77).

a) Le risque potentiel

C'est le risque théoriquement susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter.

b) Le risque possible

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger.

g) Le risque matériel

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

1.2.3.4.3 Le regroupement selon la menace

Trois types de risques sont observés le risque source, le risque concourant et le risque incident (IFACI, 2003 :10).

a) Le risque source

Il constitue le danger que la mission d'audit a vocation de détecter, comprendre et gérer.

b) Le risque concourant

C'est la menace responsable du risque source. Elle constitue la cause donc du risque source.

On peut avoir comme cause en rapport avec l'exemple du risque source, une erreur produite à la prise de commande.

c) Le risque incident

Il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litige avec le client).

1.2.3.5 Risques opérationnels du processus des octrois de crédit

Tableau n° 2 : Les risques opérationnels du processus

Sous -processus	risques	Conséquences
Prévision d'octroi de crédit	. budget irréaliste . crédit complaisant	. manque de ressources . impayé
Etude du dossier de crédit /sélection client	. surévaluation prix/quantités (vente) . client insolvable . mode de remboursement/déblocage non compatible à l'objet du crédit . absence de visite client . garantie non adaptée/fausse . faux états financiers du client . absence d'adresse . non respect de la quotité . absence d'analyse des mouvements du compte . non respect des conditions de banque . absence renseignements commerciaux . crédit prête-nom . inondation/ sécheresse	. créance difficile à recouvrer . client non retrouvable . rééchelonnement . impayé . litige . perte
Mise en place du crédit	. traite, convention non signée . retard mise en place . erreur/omission . garantie non/mal formalisée . surcharge des conventions/traites . hypothèque non inscrite . crédit non autorisé . durée hypothèque imprécise	. litige . pertes de ressources
Suivi du crédit	. perte de dossier . absence de relance . dossier détruit . non suivi créance . garantie périmée	. créances irrécouvrables . sanctions
recouvrement	. absence de relance . détournement/fraude . corruption . non recouvrement	. perte de procès

Source : nous même, sous inspiration Mathieu (2004 : 183- 185- 260-261) ; Barry (1995 : 97-99)

1.3 Le contrôle interne

Nous faisons connaissance à travers cette section du contrôle interne dans ses composantes et ses limites.

1.3.1 Définition

La notion de contrôle interne n'est pas définie par la loi qui ne renvoie à aucun référentiel. L'étendue et le flou du périmètre couvert par cette notion portent l'entreprise à identifier les contrôles clés sur les risques majeurs encourus ayant des impacts significatifs sur sa pérennité. Cependant, le contrôle interne est à la base de tout travail d'audit, l'ordre des experts comptables l'a défini depuis 1977 en ces termes : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances » (Grand et Verdalle, 1999 :63).

Depuis ce temps d'autres auteurs ont tenté mais il n'y a pas eu fondamentalement de rupture entre les définitions qui se sont succédées. Le référentiel à ce jour communément admis est celui du COSO (Committee of Sponsoring Organisations) de 1992. selon le coso(Coopers&Lybrand , 2000:24) : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration , les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs suivants :

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

Les réflexions du COSO se poursuivent pour aboutir à une approche qui, au-delà de l'analyse des risques, met l'accent sur le pilotage, (OEC ,2005 :11).

1.3.2 Les composantes du contrôle interne

Le modèle de contrôle interne du COSO est constitué de cinq composantes interdépendantes, qui sont inhérentes à la manière dont les gestionnaires dirigent l'organisation concernée. Il

existe un certain nombre de liens entre ces composantes, qui servent de critère pour déterminer si le système est efficace ou non, (Greuning et Bratanovic, 2004 :217).

Les composantes sont :

- ✓ L'environnement de contrôle ;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage (surveillance des contrôles).

1.3.2.1 L'environnement de contrôle

Ce sont les individus, et l'environnement dans lequel ils opèrent ; qui constituent le fondement des autres éléments du contrôle interne et le moteur de toute organisation. L'environnement de contrôle comprend d'après Yazi (2006 :68) et ; Hamzaoui et Pigé (2005 : 138 -139) les éléments suivants :

- ✓ La communication et renforcement de l'intégrité et des valeurs éthiques ;
- ✓ L'engagement à la compétence ;
- ✓ Philosophie et style de management des dirigeants ;
- ✓ L'attribution de l'autorité et des responsabilités ;
- ✓ La structure organisationnelle et la politique de formation ;
- ✓ La participation de la gouvernance.

1.3.2.2 L'évaluation des risques

Toute organisation fait face à des risques perpétuels et évolutifs, liés à son activité, à son organisation, à son environnement réglementaire et à ses partenaires. Selon Hamzaoui et Pigé (2005 : 104) la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité en général. Pour l'OEC (2005 :9) cette évaluation implique les étapes suivantes :

- ✓ L'identification du risque inhérent ;
- ✓ L'évaluation de l'impact et de la probabilité ;
- ✓ La cartographie des risques.

Dans le cas d'une décision visant à réduire les conséquences d'un risque éventuel, des moyens de contrôle doivent être mis en place. Ces moyens sont l'activité de contrôle et les acteurs de contrôle.

1.3.2.3 Les activités de contrôle

Les contrôles recouvrent les politiques et procédures qui aident à s'assurer que les directives fixées par la direction soient suivies. Ils interviennent partout au sein de l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Ils comprennent des activités comme l'approbation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement, l'évaluation des performances, le traitement de l'information, les contrôles physiques et la séparation des responsabilités (Greuning et Bratanovic, 2004 :218) ; (Hamzaoui et Pigé 2005 :157-158-159.).

Pour l'OEC (2005 :39- 40-41) et Maders & Masselin (2006 :121) les contrôles peuvent être décrits selon :

- ✓ Le risque couvert ;
- ✓ La tâche de contrôle ;
- ✓ L'objectif de contrôle ;
- ✓ Le responsable de la réalisation du contrôle ;
- ✓ La périodicité du contrôle ;
- ✓ La nature du contrôle ;
- ✓ La description détaillée du contrôle ;
- ✓ Le type de contrôle.

1.3.2.3.1 Le risque couvert

Porte sur le risque significatif, la cartographie des risques établie en amont de la méthode, devient la clé centrale d'une organisation de contrôle interne efficace.

1.3.2.3.2 La tâche de contrôle

Le contrôle mis en place doit être identifié et explicité : le contrôle des quantités reçues avec le bon de livraison, le rapprochement bancaire...

1.3.2.3.3 L'objectif de contrôle

Selon l'OEC (2005 :9) Le contrôle interne tend à atteindre cinq objectifs principaux :

- ✓ la performance des opérations ;
- ✓ la qualité de l'information comptable et financière ;
- ✓ le respect des lois et règlements ;
- ✓ la sauvegarde des actifs ;
- ✓ la traçabilité de l'information et de la documentation.

Pour chacun des objectifs, il sera pertinent de distinguer s'ils sont préventifs ou détectifs.

1.3.2.3.4 Le responsable de la réalisation du contrôle

Les contrôles sont réalisés à plusieurs niveaux :

- ✓ l'autocontrôle de la part de l'exécutant d'une tâche dans le processus ;
- ✓ le contrôle par un tiers dans le déroulement du processus ;
- ✓ le contrôle par un tiers externe au processus.

1.3.2.3.5 La périodicité du contrôle

Elle peut être :

- ✓ systématique : à chaque opération survenue, le contrôle est formalisé par exemple les visas d'accord de commande ;
- ✓ à période régulière : quotidien, hebdomadaire au travers d'un tableau de bord ;
- ✓ à période irrégulière : contrôle inopiné sur des opérations sélectionnées au hasard.

1.3.2.3.6 La nature du contrôle

Le contrôle peut être :

- ✓ manuel : il s'agit souvent de rapprochement physique, signature d'une facture pour un bon à payer ;
- ✓ semi-automatique : par la création d'un tableau de rapprochement de données à contrôler sur un outil bureautique ;
- ✓ automatique : par des procédures informatiques de validation, le déclenchement d'un bon à payer automatique si la facture saisie est conforme au bon de commande.

1.3.2.3.7 La description détaillée du contrôle

Elle se trouve essentiellement dans les fiches unitaires de contrôle, appelées aussi fiches de procédures. Elle comprend en général les éléments suivants :

- ✓ les pré requis de la réalisation du contrôle : pour contrôler le rapport d'interface, il faut que l'interface ait été généré ;
- ✓ les étapes du contrôle : il s'agit de dérouler les opérations de contrôle à effectuer, éditer le rapport d'interface si des anomalies sont relevées, éditer le rapport d'anomalie et analyser la cause et, enfin transmettre les corrections à établir aux acteurs concernés .
- ✓ la matérialisation du contrôle : document de travail et de justification du travail effectué, elle passe par des éditions, des visas, des fiches de contrôle pré imprimées ;
- ✓ la supervision du contrôle.

Un contrôle ne vaut que s'il est suivi d'effet et supervisé. Ainsi, le document matérialisant le contrôle va à un destinataire afin de s'assurer que le contrôle a été effectué correctement.

1.3.2.3.8 Le type de contrôle

Il peut être :

- ✓ détectif : il a lieu après l'action ;
- ✓ préventif : il a lieu avant l'action ;
- ✓ exhaustif : toutes les opérations sont contrôlées ;
- ✓ par sondage ou par échantillon : un échantillon des opérations doit être contrôlé ;
- ✓ par sondage global : le montant total des opérations doit être contrôlé ;
- ✓ par exception : seules les opérations dépassant un certain montant doivent être contrôlées.

1.3.2.4 L'information et la communication

L'information est le contenu de la communication, elle est à présent considérée comme le premier facteur de production d'une entreprise. (Charron et Separi, 2001 :313-316). C'est à ce titre que, selon Coopers et Lybrand (2000 :15-16) et ; Greuning et Bratanovic

(2004 :218), l'information pertinente doit être identifiée, saisie et communiquée sous une forme et dans un délai qui permettent au personnel d'assumer ses responsabilités. La communication doit se faire dans un sens plus large, vers le bas, vers le haut et horizontalement. Par ailleurs, l'information et la communication doivent être organisées en système manuel ou informatisé dont l'objectif selon l'OEC (2005 :22) est la mise en œuvre des moyens pour fournir aux utilisateurs :

- ✓ les outils de travail nécessaires à la production de leurs produits finis ;
- ✓ une information fiable et sécurisée ;
- ✓ la gestion des processus opérationnels et administratifs ;
- ✓ l'analyse de la performance.

Un système d'information selon Hamzaoui et Pigé (2005 :153) est composé de l'infrastructure, des logiciels, des personnes, des procédures et des données.

1.3.2.5 Le pilotage ou la surveillance des contrôles

Il consiste à vérifier si les contrôles adéquats fonctionnent comme prévu et si la décision de les modifier est prise à temps, lorsque les conditions changent. (Hamzaoui, 2005 :161).

Pour l'OEC (2005 :11) le pilotage des risques des entreprises est un processus :

- ⇒ mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation ;
- ⇒ destiné à établir la stratégie de l'entreprise ;
- ⇒ en vue d'identifier et gérer les événements pouvant affecter l'organisation ;
- ⇒ afin d'atteindre les objectifs fixés avec une assurance raisonnable.

Ce processus comprend les étapes suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- le traitement des risques (élimination, réduction, partage, acceptation avec la conception et la mise en place de contrôles internes en fonction du choix) ;
- le suivi permanent des risques et l'établissement des rapports destinés aux parties prenantes.

1.3.3 Les limites du contrôle interne

Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise (Cooper & Lybrand, 2000 : 109) . Et cela, du fait des limites inhérents à tout contrôle interne qui sont selon Cooper et Lybrand (1998 : 109) ; Hamzaoui et Pigé (2005 : 83) sont :

- La collusion ;
- Les erreurs humaines ;
- Le non respect du contrôle interne par la Direction ;
- Le rapport coût /efficacité ;
- Les dysfonctionnements du dispositif de contrôle.

Conclusion

Nous avons cherché à éclairer sur la notion de risque, sur ses multiples facettes, ses liens étroits avec les objectifs de l'entreprise et avec sa culture et son style de management. Le risque fait l'objet de subdivision dont la détermination des frontières ne fait pas l'unanimité surtout dans le secteur bancaire. Par exemple le risque matériel suivant les familles de risque, diffère de sens. Le risque opérationnel qui fait l'objet de notre étude concerne toute entreprise. Il connaît toutefois une acuité particulière dans le secteur bancaire à la fois très informatisé et appuyé sur l'intervention humaine. Il est dans les préoccupations actuelles des autorités bancaires et surtout du comité de bête. Il fera certainement l'objet d'une dotation en fonds propres à l'horizon 2007. L'ensemble des risques de pertes (risques de contrepartie, de marché, opérationnels) crée globalement un risque d'insolvabilité. Alors que, mesurer et modéliser le risque opérationnel est un vrai challenge.

Chapitre 2 : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques

La complexité du monde moderne a fait émerger une tendance lourde vers plus de transparence dans le fonctionnement des entités de toute nature. Cette tendance n'a pas épargné le monde de l'entreprise, surtout le secteur bancaire. Nous avons la loi Sarbanes oxley⁴ aux Etats –Unis (Tini, 2006 :9) ; la loi sur la sécurité financière en France (OEC ,2005 : 10 ; Maders & Masselin, 2006 :171). Ces lois qui sont entrées en vigueur respectivement en 2004 et 2003, imposent aux dirigeants de certaines sociétés de produire des rapports sur les procédures de contrôle interne mises en place.

Ainsi ; les acteurs deviennent de plus en plus exigeants surtout après les affaires Enron, Wordcom qui ont surpris la majorité des parties prenantes car les comptes de ces sociétés ont toujours été certifiés. La gestion des risques est au cœur de tous ces bouleversements ; de toutes les mutations, de tout ce remue- ménage. Pour l'OEC (2005 :39) la cartographie des risques devient la clé centrale d'une organisation de contrôle interne efficace. Mais comment élabore-t-on une cartographie des risques ? Nous nous attelons dans ce chapitre à une réponse à cette question.

2.1 : Définitions et objectifs de la cartographie des risques

Dans cette section, nous prenons connaissance de la cartographie proprement dite, ses objectifs, les conditions de sa réussite, enfin la typologie des cartographies.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques 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 leur définition. Les risques identifiés se voient attribuer deux caractéristiques (généralement la probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte, (De Mareshal, 2003 :15). La cartographie des risques est à la fois un outil de gestion des risques et une démarche. Pour Maders et Masselin(2006 :52) la cartographie sert de boussole pour les

⁴ Voté et signé le 30 juillet 2002, ce texte de loi synthétise les positions du sénat américain et de la chambre des représentants.

organismes et informaticiens , d'outil de travail et de reporting pour la direction des risques et un guide de planification pour les auditeurs.

2.1.2. Les objectifs d'une cartographie des risques

Plusieurs raisons militent pour l'élaboration d'une cartographie en vue de la gestion optimale des risques. Nous avons :

2.1.2.1 Le plan d'audit

Exigé par la norme 2010 : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Ainsi, lorsqu'une cartographie des risques a été établie elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne pour l'adapter à ses besoins (Renard ,2005 : 397- 403).

2.1.2.2 La communication sur les risques

La cartographie des risques permet une communication vers les parties prenantes notamment : la direction générale, les assureurs, les marchés financiers, les régulateurs. Ainsi, elle répond à la demande grandissante de transparence sur les risques (De Mareschal, 2003 :34).

2.1.2.3 Les plans d'action

Pour De Mareschal (2003 :50), l'intérêt de la cartographie réside dans les plans d'action qu'elle nécessite. Ils prennent diverses formes à savoir :

- . Actions correctives ponctuelles ;
- . Mise en place d'une procédure de contrôle récurrente ;
- . Mise en place d'indicateurs pour le suivi de risques spécifiques ;
- . Transfert d'un risque vers l'assurance ou l'externalisation;
- . Changement du propriétaire du risque.

2.1.2.4 La réglementation bancaire

Dans les recommandations du comité de Bâle 2, la définition d'une cartographie complète des risques fait partie des chantiers pour traiter les risques dans le secteur bancaire (Mekouar 2003 :56). Ainsi, les différentes approches développées pour le respect des ratios prudentiels sont facilitées par un tel outil car il représente une étape préalable en matière de gestion des risques (Riskpartner, 2005 :3 ; Dufour, 2005 :38-41).

2.1.2.5 Les événements de restructuration

Selon Belluz (2002 :2), une fusion ou une acquisition peut être envisagée pour diverses raisons. Au cours de ces restructurations, le réajustement de l'effectif, la gestion des différentes cultures d'entreprises peuvent entraîner des coûts montres et mener à des faillites dans certains cas. La gestion des risques permet de minimiser les pertes et de maximiser les effets positifs des décisions. Lors de ces événements, une cartographie des risques doit être établie pour orienter les acteurs dans leur prise de décision.

2.1.3. Les facteurs clefs de succès d'une cartographie des risques

Les critères de réussite d'une démarche de cartographie dépendent du type d'organisation. Néanmoins ; on peut dégager un certain nombre de facteurs généralisables, selon (Sonigo et al, 2001 :9 ; Renard, 2003 : 100-101 ; Moreau, 2003 :134-137 ; De Mareshal, 2003 :44) ce sont :

- ✓ Une définition claire, précise et partagée par les intervenants du projet des objectifs de l'organisation ;
- ✓ Un soutien motivé de la part de la direction générale ;
- ✓ Une méthode robuste et simple ;
- ✓ Des ressources suffisantes pour un bouclage « rapide » du projet.
- ✓ La désignation d'un responsable ;
- ✓ Un groupe de travail de qualité.

2.1.4. Typologie de cartographie des risques

Pour De Mareschal (2003 :17) le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié. Deux grandes options se présentent :

- ✓ La cartographie globale ;
- ✓ La cartographie thématique.

2.1.4.1 La cartographie globale

Elle tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus.

2.1.4.2 La cartographie thématique

Elle permet avant tout d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé. Le périmètre étudié peut être une unique entité ou bien plusieurs entités d'une même organisation.

2.2. Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques

Cette section est consacrée aux motivations de la maîtrise des risques, aux approches d'identification, aux outils et techniques d'identification, à l'évaluation des risques et des mesures de contrôle.

2.2.1 Les motivations de la maîtrise des risques opérationnels

Pour Calvet,(2002 :119) Les risques opérationnels constituent actuellement une préoccupation forte pour les établissements de crédit en raison de :

- ✓ la nécessité d'une maîtrise des coûts ;
- ✓ la nécessité de défendre l'image et la réputation ;
- ✓ de leur prise en compte à l'horizon 2007, dans le dispositif prudentiel.

2.2.2 Les approches d'identification des risques

La phase d'identification des risques peut s'effectuer selon trois approches (Renard, 2003 : 100-101 ; Leclerc et al, 2003 : 6-9 ; Mahieddine &Feghali, 2004 : 52-53):

- ✓ L'identification bottom-up
- ✓ L'identification top-down
- ✓ L'identification combinée

2.2.2.1 L'identification bottom-up

Dans ce cadre, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles c'est-à-dire les personnes les plus proches possibles de l'activité , avant d'être communiqués via un dispositif de reporting au management ou aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

2.2.2.2 L'identification top down

Il s'agit de la démarche inverse à la précédente. L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée par les personnes en charge de la cartographie. Ce processus permet de descendre chercher l'information.

2.2.2.3 L'identification combinée

Pour Renard (2003 :101) la meilleure démarche est celle qui concilie les deux attitudes. Elle consiste pour chaque responsable assisté du risk manager ou de l'audit interne de définir les risques de son activité ; de proche en proche, en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'organisation. Dans le même temps, le risk manager où le responsable de l'audit soumet à la Direction Générale les risques d'entreprise considérés comme essentiels. Cette liste va redescendre la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques et s'assurer que tout est bien pris en compte.

Les approches top down et bottom up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels, (Mahieddine &Feghali, 2004 : 53).

2.2.3 Techniques et outils d'identification des risques

L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Il est par ailleurs utile d'étudier les risques d'un « œil neuf », plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude. Ce processus est un élément-clé d'un système de contrôle interne efficace.

2.2.3.1 Les techniques d'identification des risques

Plusieurs techniques permettent d'identifier les risques, nous avons entre autres :

a) Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Selon McNamee (1996 :13) et Bapst (2003 :2) elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur les éléments de valeur. Pour Valdys (2005 :1) le risque est ce qui menace les actifs créateurs de valeur de l'entreprise.

b) Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Le risque et l'objectif sont deux mots indissociables. Il n'y pas de risques sans objectif. Pour l'OECD (2005 :9) l'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairement définis par la direction. Pour Valdys(2005 :1) le risque peut être considéré comme ce qui empêche d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les deux auteurs ne sont pas opposés, ils s'accordent à faire le lien entre objectif et risque.

c) Identification basée sur les check-lists

C'est une liste préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités (Ohanessian, 2004 :27). Pour Maders et Masselin (2006 :50) les check-lists permettent de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus.

d) Identification par l'analyse historique

Cette approche permet d'identifier les risques en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. Elle est recommandée par Baroin et Ben Salem (2002 :2).

2.2.3.2 Les outils d'identification des risques

a) Le questionnaire

Le questionnaire est recommandé dans le cadre d'une démarche d'identification des risques top-down. Il s'agit de questionnaire de type QCM (question à choix multiple) (De Mareschal, 2003 :16).

b) L'interview

C'est en réalité une technique d'identification basée sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possibles seront évoqués au cours de l'interview. L'interview est utilisée dans le cadre d'une démarche bottom-up, (De Mareschal, 2003 :16).

c) La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

Aussi appelée feuille de fait ou d'analyse, elle est d'application confuse et moins universelle bien que antérieure à tant d'outils (Renard, 2005 :258)

d) Les tableaux d'identification

Les tableaux ci-dessous donnent une vue d'ensemble des forces et faiblesses présumées ou réelles par rapport aux procédures et règles existantes. Nous avons :

Tableau n°3 : Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TF fa)

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA*/ Indicateurs et indices	Opinion			commentaire
				F/f	conséquence	Degré de confiance	

* Pratiques d'organisation communément adoptées

Source : Lemant (1995 :64)

Seules les quatre premières colonnes du tableau sont remplies lors de la phase d'identification des risques, les quatre autres sur le terrain. Le TFfa conclut la phase d'analyse des risques

réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses et permet de hiérarchiser les risques en vue de préparer le rapport d'orientation.

✓ **Le tableau des risques établi par Renard**

Tableau n°4 : Identification des risques selon Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne*	Constat**
Réception des marchandises	.Sécurité de la réception . Conformité en qualité et en quantité . Faire les réserves à temps	.pertes	M	-normes de livraison et d'entreposage -procédures de vérification -inspection technique -procédure de réserve	Non
		.Avaries	F		Oui
		.Non- conformité	I		Oui
		. Contentieux			
		. Prescription	M		Non
		. perte de droits	M		

I= Risques important, M=Risques moyen, f=risque faible

*dispositifs de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

**Existence oui ou non du dispositif identifié

Source : Renard (2002 :16)

Pour l'auteur, il ne s'agit pas de voir comment est appliqué la procédure ou si le matériel fonctionne normalement c'est-à-dire faire l'audit avant l'audit. L'ordre des colonnes n'est pas figé et le nombre est susceptible de varier en fonction de la mission.

Tableau n°5 : Identification des risques selon l'IFACI

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
. Non -conformité de livraison	.erreurs produites à l'expédition	.erreurs produites à la prise de commande		. Litiges clients
	. ruptures de stocks	. Erreurs de plannings . Retards de réception	. Défaillance de fournisseurs . Grève de transports	
. Retard de livraison	. erreurs de planning			. Litiges clients . pertes clients
. Coûts logistiques	. Vols/pertes produits . Mauvaise orientation . Sur stockages	. Erreurs de plannings	. Non fiabilité des informations reçues	. pertes clients
	. indiscipline des transporteurs			.condamnation pénale . Dommage

* le risque n-1 a pour source n-2 qui à son tour source n-3

Source : IFACI (2003 :10)

Après la définition préalable de l'objectif, il sera déterminé trois catégories de risques en fonction de la menace : les risques sources, les risques concourants et les risques incidents.

2.2.4 Evaluation des risques

Pour De Mareshal (2003 :38), il s'agit de prime abord de choisir les deux composantes du risque, le couple probabilité/gravité ou impact qui serviront ensuite d'axe à la cartographie. Un autre couple d'axes utilisé est le couple qualité de gestion et importance /objectifs. Après ce choix suit la détermination des échelles de cotation pour chacune des deux composantes. Ces échelles peuvent être qualitatives ou quantitatives. Il existe deux méthodes d'évaluation des risques qui sont :

- ✓ La méthode quantitative ;
- ✓ La méthode qualitative.

2.2.4.1 La méthode quantitative

Cette méthode vise à exprimer les risques en terme financier et de fréquence. Elle est basée sur la formule suivante :

Perte potentielle = Valeur de l'élément exposé x Facteur d'exposition x Estimation de la fréquence de l'incident.

Pour De Mareschal (2003 :9 -10), il s'agit de la probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1) ; et de pertes financières engendrées (en euros) ou de pertes d'exploitation (en jours de production) pour la gravité ou l'impact. Cette méthode est surtout utilisée par les compagnies d'assurance et n'est vraiment pas adaptée à l'évaluation des risques opérationnels. En effet, cette évaluation est confrontée à la difficulté d'attribuer une valeur financière et l'absence de statistiques fiables quant à la fréquence des événements. Pour Calvet (2002 :120) l'identification des risques opérationnels ainsi que la connaissance de leur impact sur le compte de résultat seront très difficiles, l'information délivrée sur ce point étant de modeste à absente selon les établissements.

2.2.4.2 Méthode qualitative

Cette méthode vise à identifier et évaluer les risques entre eux. Elle est préconisée pour les risques non quantifiables. Pour Sardi (2002 :185) et De Mareschal (2003 :9-10) lorsque les

risques ne sont pas quantifiables, il est néanmoins possible de les estimer suivant une méthodologie objective en fonction de deux variables :

- ✓ La probabilité de survenance d'un événement négatif qui, à défaut de quantification, peut se voir attribuer des valeurs relatives : forte, moyenne et faible; ou sur une échelle de 1 à 4 ;
- ✓ Gravité de l'événement en cas de survenance du risque ; là aussi, en absence de données quantifiables, on peut attribuer une variable relative : élevé, moyen, faible ; ou sur une échelle de 1 à 4.

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

Tableau n°6 : Exemple de mesure de probabilité

Classe	Intitulé	Probabilité associée	En pourcentage
1	Extrêmement improbable	$P < 0,01$	$P < 1\%$
2	Très improbable	$0,01 < p \leq 0,1$	$1\% < p \leq 10\%$
3	improbable	$0,1 < p \leq 0,3$	$10\% < p \leq 30\%$
4	Possible	$0,3 < p \leq 0,7$	$30\% < p \leq 70\%$
5	Probable à certain	$0,7 < p$	$70\% < p$

Source : Desroches et al. (2003 :139)

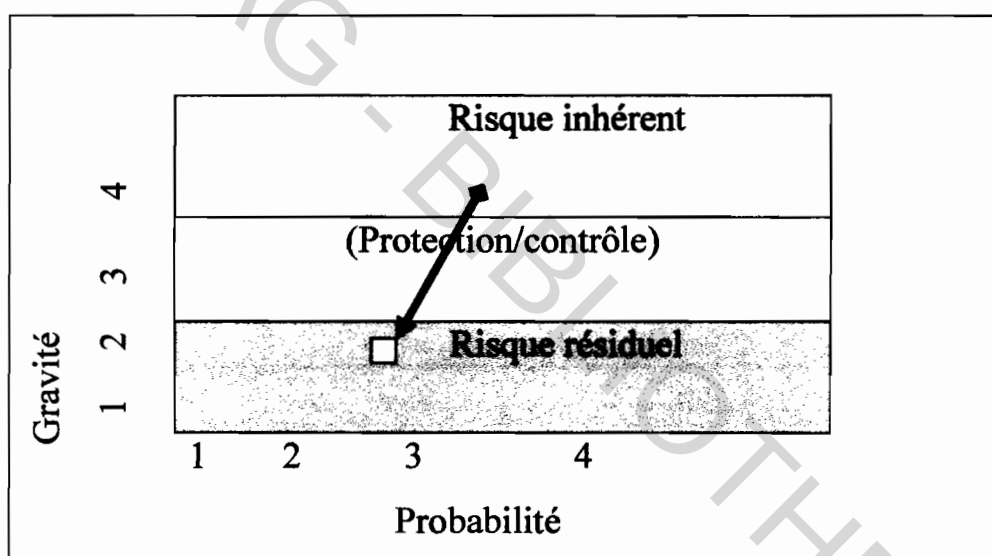
Tableau n°7 : Exemple de mesure de gravité ou d'impact

Score	Impact	Description	Nature des conséquences
1	négligeable	Perte < 5 millions FF	Aucun impact sur la réalisation des objectifs
2	significatif	Perte de FF 5 à 10 millions	Faible dégradation des performances
3	majeur	Perte de FF de 10 à 50 millions	Dérive légèrement inférieure
4	critique	Perte de 50 à 100 millions	Dérive supérieure
5	catastrophique	Perte > 100 millions	Dérive extrêmement importante

Source : adapté de Fontugne (2002 :11) et Desroches et al. (2003 :138)

L'appréciation globale du risque donne : probabilité x gravité (impact), cette évaluation ne peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative (Renard, 2005 : 185). Il est difficile de quantifier le risque dans la réalité. L'appréhender en faisant comme si toute protection ou tout contrôle n'existait pas est un exercice périlleux. Il semble plus aisé et plus pertinent d'étudier le risque dans sa configuration réelle. Toujours selon Renard (2005 : 150), l'auditeur interne s'empare de cette appréciation du risque spécifique (inhérent) et l'affine en appréciation du risque résiduel (ou risque de contrôle interne) par l'introduction d'une estimation complémentaire sur la qualité du contrôle interne. Pour De Maréchal (2003 : 12) la distinction du risque tel qu'il est avec le risque tenant compte des actions correctives prévues devient alors un vrai facteur de progrès.

Figure n°3 Risque inhérent et risque résiduel



Source : De Mareschal (2005 : 11)

2.2.5 Evaluation du contrôle interne mis en œuvre

L'évaluation permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes. Pour l'OEC (2005 : 42), deux notions sont à prendre en compte pour cette évaluation finale : l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun contournement n'est possible et qu'aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés par les tests) du contrôle mis en œuvre. Ces deux notions pourront être graduées sur une échelle allant de 1 à 5 :

Tableau n°8 : Critère d'évaluation de l'adéquation et efficacité du contrôle interne

Note	Description
1	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources
5	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : OEC (2005 :42)

Tableau n°9 : Synthèse d'évaluation de la couverture des risques

Processus :					
Risques liés au processus	Contrôles clés du processus	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	commentaires
		adéquation	Efficacité		

Source : OEC. (2005 :44)

2.3 Méthodologie d'approche

Au terme de cette revue de la littérature relative au processus des octrois de crédit d'une banque et de la cartographie des risques, nous élaborons notre approche méthodologique basée sur deux étapes :

- ✓ Le modèle d'analyse ;
- ✓ Les outils et techniques de collecte des données.

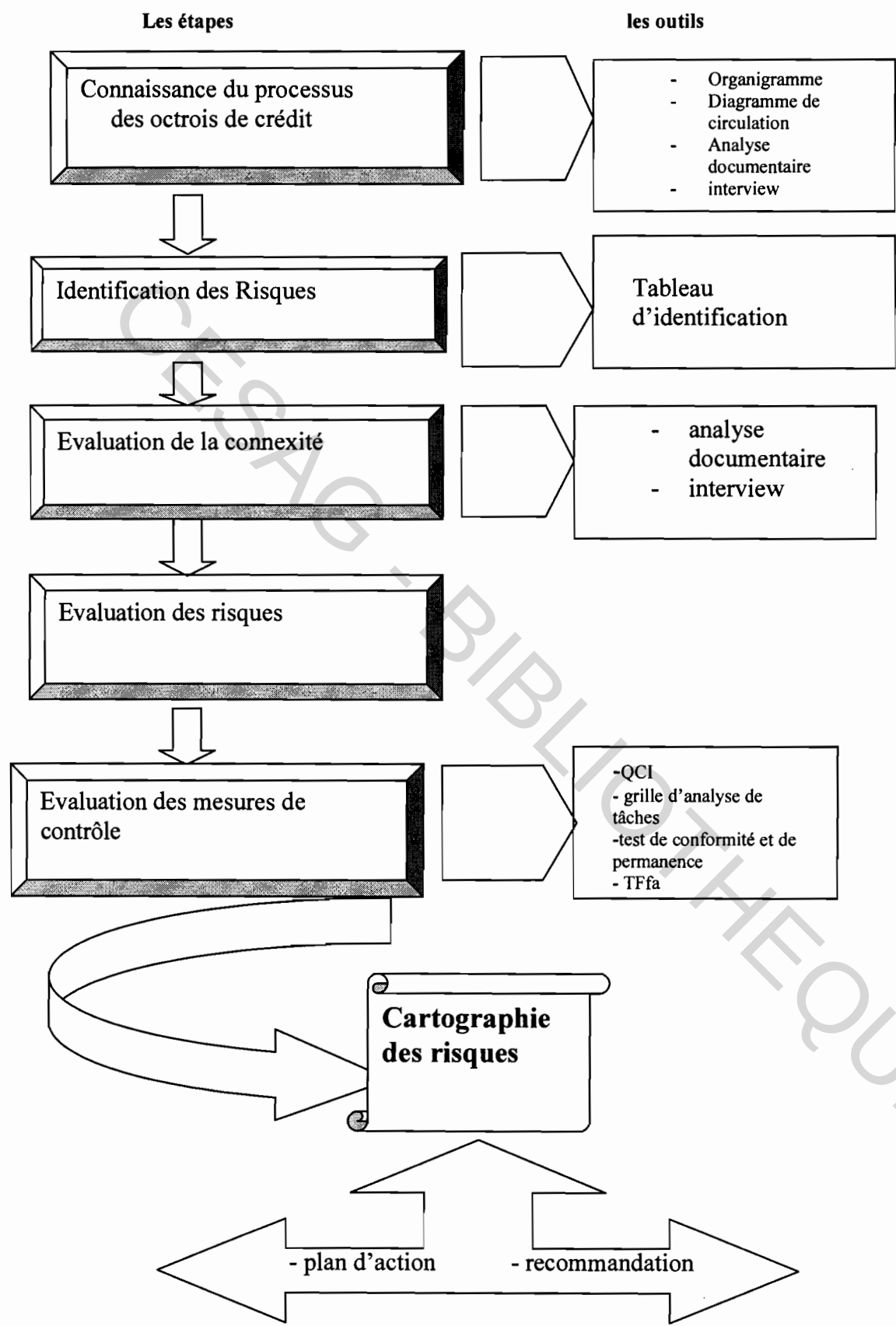
2.3.1 Le modèle d'analyse

La synthèse de nos recherches documentaires relative à notre thème nous conduit à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus des octrois de crédit en plusieurs étapes qui sont :

- ❖ La connaissance du processus des octrois de crédit ;
- ❖ L'identification des risques opérationnels ;
- ❖ L'évaluation de la connexité ;
- ❖ L'évaluation des risques ;
- ❖ L'évaluation des mesures de contrôle ;
- ❖ La formalisation de la cartographie ;
- ❖ Les recommandations.

A la première étape nous allons procéder à une décomposition du processus en sous processus ou opération afin de nous faciliter l'identification des risques. Lors de cette identification, deux techniques nous semblent pertinentes, la première basée sur l'atteinte des objectifs et la seconde sur les actifs créateurs de valeur. Les risques ainsi identifiés seront rapprochés aux objectifs afin de retenir ceux dont la connexité est importante. Ensuite, l'évaluation des risques par le biais de leur impact et de leur probabilité de survenance va nous conduire à visualiser les risques inhérents brut de la banque. Les risques résiduels résultants de l'évaluation des mesures de contrôles mises en place seront représentés dans la cartographie. Enfin, des recommandations seront faites à la direction dans le cadre de la gestion des risques résiduels. A chaque étape de nos études, les outils, les techniques nécessaires seront précisés et expliqués.

Figure n ° 4 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques



Source : nous même

2.3.2 Echantillon du personnel rencontré et les outils de collecte

Pour mettre toutes les chances de notre côté quant à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés, il nous a paru indispensable de prendre un échantillon de membres du personnel assez représentatif, et des outils de collecte assez diversifiés.

2.3.2.1 Echantillon de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu rencontrer tous les directeurs d'agence, il s'agit de celui de l'agence principale et de l'agence de BOBO. A ceux-ci il faut ajouter les chefs d'agence des villes suivantes :

- ✓ Ouagadougou
- ✓ Dedougou
- ✓ Banfora
- ✓ Tenkodogo
- ✓ Fada n'gourma
- ✓ Diébougou

Ces structures réalisent l'essentiel des opérations de la banque. Cependant d'autres agences aussi ont été sélectionnées compte tenu de leur portefeuille à plus 70% basé sur le financement des organisations paysannes qui constitue toujours l'activité dominante de la banque. Il s'agit de :

- ✓ Solenzo ;
- ✓ N'dorola ;
- ✓ Boromo ;
- ✓ Houndé ;
- ✓ Orodara.

Soit au total 12 agences sur 19 que compte la banque avec un bureau rattaché à l'agence de Tenkokdogo.

Au niveau du siège, les personnes suivantes nous ont intéressé :

- ✓ La directrice du crédit ;
- ✓ Le directeur de l'audit interne ;
- ✓ Le directeur du réseau ;
- ✓ La directrice des risques et du recouvrement.

En résumé, la répartition de l'échantillonnage se présente comme suit :

Tableau n ° 10 : Echantillon de l'étude

Eléments	Effectif total	Réalisation	Taux de réalisation
Direction centrale	10	5	50%
Direction d'agence	2	2	100%
Agences	17	11	65%
Services Agence Principale	3	1	33%

Source : nous-même

2.3.2.2 Les outils de collecte de données

A travers les points ci-dessous, nous faisons le point sur les outils que nous comptons utiliser.

2.3.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Grâce à ce document, nous avons pu identifier les forces et les faiblesses des mesures de contrôle du processus en vue de la confirmation ou de l'infirmer par les tests.

2.3.2.2.2 La grille de séparation des tâches

Cet outil a les mêmes objectifs que le précédent, l'évaluation du contrôle interne. Sa spécificité est de nous permettre d'aboutir à la lisibilité des tâches incompatibles.

2.3.2.2.3 L'observation

Pour valider les différentes déclarations des responsables, cette technique nous a été utile. Elle a consisté à suivre avec l'accord du responsable des crédits, le processus depuis l'expression du besoin du client jusqu'au recouvrement.

2.3.2.2.4 L'analyse documentaire

Il s'agit pour nous de relever les risques opérationnels récurrents à travers les rapports d'audit des différentes unités opérationnelles de la banque des deux derniers exercices 2005 et 2006 ; des rapports des commissaires aux comptes et de la commission bancaire des même

périodes . Par ailleurs, nous avons aussi procédé à un examen des mémoires produits sur la banque, du manuel de procédure des crédits, de quelque dossier de client en impayé. Enfin, les rapports d'activité et du rapport financier des mêmes périodes nous ont aussi intéressé.

2.3.2.2.5 L'interview

Avec un guide d'entretien préalablement élaboré et qui alterne des questions ouvertes et des questions fermées ; nous avons pu rencontrer les responsables de dix structures implantées en province. En plus d'eux, le directeur de l'audit, la directrice du crédit, la directrice du risque et contentieux afin de mieux comprendre le processus et les risques opérationnels afférents. Par ailleurs, nous avons profiter de l'occasion connaître les objectifs assignés à la direction du crédit et des techniques d'élaboration de son budget.

2.3.2.2.6 Le tableau d'identification des risques

Il existe une panoplie de noms pouvant semer la confusion alors qu'ils désignent la même réalité ou ont les mêmes objectifs il s'agit de :

- ✓ Tableau de risques ;
- ✓ Tableau d'identification des risques ;
- ✓ Tableau d'identification des zones à risques ;
- ✓ Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TF fa).

A partir de ce tableau l'activité sera décomposée (ou la fonction, ou le processus) en tâches élémentaires afin d'identifier les risques inhérents et les objectifs de contrôle nécessaires. Lemant (1995 :40) parle plutôt d'objets auditables qui s'exprime en : « domaines », « objectifs de contrôle », et en pratiques d'Organisation Communément Adoptées » (POCA).

Conclusion

De manière générale, avant toute démarche de cartographie des risques, il est indispensable que les différents acteurs se mettent d'accord aussi bien sur un langage commun sur les risques que sur les différents objectifs de l'organisation. Ils constituent une référence pour l'étude des risques. Ainsi, L'analyse est faite et formalisée d'une part et elle est partagée par les acteurs de l'entreprise d'autre part.

Conclusion de la première partie

Cette recherche documentaire nous a permis de comprendre un tant soit peu le risque opérationnel et ses contours. Surtout, dans un secteur très sensible qu'est celui de la banque. En effet, tous les risques du secteur à l'exception du risque opérationnel font l'objet d'une réglementation pour faire face à leur réalisation. Ce dernier qui est une préoccupation actuelle dans le secteur bancaire fera aussi la cible d'une dotation en fonds propre à l'horizon 2007. Aussi, cette partie nous a permis de réunir les outils pour éventuellement visualiser les risques du processus pouvant impacter négativement la continuité d'exploitation de la banque.

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit

Introduction

L'objet de cette seconde partie du mémoire est de mettre en application tout ce que nous avons pu récolter de la littérature au sujet des risques opérationnels et de la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. Notre modèle d'analyse qui en est le produit fini va nous servir de boussole.

Au premier chapitre de cette partie nous nous attelons à mieux connaître la BACB grâce à un état des lieux portant sur :

- ✓ L'historique du financement ;
- ✓ Son organisation ;
- ✓ Ses procédures.

Le dernier chapitre sera consacré à l'analyse des risques, à leur évaluation, et enfin à leur représentation sur la carte. Cette carte sera commentée et des recommandations seront faites à l'attention du management.

Chapitre 3 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB)

Ce chapitre a pour objet de faire l'aperçu général de la BACB d'une part, et d'autre part faire l'état des lieux du processus des octrois de crédit.

3.1 Présentation générale

Cette section porte sur l'historique du financement, la répartition du capital, les produits, elle se termine par l'organisation de la BACB.

3.1.1 Historique du financement

C'est à travers les ORD (Organisation Régionale de Développement) que l'Etat a d'abord tenté d'organiser le monde rural en y injectant des fonds pour stimuler l'agriculture. La durée du financement ne dépassait pas une campagne agricole, les crédits moyen terme qui pourtant améliorent la productivité agricole n'existaient pratiquement pas. Toutes les lignes de crédit dont l'Etat bénéficiait pour le monde rural et agricole étaient de courte durée (prêt US/AID ; prêt conseil de l'entente).

Dans un souci de répondre plus rationnellement aux besoins des paysans, le gouvernement voltaïque à l'époque (1977) créa la Structure Nationale de Crédit Agricole (SNCA) qui, deux ans plus tard (1979) est devenue la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA). Dans un premier temps, la CNCA n'est intervenue que par l'intermédiaire des ORD, le rôle de la CNCA était essentiellement de refinancer les ORD qui intervenaient à leur propre risque ; les caractéristiques de l'offre de crédit étaient définies par la CNCA. Le financement de la culture attelée a longtemps été prioritaire.

Entre 1985 et 1986, la CNCA a adopté une approche de distribution directe de crédit aux groupements et aux clients particuliers par la création progressive d'un réseau de représentation régionale. En réalité, dans le cadre d'une diversification de ses activités, la banque a révisé son objet social depuis 1996, l'article 2 des statuts de la BACB stipule que la société se fixe comme objectif majeur : « d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement du Burkina, en particulier du secteur rural, notamment en matière de production agricole, animale et forestière, de pêche, d'artisanat, d'habitat, d'infrastructure, d'agro-industrie et de commercialisation de

produits découlant de ces activités . D'une manière générale, la société peut réaliser toute opération nécessaire pour son développement ».

Cependant, le secteur agricole occupe toujours une place prépondérante dans son portefeuille d'activités, plus de 75 % de ses financements y vont. Ce qui traduit une timidité dans la diversification qu'ouvre son objet social. Pour être en phase avec son objet social, la banque a changé sa dénomination sociale en septembre 2001. Sa nouvelle dénomination est désormais « Banque Agricole et Commerciale du Burkina », et sous le sigle BACB.

3.1.2. Répartition du capital

La BACB est une société anonyme d'économie mixte créée par décret n°79/313/PRES/PR du 19 août 1979. Le capital social au 31/12/2005 se répartissait comme suit :

Tableau n° 11 : Répartition du capital de la BACB

Actionnaires	Montant souscrit	%
Etat Burkinabé	875 000 000	25,00
Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	736 840 000	21,05
Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	736 840 000	21,05
Agence Française de Développement (AFD)	736 840 000	21,05
FIDEICOMMIS/BOAD	230 270 000	6,59
Société Générale de Banques au Burkina (SGBB)	184 210 000	5,26
TOTAUX	3 500 000 000	100,00

Source : rapport d'activité BACB 2005

3.1.3 Les produits de la BACB en matière de crédit

Toujours dans la dynamique de la diversification de ces produits, la BACB dispose à ce jour d'une gamme variée de produits.

3.1.3.1 Les crédits de trésorerie

3.1.3.1.1 Les crédits de masse

Ce sont des crédits aux organisations paysannes en vue d'une sous distribution ou d'activité collective, ils se composent de :

a) La culture attelée

Destinée au financement des équipements agricoles, son portefeuille se réduit d'année en année. La durée de ce crédit est actuellement de trois ans.

b) Les facteurs de production

Ces crédits sont essentiellement placés en zone cotonnière pour une durée de 12 mois au plus pour le financement des intrants agricoles.

c) Les prêts de soudures

Ce type de crédit porte sur 12 mois ; il est destiné à résoudre les problèmes ponctuels de trésorerie liés directement ou indirectement au déroulement de la campagne agricole. Sa mise en place convenable est la mi-campagne agricole ou le début.

d) Les crédits aux activités rémunératrices de femmes

Ces crédits sont accordés aux femmes pour des activités très variées.

e) Les crédits de commercialisation de produits agricoles

Comme indique leur nom, ces crédits accompagnent les commerçants et les associations pour l'écoulement de leur spéculation.

f) Les crédits d'embouche bovine et ovine

Ils permettent aux groupements d'acheter des bœufs ou des moutons qu'ils engraisent et revendent quelque temps plus tard.

g) Les crédits de commerce de bétail

Concernent les achats vente en l'état du bétail.

h) Les crédits de frais de labour

Ils sont généralement mis en place dans les zones cotonnières pour permettre aux producteurs de coton d'effectuer les premiers labours avant les semis.

3.1.3.1.2 Les crédits aux personnes physiques

Ces crédits se distinguent par leur durée, leur objet varié. Ils concernent les salariés et les entrepreneurs individuels.

3.1.3.1.3 Les crédits consortiaux

Ce sont les crédits pour les besoins d'investissement, de campagne, de fonctionnement directement effectués par le biais du pool bancaire.

3.1.3.1.5 Les crédits aux entreprises

Ces financements portent sur les projets d'investissements, de renouvellement d'investissements et d'équipements d'une part, et le financement des besoins d'exploitation d'autre part, des entreprises, ces financements sont assurés sous forme de crédits à long terme, à moyen et à court terme amortissable.

3.1.3.1.4 Les crédits divers

Ce sont les crédits spécifiques consentis aux personnes morales ne pouvant être classés parmi les crédits de masse, crédits aux personnes physiques, crédits consortiaux.

3.1.3.2 Les engagements par signature

Ils portent sur les cautions et les avals.

3.1.3.2.1 Les cautions de soumission

C'est un engagement pris par la banque de payer une indemnité au maître d'œuvre, au cas où l'entreprise, déclarée adjudicataire, ne donnerait pas suite à l'opération.

3.1.3.2.2 Les cautions d'avance de démarrage

Par cette caution, la banque garantit au maître d'œuvre la restitution de tout ou partie des acomptes ou avances avant l'exécution totale des prestations de services, au cas où l'entreprise ne remplirait pas certaines obligations commerciales.

3.1.3.2.3 Les cautions de bonne exécution

Elles consistent en un engagement pris par la banque de payer une somme généralement forfaitaire, en cas d'application des pénalités contractuelles.

3.1.3.2.4 Les cautions de retenue de garantie

Le maître d'œuvre demande habituellement qu'une période de garantie soit prévue après l'exécution du contrat, pour lui permettre de s'assurer de la bonne qualité du matériel livré ou des travaux effectués et, en cas de malfaçon, d'exiger les réparations nécessaires. La banque fournit la caution pour garantir les indemnités prévues au cours de cette période.

3.1.3.2.5 Les avals de traite

La banque prend l'engagement de faire face à la traite à l'échéance en cas de défaillance du principal.

3.1.4 Organisation générale de la BACB

Nous avons :

3.1.4.1 La Direction Générale

La direction générale comprend :

- ❖ **Le Directeur Général ;**
- ❖ **Le Directeur Général Adjoint**, deuxième personnalité de la banque, il est chargé de superviser les activités dans le domaine de la gestion du crédit, de la gestion comptable et financière.
- ❖ **Le secrétaire général**, il a pour mission le traitement des questions administratives, juridiques et organisationnelles ainsi que d'autres domaines de compétences.
- ❖ **Les services rattachés :**
 1. **la Direction de l'Audit Interne** : elle a pour mission d'assurer les contrôles nécessaires ou exigés par la réglementation interne et externe sur l'ensemble des activités et des services de la BACB.
 2. **les conseillers** : organe consultatif
 3. **les chargés de mission** : ils gèrent les projets suivants, le contrôle de gestion et la filiale de micro finance.

3.1.4.2 Les directions des services centraux

Les directions centrales sont au nombre de neuf, nous avons :

3.1.4.2.1 La Direction de l'administration Générale (DAG)

Chargée de la gestion efficace du patrimoine, des approvisionnements ; elle comprend :

- le service de l'approvisionnement ;

- le service du courrier et de la documentation ;
- le Service de la Logistique et de la Sécurité.

3.1.4.2.2 La Direction du crédit (DC)

Elle propose la politique de développement des activités de crédit et en assure la mise en œuvre. Elle assure l'exécution des diligences demandées par les autorités monétaires et de contrôle relative à son domaine. Un seul service lui est rattaché, il s'agit du service de l'Exploitation.

3.1.4.2.3 La Direction Financière et Comptable et (DFC)

Dirige la comptabilité dans le respect du plan comptable bancaire, assure la gestion de la trésorerie, l'exécution des diligences demandées par les autorités Monétaires et de contrôle touchant au domaine d'activités de la direction, et définit la politique financière de la banque et en assure la gestion. Deux services composent cette direction :

- le Service de la Comptabilité
- le Service de la Trésorerie.

3.1.4.2.4 La Direction de l'Informatique et de la Monétique (DIM)

Elle propose la définition de la politique de développement des activités informatique et monétique, garantit l'intégrité du système d'information et assure l'intégration de nouvelle technologie de l'information. Cette direction comprend :

- le Service de l'Assistance aux Utilisateurs ;
- le Service des Systèmes et de la Production ;
- le Service de la Monétique et de la Télématicque.

3.1.4.2.5 La Direction du Marketing de la Communication et de la Qualité (DMCQ)

Cette direction est chargée de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de démarchage des clients, de proposer de nouveaux produits en faveur de la clientèle et d'assurer les actions relatives à la gestion de la qualité de la banque. Pour mener à bien ses activités, deux services lui sont rattachés, ce sont :

- le service du Marketing ;
- le service de la Communication et de la qualité.

3.1.4.2.6 La Direction des Opérations (DO)

Direction créée à l'issue de la réorganisation l'an dernier, ses missions résultant n'ont pas encore été écrites mais cette direction s'occupe des virements et transferts internationaux, de la gestion des relations avec les correspondants, de la gestion des devises, de la télécompensation, la gestion du Swift et des clés télégraphiques. Elle comprend deux services :

- le Service des Opérations locales ;
- le Service des Opérations Internationales.

3.1.4.2.7 La Direction du Risque et du Contentieux (DRC)

Sa mission consiste à recouvrer les créances accordées aux clients. La stratégie de cette direction comporte deux phases, la première consistant à appuyer les agences quand le client est en phase précontentieuse. La seconde est la phase contentieuse qui est la suite de l'échec de la précédente et qui consiste à mener des actions juridiques pour parvenir à un règlement.

Elle comprend :

- le service des risques ;
- le Service du Recouvrement ;
- le service des Affaires Juridiques et du Contentieux.

3.1.4.2.8 La Direction du Réseau (DR)

Cette direction coordonne les activités du réseau des agences, elle constitue l'interface entre la direction et les agences. Seul le Service d'appui et d'animation du réseau est rattaché à cette Direction.

3.1.4.2.9 La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La DRH s'occupe de la conception et de la mise en œuvre d'une politique efficace des ressources humaines et du recrutement du personnel.

Elle comprend :

- le Service de l'administration du Personnel ;
- Le Service de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

3.2 Les objectifs et organisation du processus

Dans cette section, il sera fait cas des objectifs et de l'organisation du processus.

3.2.1 Objectifs

Les objectifs du processus s'inscrivent dans les orientations stratégiques définies pour la période 2006/2010 en ces termes :

- ✓ Accroître la sécurité de la banque dans tous les domaines ;
- ✓ Poursuivre et amplifier la professionnalisation et la modernisation de la banque ;
- ✓ Poursuivre la diversification rentable des clientèles et des produits.

❖ Objectifs opérationnels du processus

Trois objectifs opérationnels sont assignés à la direction du crédit, ce sont :

- ✓ L'amélioration des performances du portefeuille crédit par une meilleure instruction des dossiers de crédit ;
- ✓ Le respect du canevas d'instruction des dossiers de crédit ;
- ✓ La réduction des délais de traitement des dossiers.

3.2.2 Organisation du processus

Dans le cadre des octrois de crédit, le Directeur Général reçoit du Conseil d'Administration des délégations de pouvoir qu'il subdélègue pour des raisons d'efficacité. Il en assure le contrôle par le biais de l'audit interne.

3.2.2.1. Les acteurs du processus

Les acteurs concernés par le processus des octrois de crédit sont :

3.2.2.1.1 Le Conseil d'Administration

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances dans la limite de l'objet social de la banque. Il adopte la politique générale de la banque en matière de crédit

proposée par le DG et en exerce le contrôle. Il décide du sort des dossiers de crédit de sa compétence.

3.2.2.1.2 Le Comité de Prêts

Il reçoit délégation du conseil d'administration pour statuer sur les demandes de prêts d'un montant donné. Il est composé de trois administrateurs : un représentant de l'Etat Burkinabé, celui de la BCEAO et enfin, un la BOAD.

3.2.2.1.3 Le Directeur Général

Il inclut dans sa stratégie une politique générale d'octroi de crédit, déclinant ainsi dans les grandes lignes les objectifs et les priorités, les moyens, les délais optimums... Les procédures qui décrivent le processus découlent de la politique générale d'octroi de crédit de façon claire et précise. Il décide du sort des dossiers de crédit de sa compétence, apprécie et transmet pour décision les dossiers relevant du comité de prêt ou du conseil d'administration.

3.2.2.1.4 Le Comité Interne de Crédit

Crée par note de service 03/011 du 19/03/2003 en abrégé (CIC), il a pour fonction d'aider la Direction Générale à mieux cerner le risque lié aux dossiers qui sont soumis, soit à sa décision, soit à l'approbation du comité de prêt ou du conseil d'administration. Les avis du CIC ne sont que consultatifs.

3.2.2.1.5 Le Directeur Général Adjoint

Il assume les pouvoirs qui lui sont délégués dans le domaine de la gestion du crédit.

3.2.2.1.6 La directrice du crédit

Elle a pour mission de faire des propositions sur la politique de développement des activités de crédit, de définir et de mettre en œuvre la politique en matière de couverture et de division des risques des activités bancaires, d'élaborer le programme annuel des activités de crédit. Elle décide du sort des dossiers de crédit relevant de sa compétence, elle émet un avis motivé sur les dossiers de niveau supérieur.

3.2.2.1.7 Les directeurs d'agence

Ils ont pour rôle d'élaborer le programme annuel de crédit ; d'initier, suivre, contrôler la distribution des crédits et en assurer le recouvrement. Ils décident du sort des crédits relevant de leur compétence et donnent leur avis pour les dossiers de compétence supérieure.

3.2.2.1.8 Les chefs d'agence

Ils agissent dans les mêmes conditions que les directeurs d'agence, toutefois leur pouvoir en matière d'octroi de crédit est réduit.

3.2.2.1.9 Les Chargés de Relations Clientèle (CRC)

Ils n'ont aucune compétence en matière de décision sur les crédits. Ils ont par contre le rôle de démarchage des clients, d'instruire les dossiers de crédit, la mise en place, le suivi et le recouvrement.

3.2.2.1.10 Les clients

Partenaire extérieur du processus, le client après acceptation des termes du crédit est chargé de la mise en œuvre de ceux qui l'incombent.

3.3 Les étapes du processus et les procédures

Le processus des octrois de crédit est décomposé en plusieurs sous processus et les procédures sont fonction du crédit à mettre en place. Ces sous processus sont : l'accueil, l'instruction des dossiers, la mise en place, le suivi des crédits et le recouvrement.

3.3.1 La budgétisation

La BACB ne dispose pas d'un manuel de procédure budgétaire écrite. Mais la pratique est de transmettre dès le mois d'août un cadre automatisé d'expression des besoins aux différentes unités opérationnelles. Une lettre accompagne ce cadre et rédigée comme celui-ci par le

projet contrôle de gestion, elle indique aux différents responsables comment le remplissage doit être fait et le délai de retour du document. Elle est loin d'une lettre d'orientation budgétaire qui doit être l'œuvre de la Direction Générale. En principe, chaque responsable exprime ses besoins en tenant compte des réalisations de l'an dernier, de son expérience personnelle en matière d'octroi des crédits. Le projet contrôle de gestion procède à la consolidation des besoins qu'il soumet à la session d'arbitrage budgétaire qui regroupe tous les responsables de structure. Enfin, après la session d'arbitrage, le budget est soumis au conseil d'administration pour adoption.

3.3.2 La sélection préliminaire ou contact commercial

C'est un travail préliminaire effectué lors du premier accueil du client ayant un besoin de financement. Il consiste à vérifier l'éligibilité du client à travers entre autres son ancienneté, les mouvements de son compte. En ce temps les renseignements sont portés au client sur les éléments constitutifs des dossiers de crédit et des conditions de banque.

3.3.2.1 La Culture Attelée (CA)

Dès le mois de septembre le Chargé des Relations Clientèle (CRC) met à la disposition des groupements les prix du matériel agricole, les imprimés de recensement des besoins et le PV de délibération. Lors du comité départemental du crédit le CRC sensibilise les groupements sur les conditions de crédit et les délais des demandes. Il procède à l'examen des besoins en tenant compte d'une quotité cessible de 50% des recettes attendues. Enfin, il récupère :

- ✓ les PV de délibération signés par au moins deux membres ;
- ✓ les apports personnels de 25% du montant du crédit ;
- ✓ les frais de dossiers ;
- ✓ les données statistiques des campagnes passées auprès des partenaires.

Il remet lui-même les imprimés de caution solidaire à faire signer par tous les membres.

3.3.2.2 Les Facteurs de Production (FP)

Les agents des partenaires font le recensement des besoins. Lors du comité départemental du crédit le CRC sensibilise les groupements sur les conditions de crédit et les délais des

demandes. Il procède à l'examen des besoins en tenant compte d'une quotité cessible de 50% des recettes attendues. Enfin, il récupère :

- ✓ les PV de délibération signés par au moins deux membres ;
- ✓ le CRC fait la convention de crédit en trois exemplaires et la fait signer à blanc par au moins deux responsables du bureau ;
- ✓ les frais de dossiers ;
- ✓ les données statistiques des campagnes passées auprès des partenaires.

Il remet lui-même les imprimés de caution solidaire à faire signer par tous les membres.

3.3.2.3 Les crédits autres que la CA et les FP aux GV et GPC en zone cotonnière

Le CRC reçoit le client, le renseigne sur les conditions de crédit et lui remet un support y relatif.

3.3.2.4 Caution et aval

Le CRC reçoit le client, le renseigne sur les conditions de crédit et lui remet un support y relatif.

3.3.3 L'instruction des dossiers de crédit

Cette phase dépend du client et du type de crédit à mettre en place. Cependant, des points communs sont à mettre en exergue, il s'agit de la demande qui contient toutes les pièces exigées. Pour les crédits de masse le procès verbal de délibération tient lieu de demande. Le dossier parvient au secrétariat de la structure où elle est enregistrée puis transmise au responsable de la structure qui l'affecte à un chargé des relations clientèle. Il peut lui-même instruire le dossier.

3.3.3.1 La culture attelée

Le chargé des relations clientèle saisit la demande et les besoins confirmés dans le système d'information et procède à une auto contrôle, saisie des dates et vise le PV de délibération.

Ensuite, il procède au remplissage de la note de présentation individuelle et la note synthétique pour tous les groupements.

3.3.3.2 Les facteurs de production

En plus de ce qui est noté ci-dessus pour la culture attelée ; le chargé des relations clientèle recueille les prix de la campagne auprès de la direction. Au cas contraire les besoins exprimés sont valorisés avec une majoration de 10% tenant compte des prix de l'an dernier. Enfin, il fait l'état des besoins pour la commande.

3.3.3.3 Les crédits aux entreprises

Le CRC fait un entretien avec le client après avoir saisi le dossier. Au cours de cet entretien, le CRC vérifie les éléments constitutifs du dossier, s'assure que la demande est signée, que les informations sont réelles et reprend avec le client les conditions de crédit. Il convient avec le client de la visite de son exploitation dont le produit est la rédaction d'un compte rendu. Enfin, le CRC rédige la note de présentation de la demande d'emprunt dans laquelle il fait ressortir tous les risques attachés aux dossiers portant sur :

- ✓ le risque lié au client lui-même (moralité, compétence) ;
- ✓ le risque lié au secteur d'activité ;
- ✓ le risque lié à l'environnement économique, juridique, réglementaire ;
- ✓ le risque technique ;
- ✓ la rentabilité économique et financière ;
- ✓ la solvabilité du client ;
- ✓ la réalité et la qualité des garanties.

L'instruction finit par un avis motivé à l'attention de l'organe compétent de décision. À tous les niveaux de la hiérarchie les responsables expriment leur avis ou font une contre analyse pour fonder leur décision.

3.3.3.4 Caution et aval

À la réception de la demande déjà enregistrée au secrétariat, le CRC rencontre le client pour recueillir le maximum d'information. Pour les cautions d'avance de démarrage et de bonne fin, le CRC effectue une visite d'exploitation pour :

- ✓ localiser le client et le projet ;
- ✓ situer les motivations du client et son besoin réel ;
- ✓ constater la réalisation déjà faite ;
- ✓ vérifier les informations contenues dans le dossier.

Un procès verbal est rédigé à l'issue de la rencontre. L'instruction finit par la rédaction de la note de présentation sur laquelle il émet un avis motivé.

3.3.4. Mise en place

Elle dépend de la nature du crédit, mais elle consiste à réaliser toutes les conditions prévues de l'instruction du dossier.

3.3.4.1 Culture attelée

Le responsable d'agence transmet pour l'instance compétente la note globale accompagnée des états de besoins détaillés et des états récapitulatifs. Le dossier individuel d'un groupement comprend :

- ✓ le PV de délibération ;
- ✓ la fiche des besoins confirmés ;
- ✓ la note de présentation en deux exemplaires.

Après le sort du dossier décidé par l'instance compétente, les dossiers font l'objet de signature de convention dont un exemplaire pour chacune des parties et un autre pour le siège de la BACB. Ensuite le CRC demande au groupement de remplir la caution solidaire sur la base du montant accordé et il procède à la saisie. Le chef d'agence valide et débloque le dossier et le groupement est payé par ordre de paiement signé du Chef d'agence. Enfin, un tableau d'amortissement et une copie de l'état de mise en place par membre sont remis au groupement.

3.3.4.2 Les facteurs de production

Le chef d'agence transmet à la date convenue à l'organe de décision la note globale et l'état récapitulatif des besoins. Il ajoute à ceux-ci les dossiers individuels des groupements composés de :

- ✓ un PV de délibération ;

- ✓ une note de présentation en deux exemplaires ;
- ✓ une caution solidaire.

Après la décision d'octroi, l'agence informe le groupement. Le CRC vérifie le dossier et procède à la saisie. Le chef d'agence vérifie, valide et débloque les dossiers non concernés par sofiteX. Le groupement est payé par le biais d'un ordre de paiement signé du Chef d'agence.

Pour les dossiers sofiteX, la direction du crédit adresse une lettre de commande signée du Directeur Général. Les factures et les bons de livraison qui parviennent au fur et à mesure par la direction sont vérifiés et le dispatching est fait dans les différentes structures pour le déblocage. Elles sont accompagnées de l'avis inter-structure que le comptable saisit.

3.3.4.3 Les crédits aux entreprises

Après la décision sur le sort du dossier, le client est informé par lettre. Pour les dossiers accordés le client approvisionne son compte pour les frais de dossier et l'apport personnel s'il y a lieu. Le CRC rédige la convention d'ouverture de crédit qu'il soumet au chef de structure qui contrôle et signe après le client. À la suite, le CRC rédige le support de garantie et autres conditions particulières conformément à la convention. Ces documents aussi sont signés par le chef d'agence après le client. Le CRC saisit totalement le dossier pour le faire valider et débloquer par le chef d'agence après contrôle. En cas de déblocage multiple une visite d'exploitation est nécessaire avant chaque déblocage. Elle est sanctionnée par un compte rendu. In fine le client dispose d'un exemplaire de la convention et d'un tableau d'amortissement.

3.3.4.4 Caution et aval

Après le sort du dossier décidé par l'instance compétente, le CRC rédige la convention en trois exemplaires qu'il fait signer le responsable de structure à la suite du client pour les dossiers accordés. Il formalise les garanties et autres conditions particulières qu'il fait dans les mêmes conditions. Le responsable de structure contrôle et valide le dossier que le CRC a déjà saisi. A la suite, l'effet signé et avalisé ou la caution est remise au client.

3.3.5. Le suivi du crédit

Il porte sur des actions préventives afin que l'impayé ne survienne pas.

3.3.5.1 La culture attelée

Le CRC remet un tableau d'amortissement, une copie de l'état de mise en place par membre au responsable de groupement. La direction du crédit procède à une première inscription à la centrale des risques si le montant de ce crédit porte l'encours du client à au moins cinq millions. En début septembre un état de précompte est établi par le CRC et transmis au partenaire.

3.3.5.2 Facteurs de production

Le service exploitation de la direction du crédit édicte et envoie à chaque structure l'état récapitulatif des règlements. La structure procède aux régularisations nécessaires et édicte un tableau d'amortissement définitif. La convention est en ce temps remplie par le CRC pour la signature du chef d'agence. L'imprimé de caution solidaire est aussi rempli. La déclaration à la centrale des risques est faite dans les conditions idem. En début septembre, le CRC établit l'état de précompte qu'il transmet aux partenaires.

3.3.5.3 Les crédits aux entreprises

Pour assurer le bon dénouement de ce crédit, le Chef d'agence et le CRC doivent effectuer :

- ✓ des missions de contrôle et de suivi des activités du client, elles sont sanctionnées par un compte rendu ;
- ✓ une surveillance quasi-quotidienne des mouvements du compte du client ;
- ✓ une analyse du crédit en portefeuille ;
- ✓ la mise à jour permanente d'une banque de données sur la vie du client : indicateur d'activité, gestion ; sur l'environnement économique, réglementaire et juridique.
- ✓ La déclaration de première inscription dans les conditions exigées et la déclaration mensuelle des encours.

3.3.5.4 Caution et aval

Le suivi porte sur la surveillance des dates de clôture pour les cautions de soumission et de bonne exécution. Les mouvements en compte pour les cautions d'avance de démarrage et les effets.

3.3.6. Le recouvrement

C'est la dernière phase du processus.

3.3. 6.1 La culture attelée

En vue du recouvrement, un état de précompte est produit dès début septembre par le CRC et transmis au partenaire. Dans la zone où la BACB effectue directement le paiement ; elle reçoit le chèque accompagné de fiche dont le montant récapitulatif doit marier avec les états de la BACB. Le comptable saisit sauf bonne fin les recettes et envoie le chèque à l'encaissement. Après déduction des sommes pour encaissement, le groupement est payé en espèces. Pour les paiements effectués par les partenaires, les précomptes sont opérés sur la base des états reçus de la BACB. Les versements sont effectués au fur et à mesure par chèque qui est aussi saisi par le comptable sauf bonne fin. Le chèque est ensuite envoyé pour encaissement.

3.3.6.2 Les facteurs de production

Le recouvrement se fait dans les mêmes conditions que la culture attelée.

3.3.6.3 Les crédits aux entreprises

Deux mois avant l'échéance, le CRC soumet au responsable de structure une lettre de pré-appel pour le client. Elle est rédigée en trois exemplaires. À la suite une lettre d'appel lui est envoyée un mois avant l'échéance dans les mêmes conditions. A l'approche de l'échéance, le client est invité à constituer la provision nécessaire pour son échéance.

3.3.6.4 Caution et aval

Pour les cautions de soumission, le CRC procède à la levée de la caution et du blocage de fonds si le client perd le marché ou à la date de clôture. Le fournisseur du marché délivre une pièce justificative pour permettre au CRC de lever la caution pour les cautions d'avance de démarrage. Enfin, les cautions de bonne exécution sont levées lorsque le CRC reçoit le rapport de réception définitive et la main levée sur les effets dès son encaissement.

❖ Test de conformité et de permanence

Le test de conformité va porter sur les crédits aux entreprises, elle consiste à vérifier que ce qui se fait dans la pratique est bien conforme à la description de la procédure, et l'application est permanente. A cet effet, nous avons pris 9 dossiers et le contrôle a donné les résultats ci-dessous. (voir page suivante).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°13 : Test de conformité et de permanence

Produit : crédit aux entreprises		structure : Agence Principale								
Code client		19967	7369	23270	9202	12119	25128	8571	16515	5761
	vérification									
instruction	Demande enregistrée	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Demande signée du client	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Note de présentation	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Compte rendu visite d'exploitation	oui	non	non	non	non	oui	oui	non	oui
Mise en place	Lettre d'octroi de crédit	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Convention signée deux parties	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Support garantie	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
	Traite signée	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui
Suivi du crédit	2è convention exemplaire	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Tableau d'amortissement	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Compte rendu visite client après déblocage	non	non	non	non	non	non	non	non	non
recouvrement	Lettre de pré appel	non	non	non	non	non	non	non	non	non
	Lettre d'appel	non	non	non	non	non	non	non	non	non

Source : nous- même

A l'issue du test nous constatons que la procédure telle que décrite n'est pas respectée , les lettres d'octroi de crédit ne sont pas rédigées, les visites après déblocage ne sont pas systématiques. Les lettres de pré appel et d'appel ne sont pas produites pour les clients. Le test de permanence a concerné 8 dossiers, et la tendance s'est confirmée.

Conclusion

Après cet exposé sur l'organisation et les procédures de la BACB, le test ci-dessus confirme que le suivi des procédures n'est pas systématique. Nous notons aussi que les procédures ne couvrent pas l'ensemble du processus des octrois de crédit. Il s'agit notamment de l'aspect formalisation des garanties. A travers le chapitre qui suit, nous prévoyons afficher les risques qui en découlent par la cartographie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit de la BACB

La connaissance de la BACB que nous venons de faire à travers son organisation ; ses activités et ses procédures nous rassure par avance qu'elle n'est pas une entité à l'abri des risques . Elle ne l'est pas d'autant plus que le processus que nous étudions est au cœur des activités de la banque. Et les décisions qui sont prises se fondent sur les informations du passé, du présent ; mais ce qui est pour l'avenir les références sont souvent limitées, fragmentaires et assorties d'un coefficient de probabilité mal définie. Cela traduit une certaine vulnérabilité de l'activité crédit de la banque dont les pratiques humaines viennent exacerber. Ainsi, l'objet de ce chapitre est de visualiser les risques opérationnels pouvant impacter négativement les performances du processus des octrois de crédit de la BACB.

4.1 Identification des risques du processus

La maîtrise des risques passe nécessairement et avant tout par l'identification de ceux-ci. Grâce à un tableau adapté de Renard et de l'OEC, nous procédons à l'identification des risques suivant les colonnes suivantes :

- ❖ La tâche ;
- ❖ Les risques opérationnels ;
- ❖ La source du risque.

Le risque provient de quatre sources dont ci-contre les abréviations que nous avons utilisées :

- ✓ Personnes (pers.) ;
- ✓ Les procédures (proc) ;
- ✓ Les systèmes (syst.) ;
- ✓ Les événements extérieurs (E.E.).
- ❖ L'impact sur les affaires ;
- ❖ période de contrôle
- ❖ type de contrôle ;
- ❖ nature du contrôle ;
- ❖ le contrôle clé,

Il s'agit du dispositif de maîtrise du risque, ce qui empêche ou réduit la réalisation du risque. La période de contrôle, le type de contrôle, la nature du contrôle sont des colonnes

attachées au contrôle clé. Elles viennent en appréciation des qualités du contrôle clé. Le type de contrôle est soit détectif ou préventif représenté respectivement par (D) et (P). La nature du contrôle est soit manuelle (M) ou automatique (A) c'est-à-dire effectuer par le système informatique. La périodicité est soit systématique (à chaque opération survenue), régulière (quotidien, mensuel,) ou irrégulière (contrôle inopiné), nous avons utiliser les abréviation suivantes: syst; hebdo.; Period. Pour respectivement systématique; hebdomadaire et périodique.

❖ l'objectif de contrôle interne ;

En rappel, le contrôle interne tend à atteindre cinq objectifs principaux dont entre parenthèses les signes représentatifs pour les désigner dans le tableau :

- ✓ La performance des opérations (P) ;
- ✓ La qualité de l'information comptable et financière (C) ;
- ✓ Le respect des lois et règlements (L) ;
- ✓ La sauvegarde des actifs(S) ;
- ✓ La traçabilité des informations (T).

❖ résultat test d'existence.

Les tests se distinguent des opérations de contrôle par le fait qu'ils ont pour objectifs de s'assurer que les contrôles qui doivent être mis en œuvre existent pour la couverture des risques.

4.1.1 Analyse des activités de budgétisation

Le tableau suivant nous permet d'identifier de façon sommaire les risques liés à l'activité de budgétisation.

Tableau n° 13 : Identification des risques des activités de budgétisation

Sous processus : budgétisation									
Tâches	Risques opérationnels	Source du risque	Impact sur les affaires	Périodicité	Type de contrôle	Nature contrôle	Contrôle clé	Objectifs de contrôle interne	Test existence
Elaboration du budget	1. prévision irréaliste	Pers.	Manque de ressources	semestre	P	M	Rapprochement budget /plan stratégique	P	oui
Contrôle du budget	2. non suivi	Pers.	Manque de ressources	mensuelle	p	M	Rapprochement prévision/réalisation	P	oui

Source : nous même

4.1.2 Analyse des activités du contact commercial

Le contact commercial est un moment de vérité dont la gestion requiert beaucoup d'exigences. Grâce au tableau ci-dessous nous identifierons les risques de cette phase du processus.

Tableau n°14 : Identification des risques afférents au contact commercial

Sous processus : contact commercial									
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Impact sur les affaires	Périodicité	de Type contrôle	Nature	Contrôle clé	de Objectif contrôle	Test existence
Renseignement client	3. Omission données	Pers.	Contestation	Syst.	P	M	Remise de support au client	T	Oui
	4. Erreur sur les données	Pers.	contestation	Syst.	P	M	Remise de support au client	T	oui
Remise document expression de besoin culture attelée et prix	5. Omission remise de document	Pers.	Perte de client	Syst.	D	M	Comités locaux des retardataires	T	
Signature des documents Lors des comités locaux	6. Absence des signataires	E.E.	Perte de client	Syst.	P	M	sensibilisation	C	Non
	7. Omission de signer	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Autocontrôle/Contrôle hiérarchique	C	oui
Récupération des documents groupement	8. Perte de PV délibération	Pers.	Perte de marché	Syst.	D	M	Contrôle réciproque	C	Oui
	9. PV mal signé	E.E.		Syst.	D	M	Contrôle réciproque	C	Oui
	10. Imprimé besoin mal rempli	E.E.	Litige client	Périod.	D	A	Contrôle hiérarchique	C	Oui
	11. Frais dossier non versé	pers.	Manque ressource	Périod.	D	A	Contrôle automatique	P	Oui
	12. Apport personnel non versé	Pers.	//	Périod.	D	A	Contrôle automatique	P	oui
Accueil client autre que groupement	13. Mauvais accueil	Pers.	Perte client	Syst.	D	M	Boite à idée	T	oui
				Périod.		M	Observation hiérarchie	C	

Source : nous même

4.1.2 Analyse des activités d'instruction des dossiers de crédit

Non moins importante que la phase précédente, elle est déterminante dans la décision d'accord d'un dossier de crédit, les risques liés sont :

Tableau n° 15 : Identification des risques liés aux activités d’instruction des dossiers de crédit

Sous processus : instruction des dossiers de crédit									
Tâches	Risques opérationnels	Sources de risques	Impact sur les affaires	périodicité	de Type contrôle	Nature	Contrôle clé	de Objectif contrôle interne	Test existence
Saisie constitution dossiers	14. Date mal renseignée	Pers.	Perte ressource	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	P	Oui
	15. Omission frais de dossier	Pers.	Perte ress.	Syst.	P	A	Contrôle automatique	P	Oui
	16. Dossier non saisi	Pers.	Perte ress.	Hebdo.	D	M	Pointage registre des dossiers	S	Oui
	17. Dossier saisi en retard	Pers.	Litige client		D	M	//	P	Oui
	18. Erreur code client	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	C	Oui
Elaboration Etat de commande FP	19. Omission de groupement	Pers.	Perte client	Syst.	D	M	Pointage avec fichier	P	Oui
	20 Erreur sur besoins	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	groupement	C	Non
	21. Fraude	Pers.	Perte de ress.	Syst.	D	M	Visa agents de terrain sur états	S	oui
Examen du dossier de crédit	22. Absence d’agrément	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Rapprochement dossiers et liste des pièces à fournir	L	Oui
	23. Absence Attestation fiscale	Pers.	Perte ress.	Syst.	D	M	//	C	Oui
	24. Absence état des droits réels	Pers.	Perte ress.	Syst.	D	M	Rapprochement dossiers et liste des pièces à fournir	S	oui
	25.Absence contrat de travail	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	C	oui
	26.Adhésion multiple groupement	E.E.	Perte ressource	Syst.	D	M	Avis encadreur/ séance animation	C	oui
Demande du client	27. Demande non signée	Pers.	Litige client	Syst.	P	M	La secrétaire ne transmet que des demandes signées et portant un numéro d’ordre	T	oui
	28. Demande non enregistrée	Pers.	Litige client	Syst.	P	M			
Visite d’exploitation	29. Visite non faite/exploitation	Pers./syst	Perte ress.	Syst.	P	M	Exigence d’un PV de visite	C	Oui
	30. Fraude sur le constat	Pers.	Perte ress.	inopiné.	D	M	Contre visite par sondage	C	Non
	31. PV fictif		Perte ress.	inopiné.	D	M	Contre visite par sondage	C	non

Source : nous même

Suite tableau 15

Sous processus : instruction des dossiers de crédit									
Tâches	Risques opérationnels	Sources de risques	Impact sur les affaires	périodicité	de Type contrôle	Nature	Contrôle clé	de Objectif contrôle interne	Test existence
Appréciation des risques attachés aux dossiers	32..Compte non vivant	Pers./proc.	Perte ress.	Syst.	P	M	Analyse mouvements du compte	S	Oui
	33. Client insolvable	Pers./proc	Arrêt activité	Syst.	D	M		S	Oui
	34. Faux états financiers client	E.E	Perte ress.	Syst.	D	M	Evaluation solvabilité client	C	Oui
	35. Dépassement quotité cessible	Pers.	Arrêt activité	Syst.	P	M	état certifié/déclaration fiscale	P	Oui
	36.Période non convenable	Pers./	Retard paiement	Périod.	P	M	Contrôle automatique		
	37.Mode remboursement non adapté	proc	Retard paiement	Syst.	D	A	Avis d'un technicien du domaine	P	Non
	38.Mode de déblocage non adapté	Pers./	Retard paiement	Syst.	D	A	Elaborer des CAAR	P	Non
	39.Prêt non adapté au besoin du client	proc.	Interrup.activité	Syst.	P	M	Elaborer des CAAR	P	Non
	40.Garantie non adaptée	Pers./ syst.	Retard paiement	Syst.	P	M	//	P	Non
	41.Garantie irréalizable	Pers.	Perte ress	Syst.	P	M	//	P	Non
	42.Garantie fictive	Pers./	Litige client	Syst.	P	M	Compte rendu visite garantie	P	Oui
	43.Nouveau client/ inexpérience	Pers..	Perte ressource	Syst.	D	M	Analyse mouv. compte	S	Oui
	44.Mauvais payeur	Pers./syst.	Perte ressource	Syst.	D	M	Analyse des anciens crédits payés	P	Oui
	45.Sans assurance	Pers.	Retard paiement	Syst.	P	M	Contrôle automatique	C	oui
	46.Fausse déclaration assurance	Pers./proc.	Perte ressource	Syst.	P	M	Enquête médicale	P	non
	47.Client âgé	Pers./pers.	Retard paiement	Syst.	D	M	Contrôle automatique	P	oui
	48.Promesse d'hypothèque	proc.	Perte ressource	Syst.	D	M	hypothèque	S	non
	49. Virement irrévocable salaire	Proc.	Perte ressource	Syst.	P	M	Assurance perte d'emploi	C	non
	50.Inondation	E.E	Pertes ressource	Syst.	D	M	Avis de spécialiste	P	non
	51.Sécheresse	E.E	Retard paiement	Syst.	D	M	avis de spécialiste	L	oui
	52.non respect pouvoirs	Pers.	Retard paiement	Syst.	P	M	contrôle inopiné	C	oui
	53. mouvements fictifs	E.E	Manque ressou.	Period.	D	M	déclaration fiscale	C	non
	54. absence titre non engagement	Pers.	Perte ressource	Syst.	P	M	collaboration consoeur	C	non
	55.surévaluation des prix	Pers.	Perte ressource	Syst.	D	M	enquête marché	C	oui
	56. surévaluation quantités	Pers.	Perte ressource	Syst.	D	M	déclaration fiscale		
Remplissage note de présentation	57.Adresse non/mal renseignée	Pers.	Retard paiement	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	C	Oui
	58.Fausse déclarations clients	E.E.	Retard paiement	Syst.	D	M	Visite d'exploitation	S	oui

4.1.3 Analyse des activités de mise en place du crédit

Les activités de mise en place comportent d’important risque du fait de la pression des clients, et du volume des dossiers. Les risques se résument :

Tableau n° 16 : Identification des risques liés aux activités de la mise en place des crédits

Sous -processus : Mise en place									
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Impact sur les affaires	périodicité	Type	Nature	Contrôle clé	de Objectif contrôle	Test existence
Remplissage de convention et support de garantie	59. Convention mal remplie	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	P	Oui
	60.Traite mal remplie	Pers.	//	Syst.	D	M	//	C	Oui
	61. caution mal remplie	Pers.	//	Syst.	D	M	//	C	Oui
	62.Absence dépôt garantie	Pers.	//	Syst.	D	M	//	C	Oui
	63.Absence de convention	Pers.	Perte ress.	Syst.	D	M	//	C	Oui
	64.Cession volontaire non signée	pers.	Litige client	Syst.	D	M	//	C	Oui
	65.durée hypothèque imprécise	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	//	L	Oui
Signature des documents	66. hypothèque sous seing privé	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	//	S	oui
	67.Traite non signée	Pers.	Retard paiement	Syst.	D	M	Contrôle hiérarchique	C	Oui
	68.Traite signée à blanc	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	//	C	Oui
Enregistrement des garanties	69.Signature non habilitée	Pers.	Perte ressource	Syst.	D	M	Consultation fiche d'ouverture	C	oui
	70.Omission d'enregistrer	Pers.	Retard paiement	Syst.	D	M	Etat des droits réel après formalisation	C	Oui
Supervision des déblocages	71. Erreur sur l'enregistrement	E.E.	Litige client	Syst.	D	M		C	oui
	72 .Non-conformité saisie et dossier	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Rapprocher tableau d'amortissement et dossier manuel	C	oui
Déblocage	73.Non respect terme déblocage	Pers.	Retard paiement	Périod	D	M	Contrôle par sondage	P	Oui
	74.Déblocage en retard	Pers.	Perte client	Périod	D	M	//	C	oui
Réception facture et bordereau de livraison FP	75.F. et BL divergents	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Rapprocher BC, facture et BL	C	Oui
	76.Bordereau non signé	Pers.	Litige client	Syst.	D	M		C	Oui
	77.Signataire BL non habilité	Pers.	Perte ressource	Syst.	D	A	Contrôle hiérarchique	S	Oui
	78.Retard des F. et BL	Proc	Litige client	Périod	P	M	fiche d'ouverture compte	P	Non
	79.Surfacturation	E.E.	Perte client	Syst.	D	M	Planning Direction Générale Rapprocher BC/BL/F./états	S	oui
Saisie des factures FP	80.Erreur comptabilisation	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Validation par tierce per.	C	Oui
	81.Comptabilisation en retard	Proc	Perte ressource	Annuel	P	M	Intégrer le délai comme objectif de performance aux agents	P	Oui
	82.Omission comptabilisation	Pers.	Pertes ressource	Syst.	D	M	Pointage état et journal de saisie	C	oui
Dispatching facture et BL	83.Perte de facture et BL	Pers.	Perte ressource	Syst.	P	M	Responsabilisé un agent	S	Oui
	84.Retard sur dispatching	Proc	Retard paiement	Syst.	P	M	Planning de dispatching /DG	P	oui

Source : nous même

4.1.4 Analyse des activités de suivi du crédit

Certains clients sont tombés en défaillance du fait simplement d'un manque de suivi. Très souvent dans les structures décentralisées, ce sont les chargés des Relations clientèles qui sont du début à la fin du processus, si bien que les risques opérationnels sont assez importants.

Tableau n°17 : Identification des risques liés aux activités de suivi des crédits

Sous -processus : suivi du crédit									
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Impact sur les affaires	période	de Type	Nature contrôle	Contrôle clé	de Objectif contrôle	Test existence
Visite de contrôle client	85.Détournement objet		Retard paiement	Périod.	D	M	Contrôle inopiné du client	P	oui
Suivi sous distribution	86.Fraude dans le partage		Retard paiement	Syst.	P	M	PV de sous distribution visé du CRC	S	oui
Remise de documents crédit au client	87.Convention,Tableau d'amortissement , support garantie non remise	Pers.	Retard paiement	Syst.	P	M	Exigence d'une décharge complétant le dossier pour tout document remis au client	T	non
Classement de dossiers	88.Perte de dossier	Pers.	Litige client	Périod.	D	M	Contrôle inopiné	P	Oui
	89.Dossier mal classé	Pers.	Perte de	//	//			T	Oui
	90.Perte de PUH	Pers.	ressou. Litige client	//	//			S	oui
Inscription et déclaration A la centrale des risques	91.Omission inscription	Pers.	Perte rang	Périod.	D	M	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations //	L	Oui
	92.Erreur sur inscription	Pers.	Perte rang	Périod.	D	M		L	Oui
	93.Inscription en retard	Proc	Perte rang	Périod.	D	M		L	oui
Etat de mise en place	94.Erreur de calcul	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Rapprochement facture/BL/état de commande Planning DG	C	Oui
	95.Etat produit en retard	Proc	Retard paiement	Syst.	D	M		P	non
Suivi caution	96.Caution non levée à temps	Proc	Litige client	Hebdo.	D	M	Edition hebdomadaire de la balance des cautions	C	oui
Suivi garantie	97.Non suivi garantie	Pers.	Litige client	Syst.	P	A	Contrôle automatique	L	non
Etat de précompte	98.Etat erroné	Pers.	Litige client	Syst.	D	M	Rapprochement avec état mise en place Planning DG	C	Oui
	99.Etat produit en retard	Proc	Retard paiement	annuel	P	M		P	oui

Source : nous même

4.1.5 Analyse des activités de recouvrement

C'est la dernière phase du processus et elle est très capitale du fait qu'elle conditionne sa propre poursuite. Les risques liés à cette phase sont :

Tableau n°18 : Identification des risques liés aux activités de recouvrement

Sous-processus : recouvrement									
Tâches	Risques opérationnels	de Sources risques	Impact sur les affaires	Périodicité	de Type contrôle	Nature contrôle	Contrôle clé	de Objectif contrôle	Test existence
Production d'un état de précompte	100. Etat erroné	Syst.	Perte de ressource	Périod.	D	M	Rapprochement des états : commande /mise en place/facture /BL	P	Oui
	101.Non remis partenaire	Pers.	Manque ress	Annuel	P	M	Chronogramme /DG	P	Non
	102.Produit en retard	Pers.	Manque ress.	annuel	P	M	Chronogramme/DG	P	non
Réception paiement coton	103.Omission groupement	Pers.	Perte revenue	//	P	M	Etat journalier des entrées usine	P	Non
	104. fuite du coton	E.E	Manque de ressource	Syst.	D	M	Collaboration agent terrain	P	oui
Reversement partenaire	105.Non effectué	E.E.	Manque ress.	Hebdo.	D	M	Dispositif de suivi hebdomadaire des reversements	P	Non
	106.Effectué en retard	E.E.	Manque ress.	Hebdo.	D	M		P	Non
	107.omission	E.E.	Retard paiement	Hebdo.	D	M	//	P	non
Etablissement lettre de pré appel et d'appel Et suivi du compte	108.Non envoyé au client	Pers.	Retard paiement	Périod.	D	M	Contrôle par sondage impayé	P	Oui
	109.Envoyé en retard	.	Retard paiement	Périod.	D	M	//	P	Oui
	110.Non suivi du compte	Pers.	Retard paiement				Contrôle hebdomadaire des cptes	P	Oui
Recouvrement chèque partenaire	111.Paiement retardé	E.E	Manque ress.	annuel	P	M	S'accorder sur un planning des paiements	P	oui

Source : nous même

4.2 Connexion et évaluation des risques

L'objet de cette section est de parvenir à rendre lisible le lien entre risque et objectif, et enfin procéder à l'évaluation de l'impact et de la probabilité de survenance.

4.2.1 La connexion des risques aux objectifs

Il s'agit de mettre en relation les risques et les objectifs du processus afin de savoir les risques dont la réalisation compromet le plus l'atteinte des objectifs. L'étude étant faite à l'échelle du processus, seuls les objectifs opérationnels vont nous intéresser. Ce sont en rappel :

- ✓ la performance des opérations ;
- ✓ réduction des délais ;
- ✓ respect du canevas d'instruction des dossiers.

Selon Renard (2005 :160), ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne .

Pour cette évaluation des connexités, nous nous penchons sur les notations qualitatives en ces termes : « basse », « Moyenne », « Forte » lesquelles sont fonction d'une notation quantitative. Les notes vont de 1 à 9 comme le précise le tableau ci dessous.

Tableau n°19 : Convention de notation de la connexité

Connexité	Note	Moyenne arrondie
Basse	de 1 à 3	2
Moyenne	de 4 à 6	5
Forte	de 7 à 9	8

Source : nous même

Tableau n°20 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus de crédit

	Sous processus/risques	connexion	Note globale	Objectifs opérationnels du processus		
				Optimisation des opérations	Réduction des délais	Respect canevas instruction dossier
Budget	1. prévision irréaliste	Moyenne	5	8	6	1
	2. non suivi	Moyenne	4	9	2	1
Contact commercial	3. Omission données	Moyenne	5	6	8	1
	4. Erreur sur les données	Moyenne	5	6	8	1
	5. Omission remise de document	Moyenne	5	7	7	1
	6. Absence des signataires	Moyenne	4	2	9	1
	7. Omission de signer	Basse	3	5	3	1
	8. Perte de PV délibération	Moyenne	4	4	7	1
	9. PV mal signé	Basse	3	3	5	1
	10. Imprimé besoin mal rempli	Moyenne	5	9	4	3
	11. Frais dossier non versés	Moyenne	4	9	1	1
	12. Apport personnel non versé	basse	3	4	4	1
	13. Mauvais accueil	Basse	3	7	2	1
Instruction des dossiers de crédit	14. Date mal renseignée	Basse	3	6	1	1
	15. Omission frais de dossier	Moyenne	4	9	1	1
	16. Dossier non saisi	Moyenne	6	9	4	4
	17. Dossier saisi en retard	Moyenne	5	8	3	3
	18. Erreur code client	Moyenne	4	5	5	2
	19. Omission de groupement	Moyenne	4	7	4	1
	20. Erreur sur besoins	Moyenne	5	8	5	1
	21. Fraude	Moyenne	4	9	2	1
	22. Absence d'agrément	Basse	3	3	3	4
	23. Absence Attestation fiscale	Moyenne	4	5	3	3
	24. Absence état des droits réels	Basse	3	5	2	3
	25. Absence contrat de travail	Moyenne	4	6	2	3
	26. Adhésion multiple	Moyenne	4	9	1	3
	27. Demande non signée	Moyenne	5	5	4	4
	28. Demande non enregistrée	Basse	3	3	3	3
	29. Visite non faite	Moyenne	5	6	3	5
	30. Fraude sur le constat	Moyenne	4	6	2	4
	31. PV fictif	Moyenne	5	9	2	4
	32. Compte non vivant	Moyenne	4	9	1	1
	33. Client insolvable	Forte	7	9	9	3
	34. Faux états financiers client	Moyenne	4	9	2	1
	35. Dépassement quotité salarié	Basse	3	6	2	1
	36. Période non convenable	Basse	3	6	2	1
	37. Mode remboursement non adapté	Basse	3	7	2	1

Suite tableau n° 20 : connexion des risques aux objectifs opérationnels

	Sous processus/risques	connexion	Note globale	Objectifs opérationnels du processus		
				Optimisation des opérations	Réduction des délais	Respect canevas instruction dossier
Instruction dossier crédit	38.Mode de déblocage non adapté	Basse	3	7	2	1
	39.Prêt non adapté besoin du client	Basse	3	7	2	1
	40.Garantie non adaptée	Basse	3	7	2	1
	41.Garantie irréalisable	Moyenne	4	8	3	1
	42.Garantie fictive	Moyenne	4	9	2	1
	43.Nouveau client	Moyenne	5	8	4	2
	44.Mauvais payeur	Moyenne	4	9	2	1
	45.Sans assurance	Moyenne	4	7	2	4
	46.Fausse déclaration assurance	Basse	3	6	3	1
	47.Client âgé	Moyenne	4	7	3	2
	48.Promesse d'hypothèque	Moyenne	4	8	2	2
	49.Virement irrévocable salaire	Moyenne	4	5	3	3
	50.Inondation	Moyenne	4	9	2	2
	51.Sécheresse	Moyenne	4	9	2	2
	52.non respect pouvoirs	Moyenne	4	6	2	4
	53. mouvement fictif	Moyenne	4	8	3	2
	54.absence titre non engagement	Moyenne	4	6	4	3
	55.surévaluation prix	Moyenne	4	5	4	4
	56.surévaluation quantité	Moyenne	5	6	5	4
Mise en place de crédit	57.Adresse non/mal renseignée	basse	3	5	2	2
	58.Fausse déclarations clients	Moyenne	4	6	4	2
	59. Convention mal remplie	Moyenne	4	5	4	3
	60.Traite mal remplie	Moyenne	4	6	4	3
	61. caution mal remplie	Moyenne	5	8	3	4
	62.Absence dépôt garantie	Moyenne	5	9	3	4
	63.Absence de convention	Moyenne	6	9	4	6
	64.Cession volontaire non signée	Moyenne	5	9	5	2
	65. durée hypothèque imprécise	Moyenne	5	6	4	6
	66. hypothèque sous seing privé	Moyenne	5	5	4	6
	67.Traite non signée	Moyenne	6	8	3	6
	68.Traite signée à blanc	Moyenne	6	7	3	7
	69.Signature non habilitée	Moyenne	5	6	4	5
	70.Omission d'enregistrer	Moyenne	5	5	5	5
	71. Erreur sur l'enregistrement	Moyenne	4	4	5	4
	72 .Non-conformité	Forte	8	7	9	7
	73.Non respect terme déblocage	Moyenne	6	7	5	6
	74.Déblocage en retard	Forte	8	8	9	6
	75.F. et BL divergents	Moyenne	5	5	7	4
	76.Bordereau non signé	Moyenne	6	6	7	6

Suite tableau 20

	Sous processus/risques	connexion	Note globale	Objectifs opérationnels du processus		
				Optimisation des opérations	Réduction des délais	Respect canevas instruction dossier
	77.Signataire BL non habilité	Moyenne	6	6	7	5
	78.Retard des F. et BL	Moyenne	6	4	9	6
	79.Surfacturation	Moyenne	4	6	4	3
	80.Erreur comptabilisation	Moyenne	5	5	7	4
	81.Comptabilisation en retard	Moyenne	5	4	6	4
	82.Omission comptabilisation	Moyenne	6	7	7	3
	83.Perte de facture et BL	Moyenne	6	8	5	4
	84 retard dispatching	Moyenne	6	6	9	4
	85 Détournement objet.	Moyenne	6	8	5	4
Suivi des crédits	86 Fraude dans le partage	Moyenne	5	9	4	3
	87. Convention, tableau , garantie non remise	Moyenne	5	6	4	4
	88 Perte de dossier	Moyenne	6	9	4	4
	89 Dossier mal classé	Moyenne	5	6	7	3
	90. Perte de PUH	Moyenne	4	5	4	2
	91 Omission inscription.	Basse	3	4	4	2
	92.erreur sur inscription	Basse	3	4	4	2
	93.inscription en retard	Basse	3	3	4	2
	94.Erreur de calcul	Moyenne	5	7	5	3
	95.Etat produit en retard	Moyenne	6	6	9	3
	96.Caution non levée à temps	Moyenne	6	2	9	6
	97. non suivi garantie	Moyenne	5	9	3	3
	98.Etat erroné	Moyenne	5	6	7	3
	99.Etat produit en retard	Forte	7	6	9	2
	100. Etat erroné	Moyenne	5	8	5	3
Recouvrement	101.Non remis partenaire	Moyenne	5	7	6	3
	102.Produit en retard	Moyenne	6	6	9	3
	103.Omission groupement	Moyenne	5	9	4	3
	104. fuite du coton	Moyenne	6	9	5	4
	105.Non effectué	Moyenne	5	8	5	3
	106.Effectué en retard	Moyenne	4	6	4	2
	107.omission	Moyenne	4	7	3	3
	108.Non envoyé au client	Forte	7	6	5	9
	109.Envoyé en retard	Moyenne	4	5	4	4
	110.Non suivi du compte	Moyenne	5	6	3	6
	111.Paiement retardé	Moyenne	5	7	5	4

Source : nous même

4.2.2 Evaluation des risques

Elle porte sur la probabilité de survenance et l'importance de l'impact du risque.

4.2.2.1 Evaluation de la probabilité de survenance

Dans la revue de la littérature, nous avons retenu que l'évaluation quantitative est assez complexe pour un auditeur. De même l'évaluation qualitative ne se repose sur aucune base scientifique, elle est aléatoire et approximative. Cependant, notre choix porte l'évaluation quantitative.

Tableau n°21 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance

classe	intitulé	catégorie	Probabilité associée	En pourcentage
1	Extrêmement improbable	Très faible	$P < 0,01$	$P < 1\%$
2	Très improbable	Faible	$0,01 < p \leq 0,1$	$1\% < p \leq 10\%$
3	improbable	Moyenne	$0,1 < p \leq 0,3$	$10\% < p \leq 30\%$
4	Possible	forte	$0,3 < p \leq 0,7$	$30\% < p \leq 70\%$
5	Probable à certain	Très forte	$0,7 < p$	$70\% < p$

Source : adapté de Desroches et al. (2003 :139)

Tableau n°22 : Probabilité d'occurrence des risques du processus des octrois de crédit

	Sous processus/risques	Cote	probabilité	Commentaire
budget	1. prévision irréaliste	2	Très improbable	Arbitrage budgétaire
	2. non suivi	3	Improbable	Reporting pour évaluation semestre
Contact commercial	3. Omission données	3	improbable	Quantité d'information à fournir
	4. Erreur sur les données	3	improbable	Quantité d'information à fournir
	5. Omission remise de document	4	possible	Document non disponible à tous
	6. Absence des signataires	3	improbable	Problèmes sociaux
	7. Omission de signer	2	Très improbable	Quantité d'information à traiter
	8. Perte de PV délibération	2	Très improbable	Quantité d'information à traiter
	9. PV mal signé	3	improbable	analphabétisme
	10. Imprimé besoin mal rempli	3	improbable	Non suivi des producteur
	11. Frais dossier non versé	3	improbable	Paysan conteste
	12. Apport personnel non versé	2	Très improbable	pauvreté
	13. Mauvais accueil	2	Très improbable	Suivi hiérarchie
Instruction des dossiers de crédit	14. Date mal renseignée	3	improbable	Contrôle non systématique
	15. Omission frais de dossier	2	Très improbable	Indem 14
	16. Dossier non saisi	2	Très improbable	Dossier suivi
	17. Dossier saisi en retard	3	improbable	Surcharge de travail
	18. Erreur code client	3	improbable	Manque de contrôle réciproque
	19. Omission de groupement	3	improbable	Pointage non systématique
	20. Erreur sur besoins	4	possible	Contrôle hiérarchique faible
	21. Fraude	2	Très improbable	
	22. Absence d'agrément	1	Extrêmement improbable	Contrôle systématique liste
	23. Absence Attestation fiscale	1	//	Contrôle systématique liste des éléments
	24. Absence état des droits réels	1	//	Contrôle systématique liste des éléments
	25. Absence contrat de travail	3	improbable	Manque de rigueur
	26. Adhésion multiple	4	possible	Animation non systématique
	27. Demande non signée	2	Très improbable	Chaine de contrôle
	28. Demande non enregistrée	2	Très improbable	Chaine de contrôle
	29. Visite non faite	3	improbable	Obligatoire pour un seuil
	30. Fraude sur le constat	2	Très improbable	Ethique forte
	31. PV fictif	1	Extrêmement improbable	Ethique forte
	32. Compte non vivant	3	improbable	Rigueur insuffisante
	33. Client insolvable	4	Possible	Majorité du secteur informel
	34. Faux états financiers client	2	Très improbable	Majorité du secteur informel
	35. Dépassement quotité salarié	5	Probable à certain	Manque de rigueur
	36. Période non convenable	2	Très improbable	procédure
	37. Mode remboursement non adapté	2	Très improbable	Contrôle hiérarchique
	38. Mode de déblocage non adapté	2	Très improbable	Contrôle hiérarchique
	39. Prêt non adapté au besoin du client	2	Très improbable	Contrôle hiérarchique
	40. Garantie non adaptée	3	improbable	Rigueur insuffisante

Suite tableau n° 22

	Sous processus/risques	Cote	probabilité	Commentaire
Instruction dossier crédit	41.Garantie irréalisable	2	Très improbable	Contrôle hiérarchique
	42.Garantie fictive	1	Extremement improbable	Ethique forte
	43.Nouveau client	3	improbable	Manque de rigueur
	44.Mauvais payeur	4	possible	Manque de rigueur
	45.Sans assurance	2	Très improbable	Contrôle automatique
	46.Fausse déclaration assurance	3	improbable	Beaucoup de clients connaissent pas le bien fondé
	47.Client âgé	3	improbable	Rigueur insuffisante
	48.Promesse d'hypothèque	4	possible	procédure
	49.Virement irrévocable salaire	5	Probable à certain	procédure
	50.Inondation	3	improbable	Une campagne sur trois par observation
	51.Sécheresse	3	improbable	Une campagne sur trois par observation
	52.non respect pouvoirs	3	improbable	Non compréhension des procédures
	53. mouvements fictifs	4	possible	Pas livre comptable
	54. absence titre non engagement	4	possible	Refus collaboration banque
	55. surévaluation prix	4	possible	Absence d'enquête
	56. surévaluation quantité	4	possible	Pas de livre comptable
	57.Adresse non/mal renseignée	4	possible	Client secteur informel , manque de rigueur
	58.Fausse déclarations clients	3	improbable	Pas de recoupement
Mise en place de crédit	59. Convention mal remplie	4	possible	Insuffisance contrôle hiérarchique
	60.Traite mal remplie	4	possible	//
	61. caution mal remplie	4	possible	//
	62.Absence dépôt garantie	4	possible	//
	63.Absence de convention	3	improbable	//
	64.Cession volontaire non signée	2	Très improbable	Peu de client sous cette garantie
	65.durée hypothèque imprécise	4	Possible	Nouvelle exigence meconnue
	66. hypothèque sous seing privé	4	possible	Zone sans notaire
	67.Traite non signée	3	improbable	Insuffisance contrôle hiérarchique
	68.Traite signée à blanc	3	improbable	Insuffisance contrôle hiérarchique
	69.Signature non habilitée	4	possible	Auto contrôle insuffisant
	70.Omission d'enregistrer/garanties	1	Extremement improbable	Etat des droits réels après enregistrement
	71. Erreur sur l'enregistrement/garantie	3	improbable	Manque contrôle de conformité
	72 .Non-conformité	4	possible	Absence de contrôle
	73.Non respect terme déblocage	2	Très improbable	Insuffisance contrôle
	74.Déblocage en retard	4	possible	Contrôle hiérarchique insuffisant
	75.F. et BL divergents	3	improbable	Pointage non systématique
	76.Bordereau non signé	3	improbable	Contrôle non systématique
	77.Signataire BL non habilité	3	improbable	//
	78.Retard des F. et BL	4	possible	Absence de planning
	79.Surfacturation	2	Très improbable	Rapprochement effectué
	80Erreur comptabilisation	4	possible	Manque d'auto contrôle,

Suite tableau n°22

	Sous processus/risques	Cote	probabilité	Commentaire
	81.Comptabilisation en retard	4	possible	Absence de planning
	82.Omission comptabilisation	3	improbable	Contrôle hiérarchique insuffisant
	83.Perte de facture et BL	4	possible	Personnel inexpérimenté
	84 retard dispatching	4	possible	Absence de planning
Suivi des crédits	85 Détournement objet.	4	possible	Manque de visite après déblocage
	86 Fraude dans le partage	4	possible	Non suivi de la sous distribution
	87. Convention,tableau , garantie non remise	5	Probable à certain	négligence
	88 Perte de dossier	4	possible	Manque de contrôle hiérarchique
	89 Dossier mal classé	4	possible	//
	90. Perte de PUH	3	improbable	//
	91 Omission inscription.	1	Extrêmement improbable	Suivi direction générale
	92.erreur sur inscription	1	//	//
	93.inscription en retard	1	//	//
	94.Erreur de calcul	3	improbable	Manque d'auto contrôle
	95.Etat produit en retard /mise en place	4	possible	Absence de planning
	96.Caution non levée à temps	3	improbable	Manque de suivi
	97.non suivi garantie	5	Probable à certain	Surcharge de travail
	98.Etat erroné/précompte	3	improbable	Rapprochement non systématique
	99.Etat produit en retard/precompte	3	//	Manque de planning
Recouvrement	100. Etat erroné /précompte	3	//	Rapprochement non systématique
	101.Non remis partenaire	3	//	Manque de contrôle
	102.Produit en retard	3	//	Absence de planning
	103.Omission groupement	3	//	Fichier de groupement inexistant
	104. fuite du coton	4	possible	Collaboration non suffisante avec agent partenaire
	105.Non effectué reversement	3	improbable	Insuffisance suivi
	106.Effectué en retard	3	//	//
	107.omission reversement	4	Possible	//
	108.Non envoyé au client	5	Probable à certain	Non suivi des créances
	109.Envoyé en retard	4	Possible	Non suivi des créances
	110.Non suivi du compte	5	Probable à certain	Non suivi créances
	111.Paiement retardé	4	possible	Non suivi des créances

Source : nous même

4.2.2.2 Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact du risque sera faite dans les mêmes conditions que celles de l'évaluation de la probabilité de survenance. C'est-à-dire que nous allons adopter la méthode d'évaluation qualitative. Cette évaluation tient compte de celle des connexités déjà faites. En effet, un choix sera fait entre la moyenne des notes attribuées en fonction des objectifs et la note de l'objectif pertinent, c'est celui sur lequel l'impact est plus fort. La plus importante des deux notes sera retenue.

Tableau n°23 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Score	Impact	Description	Nature des conséquences
1	négligeable	Perte < 5 millions FF	Aucun impact sur la réalisation des objectifs
2	significatif	Perte de FF 5 à 10 millions	Faible dégradation des performances
3	majeur	Perte de FF de 10 à 50 millions	Dérive légèrement inférieure
4	critique	Perte de 50 à 100 millions	Dérive supérieure
5	catastrophique	Perte > 100 millions	Dérive extrêmement importante

Source : adapté de Fontugne (2002 :11) et Desroches et al. (2003 :138)

Le tableau suivant résume les résultats de l'évaluation (voir page suivante).

Tableau n° 24 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus des octrois de crédit

	Sous processus/risques	Impact	côte	Objectifs du processus		
				Optimisation des opérations	Réduction des délais	Respect du canevas instruction dossier
budget	1. prévision irréaliste	Critique	4	4	1	3
	2. non suivi	Critique	4	4	2	2
Contact commercial	3. Omission données	Critique	4	3	4	1
	4. Erreur sur les données	Critique	4	3	4	2
	5. Omission remise de document	Critique	4	3	4	2
	6. Absence des signataires	Critique	4	4	4	1
	7. Omission de signer	Critique	4	3	4	2
	8. Perte de PV délibération	Critique	4	4	4	2
	9. PV mal signé	Majeur	3	3	3	2
	10. Imprimé besoin mal rempli	Catastrophique	5	5	4	1
	11. Frais dossier non versé	Critique	4	4	3	2
	12. Apport personnel non versé	Majeur	3	3	3	1
	13. Mauvais accueil	Critique	4	4	2	2
Instruction des dossiers de crédit	14. Date mal renseignée	Majeur	3	3	3	3
	15. Omission frais de dossier	Critique	4	4	2	1
	16. Dossier non saisi	Catastrophique	5	5	4	2
	17. Dossier saisi en retard	Critique	4	4	5	2
	18. Erreur code client	Critique	4	4	4	1
	19. Omission de groupement	Catastrophique	5	5	5	2
	20. Erreur sur besoins	Catastrophique	5	5	4	2
	21. Fraude	Majeur	3	3	3	2
	22. Absence d'agrément	Majeur	3	3	3	3
	23. Absence Attestation fiscale	Critique	4	4	2	1
	24. Absence état des droits réels	Critique	4	4	3	2
	25. Absence contrat de travail	Catastrophique	5	5	4	4
	26. Adhésion multiple	Catastrophique	5	5	3	2
	27. Demande non signée	Majeur	3	2	3	3
	28. Demande non enregistrée	Majeur	3	2	3	3
	29. Visite non faite	Critique	4	4	4	2
	30. Fraude sur le constat	Majeur	3	3	2	4
	31. PV fictif	Critique	4	4	3	2
	32. Compte non vivant	Critique	4	4	3	3
	33. Client insolvable	Catastrophique	5	5	3	2
	34. Faux états financiers client	Majeur	3	3	4	2
	35. Dépassement quotité salarié	Catastrophique	5	5	3	3
	36. Période non convenable	Majeur	3	3	2	3
	37. Mode remboursement non adapté	Critique	4	4	3	2
	38. Mode de déblocage non adapté	Majeur	3	3	2	2
	39. Prêt non adapté au besoin du client	Critique	4	4	2	2

Suite tableau n° 24

	Sous processus/risques	Impact	note	Objectifs du processus		
				Optimisation des opérations	Réduction des délais	Respect canevas instruction dossier
Instruction dossier crédit	40.Garantie non adaptée	Critique	4	4	4	2
	41.Garantie irréalisable	Critique	4	4	3	3
	42.Garantie fictive	Catastrophique	5	5	3	3
	43.Nouveau client	Critique	4	4	2	3
	44.Mauvais payeur	Catastrophique	5	5	3	2
	45.Sans assurance	Critique	4	4	4	3
	46.Fausse déclaration assurance	Critique	4	4	3	2
	47.Client âgé	Critique	4	3	3	3
	48.Promesse d'hypothèque	Catastrophique	5	5	4	3
	49.Virement irrévocable salaire	Catastrophique	5	5	1	1
	50.Inondation	Catastrophique	5	5	1	1
	51.Sécheresse	Catastrophique	5	5	1	1
	52.non respect pouvoirs	Significatif	2	2	2	2
	53. mouvement fictif	catastrophique	5	5	3	1
	54. absence titre non engagement	catastrophique	5	5	3	3
	55. surévaluation des prix	critique	4	4	2	2
	55. surévaluation quantité	critique	4	4	2	2
	57.Adresse non/mal renseignée	Critique	4	4	4	4
	58.Fausse déclarations clients	Majeur	3	3	3	3
Mise en place de crédit	59. Convention mal remplie	Critique	4	4	2	4
	60.Traite mal remplie	Critique	4	4	3	5
	61. caution mal remplie	Catastrophique	5	5	5	5
	62.Absence dépôt garantie	Catastrophique	5	5	2	3
	63.Absence de convention	Critique	4	4	3	3
	64.Cession volontaire non signée	Majeur	3	3	3	3
	65.durée hypothèque imprecise	critique	4	4	3	2
	66. hypothèque sous seing privé	critique	4	4	2	2
	67.Traite non signée	Critique	4	4	4	3
	68.Traite signée à blanc	Critique	4	4	3	2
	69.Signature non habilitée	Catastrophique	5	5	3	3
	70.Omission d'enregistrer/garanties	Critique	4	4	3	2
	71. Erreur sur l'enregistrement/garantie	Majeur	3	3	3	2
	72 .Non-conformité	Majeur	3	4	3	2
	73.Non respect terme déblocage	Critique	4	4	3	2
	74.Déblocage en retard	Majeur	3	3	3	3
	75.F. et BL divergents	Critique	4	3	4	3

Suite tableau 24

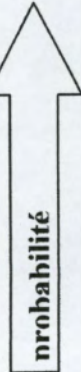
	76.Bordereau non signé	Majeur	3	4	3	3
	77.Signataire BL non habilité	Critique	4	5	4	3
	78.Retard des F. et BL	Majeur	3	4	3	2
	79.Surfacturation	Majeur	3	3	2	2
	80.Erreur comptabilisation	Critique	4	3	4	3
	81.Comptabilisation en retard	Majeur	3	3	3	3
	82.Omission comptabilisation	Critique	4	4	4	3
	83.Perte de facture et BL	Catastrophique	5	5	4	3
	84 retard dispatching	Catastrophique	5	4	5	3
Suivi des crédits	85 Détournement objet.	Catastrophique	5	5	3	2
	86 Fraude dans le partage	Catastrophique	5	5	2	3
	87. Convention, tableau , garantie non remise	Catastrophique	5	5	5	4
	88 Perte de dossier	Catastrophique	5	5	4	3
	89 Dossier mal classé	Critique	4	4	4	3
	90. Perte de PUH	Majeur	3	3	3	2
	91 Omission inscription.	Majeur	3	2	3	2
	92.erreur sur inscription	Significatif	2	2	2	1
	93.inscription en retard	Critique	4	2	4	1
	94.Erreur de calcul	Critique	4	4	3	2
	95.Etat produit en retard /mise en place	Critique	4	4	4	2
	96.Caution non levée à temps	Critique	4	3	4	3
	97. non suivi garantie	critique	4	4	3	2
	98.Etat erroné/précompte	Critique	4	4	4	3
	99.Etat produit en retard/precompte	Critique	4	3	4	2
Recouvrement	100. Etat erroné /précompte	Majeur	3	3	4	3
	101.Non remis partenaire	Critique	4	4	4	3
	102.Produit en retard	Critique	4	3	4	1
	103.Omission groupement	Catastrophique	5	5	4	3
	104 . fuite du coton	critique	4	4	4	3
	105.Non effectué reversement	Critique	4	4	3	2
	106.Effectué en retard	Majeur	3	3	3	1
	107.omission reversement	catastrophique	5	5	4	3
	108.Non envoyé au client	Critique	4	5	4	2
	109.Envoyé en retard	Critique	4	4	3	2
	110.Non suivi du compte	Catastrophique	5	5	3	1
	111.Paiement retardé	majeur	3	3	4	2

Source : nous même

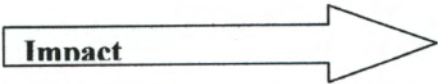
4.2.3 Evaluation du niveau de risque

Le niveau de risque résulte de deux composantes qui sont la probabilité d'occurrence et l'impact du risque. C'est le produit de ces composantes.

Figure n°5 : Détermination du niveau de risques du processus des octrois de crédit (page suivante)



Très forte			108. Non envoyé au client 97. non suivi garantie	35. Dépassement quotité salarié 49. Virement irrévocable salaire 87. Convention, tableau , garantie non remise 110. Non suivi du compte	
Forte		72. Non-conformité 74. Déblocage en retard 78. Retard des F. et BL 81. Comptabilisation en retard 111. Paiement retardé	1. prévision irréaliste 5. Omission remise de document 57. Adresse non/mal renseignée 59. Convention mal remplie 60. Traite mal remplie 80. Erreur comptabilisation 89. Dossier mal classé 95. Etat produit en retard /mise en place 109. Envoyé en retard 55. surévaluation prix 56. surévaluation quantité 65. durée hypothèque imprécise 66. hypothèque sous sein privé 104. fuite du coton	20. Erreur sur besoins 26. Adhésion multiple 33. Client insolvable 44. Mauvais payeur 48. Promesse d'hypothèque 61. caution mal remplie 62. Absence dépôt garantie 69. Signature non habilitée 83. Perte de facture et BL 84. retard dispatching 85. Détournement objet. 86. Fraude dans le partage 88. Perte de dossier 107. omission reversement 53. mouvement fictif 54. absence titre non engagement	
Moyenne	52. non respect pouvoirs	9. PV mal signé 14. Date mal renseignée 58. Fausse déclarations clients 71. Erreur sur l'enregistrement/garantie 76. Bordereau non signé 90. Perte de PUH 100. Etat erroné /précompte 106. Effectué en retard	3. Omission données 4. Erreur sur les données 6. Absence des signataires 11. Frais dossier non versé 17. Dossier saisi en retard 18. Erreur code client 29. Visite non faite 32. Compte non vivant 40. Garantie non adaptée 43. Nouveau client 46. Fausse déclaration assurance 47. Client âgé 63. Absence de convention 67. Traite non signée 68. Traite signée à blanc 75. F. et BL divergents 77. Signataire BL non habilité 82. Omission comptabilisation 94. Erreur de calcul 96. Caution non levée à temps 98. Etat erroné/précompte 99. Etat produit en retard/précompte 101. Non remis partenaire 102. Produit en retard 105. Non effectué reversement	10. Imprimé besoin mal rempli 16. Dossier non saisie 19. Omission de groupement 25. Absence contrat de travail 50. Inondation 51. Sécheresse 103. Omission groupement	
Faible		12. Apport personnel non versé 21. Fraude 30. Fraude sur le constat 34. Faux états financiers client 36. Période non convenable 38. Mode de déblocage non adapté 64. Cession volontaire non signée	2. non suivi 7. Omission de signer 8. Perte de PV délibération 13. Mauvais accueil 15. Omission frais de dossier 37. Mode remboursement non adapté 39. Prêt non adapté au besoin du client 41. Garantie irréalisable 45. Sans assurance		
Très faible	92. erreur sur inscription	22. Absence d'agrément 27. Demande non signée 28. Demande non enregistrée 79. Surfacturation 91. Omission inscription.	23. Absence Attestation fiscale 24. Absence état des droits réels 31. PV fictif 70. Omission d'enregistrer/garanties 73. Non respect terme déblocage 93. inscription en retard	42. Garantie fictive	
	Négligeable	significatif	Majeur	critique	catastrophique



Niveau de risque

Très élevé
élevé
Moyen
faible
Très faible

4.2.4 Evaluation des mesures de contrôle

Cette évaluation du contrôle interne repose sur l'adéquation et l'efficacité des contrôles clés. Et ce, sur la base des informations provenant du questionnaire de contrôle interne, de la grille de séparation des tâches, et des tests de conformité et de permanence. Nous empruntons à cet effet l'échelle de l'OEC (2005 :42).

Tableau n° 25 : Echelle d'appréciation des contrôles clés

Note	Qualité des mesures de contrôle	Description
1	inexistante	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	insuffisante	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	passable	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources
5	approprié	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : OEC(2005 :42)

Pour des raisons de prudence les arrondies se font à l'unité inférieure. Par ailleurs les lettres A. et E. de la colonne : Evaluation du contrôle noté de 1 à 5 représentent respectivement l'adéquation et l'efficacité.

Tableau n°26 : Evaluation des contrôles clés du risque

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
budget	1. prévision irréaliste	Rapprochement budget /plan stratégique	5	4	4	acceptable	Arbitrage avant adoption
	2. non suivi	Rapprochement prévision/réalisation	2	2	2	insuffisante	Pas de reporting mensuel
Contact commercial	3. Omission données	Remise de support au client	3	2	2	insuffisante	Absence support publicitaire
	4. Erreur sur les données	Remise de support au client	3	1	2	insuffisante	Absence support publicitaire
	5. Omission remise de document	Comités locaux des retardataires	3	3	3	passable	
	6. Absence des signataires	sensibilisation	2	2	2	insuffisante	La culture prédomine en milieu rural
	7. Omission de signer	Autocontrôle/Contrôle hiérarchique	4	4	4	acceptable	Contrôle rigoureux
	8.Perte de PV délibération	Contrôle réciproque	4	2	3	passable	Surcharge de travail
	9.PV mal signé	Contrôle réciproque	3	2	2	insuffisante	Surcharge de travail
	10.Imprimé besoin mal rempli	Contrôle réciproque	3	1	2	insuffisante	Surcharge de travail
	11.Frais dossier non versé	Contrôle automatique	5	2	3	passable	Dépend des paiements coton
	12.Apport personnel non versé	Contrôle automatique	5	1	3	passable	Dépend paiement coton
	13.Mauvais accueil	Boite à idée	4	3	3	passable	Certains clients ne l'utilise pas
Instruction des dossiers de crédit	14. Date mal renseignée	Contrôle hiérarchique	3	1	2	insuffisante	Le contrôle non systématique
	15. Omission frais de dossier	Contrôle automatique	5	2	3	passable	informatique contournable
	16. Dossier non saisi	Pointage registre des dossiers	3	3	3	passable	Registre non pointé
	17. Dossier saisi en retard	Pointage registre des dossiers	3	2	2	insuffisante	//
	18 Erreur code client	Contrôle hiérarchique	3	2	2	insuffisante	Insuffisance rigueur
	19. Omission de groupement	Pointage avec fichier groupement	4	1	2	insuffisante	Pointage non systématique
	20. Erreur sur besoins	Visa agents de terrain sur états	4	2	3	passable	Visa non apposé
	21. Fraude	Contrôle hiérarchique	3	2	2	insuffisante	Contrôle insuffisant
	22. Absence d'agrément	Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	Rapprochement non systématique
	23. Absence Attestation fiscale	Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	//
	24. Absence état des droits réels	Rapprochement dossiers et liste	4	3	3	passable	//
	25.Absence contrat de travail	Contrôle hiérarchique	2	1	1	inexistantes	Ne figure pas sur la liste des pièces à fournir

Suite tableau n°26

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
Instruction dossier crédit	26 .Adhésion multiple	Avis encadreur/ séance animation	2	1	1	inexistante	Encadrement non systématique
	27. Demande non signée	Consigne secrétaire	3	3	3	passable	Agence sans secrétaire
	28. Demande non enregistrée	//	4	4	4	acceptable	//
	29. Visite non faite	Exigence d'un PV de visite	3	1	2	insuffisante	Exigé que pour les crédit de plus de 5 000 000 fcfa
	30. Fraude sur le constat	Contre visite par sondage	3	3	3	Passable	rare
	31. PV fictif	Contre visite par sondage	3	4	3	passable	rare
	32..Compte non vivant	Analyse mouvements du compte	4	1	2	Insuffisant	Pas de rigueur
	33.Client insolvable	Evaluation solvabilité client	3	1	1	Inexistant	Les prix pas réel , des charges omises
	34.Faux états financiers client	état certifié/déclaration fiscale	4	4	4	Acceptable	attestation fiscale exigée
	35.Dépassement quotité salarié	Contrôle automatique	4	1	2	Insuffisant	Trop de largesse due la concurrence
	36.Période non convenable	Avis d'un technicien du domaine	3	4	3	Passable	Avis non exigé
	37.Mode remboursement non adapté	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	Pas de caar
	38.Mode de déblocage non adapté	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
	39.Prêt non adapté au besoin du client	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
	40.Garantie non adaptée	Elaborer des CAAR	5	1	3	Passable	//
	41.Garantie irréalisable	Compte rendu visite garantie	4	4	4	Acceptable	Concomitant avec la visite d'exploitation
	42.Garantie fictive	Compte rendu visite garantie	5	3	4	Acceptable	Concomitant avec la visite d'exploitation
	43.Nouveau client	Analyse mouv. compte	4	3	3	Passable	Manque de rigueur
	44.Mauvais payeur	Analyse des anciens crédits payés	3	1	2	Insuffisant	Manque de rigueur
	45.Sans assurance	Contrôle automatique	4	3	3	Passable	Système automatique contournable
	46.Fausse déclaration assurance	Enquête médicale	4	1	2	Insuffisant	Pas d'enquête
	47.Client âgé	Contrôle automatique	5	1	3	Passable	Système informatique contournable
	48.Promesse d'hypothèque	hypothèque	4	3	3	Passable	Toujours pour des crédits de moins d'au plus 1 000 000
	49.Virement irrévocable salaire	Assurance perte d'emploi	3	1	2	Insuffisant	Pas de rigueur due à la concurrence
	50.Inondation	Avis de spécialiste	1	1	1	Inexistante	Pas d'avis
	51.Sécheresse	Avis de spécialiste	1	1	1	Inexistante	//
	52.non respect pouvoirs	contrôle inopiné	3	2	2	Insuffisante	rare
	53. mouvement fictif	Faire recoupement	3	3	3	passable	Pas d'analyse
	54. absence titre non engagement	collaboration	4	2	3	passable	Banques , collaboration peu
	55. surévaluation prix de vente	Enquête prix	3	2	2	insuffisant	Secteur informel

Suite tableau n°26

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
	56. surévaluation quantité vendue	Livre comptable	2	2	2	insuffisant	Secteur informel
	57. Adresse non/mal renseignée	Contrôle hiérarchique	2	2	2	Insuffisante	Manque de rigueur
	58. Fausse déclarations clients	Visite d'exploitation	3	2	2	Insuffisante	Non systématique
Mise en place de crédit	59. Convention mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	Contrôle Insuffisant
	60. Traite mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	61. caution mal remplie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	62. Absence dépôt garantie	Contrôle hiérarchique	2	1	1	Inexistante	//
	63. Absence de convention	Contrôle hiérarchique	2	2	2	Insuffisante	//
	64. Cession volontaire non signée	Contrôle hiérarchique	3	3	3	Passable	//
	65. durée hypothèque imprécise	Contrôle hiérarchique	2	3	2	insuffisant	//
	66. hypothèque sous seing privé	Contrôle hiérarchique	4	4	4	acceptable	//
	67. Traite non signée	Contrôle hiérarchique	3	2	2	Insuffisante	//
	68. Traite signée à blanc	Contrôle hiérarchique	3	3	3	Passable	//
	69. Signature non habilitée	Consultation fiche d'ouverture	4	1	2	Insuffisante	//
	70. Omission d'enregistrer/garanties	Etat droits réel après formalisation	5	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	71. Erreur sur l'enregistrement /garantie	Etat des droits réel après formalisation	5	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	72. Non-conformité	Rapprocher tableau d'amortissement et dossier manuel	4	2	3	Passable	Que lorsqu'il y a problème
	73. Non respect terme déblocage	Contrôle par sondage	3	4	3	Passable	Contrôle rare
	74. Déblocage en retard	Contrôle par sondage	2	2	2	Insuffisante	Contrôle rare
	75. F. et BL divergents	Rapprocher BC, facture et BL	5	3	4	Acceptable	Vérification siège et structure
	76. Bordereau non signé	Contrôle hiérarchique	3	2	2	Insuffisante	Contrôle insuffisant
	77. Signataire BL non habilité	fiche d'ouverture compte	4	2	3	Passable	
	78. Retard des F. et BL	Planning Direction Générale	4	3	3	Passable	Souvent planning direction centrale
	79. Surfacturation	Rapprocher BC/BL/F./états	4	3	3	Passable	Pas systématique
	80. Erreur comptabilisation	Validation par tierce per	3	2	2	Insuffisante	Non rapprochement
	81. Comptabilisation en retard	Intégrer le délai comme objectif aux agents	2	2	2	Insuffisante	Objectif moins valorisé
	82. Omission comptabilisation	Pointage état et journal de saisie	4	2	3	Passable	Non systématique
	83. Perte de facture et BL	Responsabiliser un agent	2	1	1	Inexistante	Plusieurs agents Parfois stagiaires
	84. retard dispatching	Planning de dispatching /DG	3	2	2	Insuffisante	inexistant
Suivi des crédits	85. Détournement objet.	Contrôle inopiné du client	2	1	1	Inexistante	Non effectif
	86. Fraude dans le partage	PV de sous distribution visé CRC	3	1	2	Insuffisante	Manque suivi
	87. Convention, tableau, garantie non remise	Exigence d'une décharge complétant le dossier pour tout document remis au client	3	1	2	Insuffisante	Pas de décharge

Suite tableau n°26

	Sous processus/risques	Contrôle clé du processus	Evaluation du contrôle 1 à 5		Synthèse de couverture du risque	Qualité du contrôle	commentaires
			A.	E.			
Suivi des crédits	88 Perte de dossier	Contrôle inopiné	2	2	2	Insuffisante	Contrôle insuffisant
	89 Dossier mal classé	Contrôle inopiné	2	1	1	Inexistante	Contrôle insuffisant
	90. Perte de PUH	Contrôle inopiné	4	4	4	acceptable	//
	91 Omission inscription.	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	92.erreur sur inscription	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	93. inscription en retard	Contrôle périodique du visa sur l'état des déclarations	4	4	4	Acceptable	Contrôle adéquat
	94. Erreur de calcul	Rapprochement facture/BL/état de commande	3	2	2	Insuffisante	Rapprochement non systématique
	95. Etat produit en retard /mise en place	Planning DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	96. Caution non levée à temps	Edition hebdomadaire de la balance des cautions	4	3	3	Passable	Edition non faite
	97. non suivi garantie	Contrôle automatique	3	5	1	passable	absent
	98.Etat erroné/précompte	Rapprochement des états : commande /mise en place/facture /BL	3	1	2	Insuffisante	Rapprochement non systématique
	99. Etat produit en retard/précompte	Chronogramme /DG	3	1	2	Insuffisante	Pas chronogramme
Recouvrement	100. Etat erroné /précompte	Rapprochement des états : commande /mise en place/facture /BL	3	1	2	Insuffisante	Non effectué tant qu'un problème ne se pose pas
	101.Non remis partenaire	Chronogramme /DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	102. Produit en retard	Chronogramme /DG	3	2	2	Insuffisante	absent
	103. Omission groupement	Etat journalier des entrées usine	2	1	1	Inexistante	inexistant
	104. fuite du coton	Collaboration partenaire	2	3	2	insuffisant	Manque collaboration
	105. Non effectué reversement	Dispositif de suivi hebdomadaire des reversements	3	2	2	Insuffisante	Surcharge de travail
	106 .Effectué en retard	Dispositif de suivi hebdomadaire des reversements	3	1	2	Insuffisante	//
	107 .Omission reversement	Dispositif de suivi hebdomadaire des reversements	3	3	3	Passable	//
	108. Non envoyé au client	Contrôle par sondage impayé	2	1	1	Inexistante	Manque de suivi
	109. Envoyé en retard	Contrôle par sondage impayé	2	1	1	Inexistante	Manque suivi
	110. Non suivi du compte	Contrôle hebdomadaire des comptes	2	1	1	Inexistante	//
	111 .Paiement retardé	S'accorder sur un planning des Paiements	2	2	2	insuffisante	//

Source : nous même

4.3 Présentation de la cartographie des risques

Nous visualisons les risques opérationnels du processus à travers le modèle de cartographie ci-dessous. En fonction de l'emplacement de chaque risque, nous ferons des recommandations surtout pour les risques se situant dans la zone rouge.

Figure n ° 6 : cartographie des risques opérationnels du processus des octrois de crédit (voir page suivante)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Qualité du contrôle ↑	inexistante				25. Absence contrat de travail 50. Inondation 51. Sécheresse 103. Omission groupement	26. Adhésion multiple 108. Non envoyé au client 110. Non suivi du compte 33. Client insolvable 61. caution mal remplie 62. Absence dépôt garantie 83. Perte de facture et BL 85. Détournement objet. 59. Convention mal remplie 60. Traite mal remplie 89. Dossier mal classé 109. Envoyé en retard
	insuffisant		2. non suivi 21. Fraude 52. non respect pouvoirs	74. Déblocage en retard 81. Comptabilisation en retard 111. Paiement retardé 9. PV mal signé 14. Date mal renseignée 58. Fausse déclarations clients 76. Bordereau non signé 100. Etat erroné /précompte 106. Effectué en retard 3. Omission données 4. Erreur sur les données 6. Absence des signataires 17. Dossier saisi en retard 18. Erreur code client 29. Visite non faite 32. Compte non vivant 46. Fausse déclaration assurance 63. Absence de convention 67. Traite non signée 94. Erreur de calcul 98. Etat erroné/précompte 99. Etat produit en retard/précompte 101. Non remis partenaire 102. Produit en retard 105. Non effectué reversement 10. Imprimé besoin mal rempli 19. Omission de groupement	35. Dépassement quotité salarié 49. Virement irrévocable salaire 87. Convention, tableau , garantie non remise 44. Mauvais payeur 69. Signature non habilitée 84. retard dispatching 86. Fraude dans le partage 88. Perte de dossier 57. Adresse non/mal renseignée 80. Erreur comptabilisation 95. Etat produit en retard /mise en place 55. surévaluation prix vente 56. surévaluation quantité vendues 65. durée hypothèque imprécise 104. fuite du coton	
	passable	22. Absence d'agrément 27. Demande non signée 79. Surfacturation 23. Absence Attestation fiscale 24. Absence état des droits réels 31. PV fictif 73. Non respect terme déblocage	45. Sans assurance 39. Prêt non adapté au besoin du client 37. Mode remboursement non adapté 15. Omission frais de dossier 13. Mauvais accueil 8. Perte de PV délibération 64. Cession volontaire non signée 38. Mode de déblocage non adapté 36. Période non convenable 30. Fraude sur le constat 12. Apport personnel non versé	72. Non-conformité 78. Retard des F. et BL 11. Frais dossier non versé 40. Garantie non adaptée 47. Client âgé 68. Traite signée à blanc 75. F. et BL divergents 77. Signataire BL non habilité 82. Omission comptabilisation 96. Caution non levée à temps 16. Dossier non saisie 90. Perte de PUH	20. Erreur sur besoins 48. Promesse d'hypothèque 107. omission reversement 5. Omission remise de document 1. prevision irréaliste 53. mouvement fictif 54. absence titre non engagement 97. non suivi grantie	
	Acceptable	28. Demande non enregistrée 91. Omission inscription. 70. Omission d'enregistrer/garanties 93. inscription en retard 92. erreur sur inscription	42. Garantie fictive 41. Garantie irréalisable 7. Omission de signer 34. Faux états financiers client	71. Erreur sur l'enregistrement/garantie 43. Nouveau client	66. hypothèque sous seing privé	
	Approprié					
		très faible	Faible	moyen	Elevé	très élevé

Zone 1

Zone 2

Zone 3

Zone 4

Zone 5

Niveau de risque

→

4.3.1 Commentaire

L'intérêt de la cartographie des risques est la visibilité des risques qu'elle rend possible et les plans d'actions qu'elle suscite. Ainsi, nous avons pu identifier les risques que nous répartissons en cinq zones notées de un à cinq :

❖ La zone 1

Elle est en rouge il s'agit de la zone inacceptable qui nécessite une réaction immédiate. Cette réaction doit porter sur l'élimination des risques figurant dans cette zone. Dans cette zone les risques ont un niveau important alors que le contrôle interne est presque inexistant. Ceci dénote d'une manière générale la qualité du contrôle interne du processus qui malgré l'existence des procédures écrites présente quelques faiblesses.

❖ La zone 2

En jaune foncé, elle est aussi une zone inacceptable mais d'une gravité moindre que la zone 1. Cette zone ne nécessite pas autant d'actions vigoureuses que la zone 1. Les actions porteront sur la réduction des deux composantes du risque concomitamment.

❖ La zone 3

Cette zone est en jaune il s'agit d'une zone intermédiaire, les actions correctives portant sur l'une ou l'autre, ou encore les deux à la fois des composantes du risque pourront contribuer à une bonne maîtrise des risques de cette zone.

❖ La zone 4

De couleur verte, cette zone pourrait être acceptée en assumant toutes les conséquences qu'elle peut entraîner. Dans tous les cas des actions correctives pourraient coûter plus chères que la réalisation du risque.

❖ La zone 5

La zone 5, en blanc, il s'agit d'une zone négligeable ou aucun risque d'ailleurs n'y figure.

4.3.2. Recommandations

A l'issue de la cartographie présentée ci-dessus et du commentaire qui s'en est suivi, il nous est indispensable de faire des propositions en vue de l'amélioration des contrôles clés.

❖ Le management

La BACB dispose d'un manuel de procédures écrites afférentes au processus des octrois de crédit. Cependant, nous avons noté quelques faiblesses liées au manuel :

- ✓ le manuel n'intègre pas les éléments d'un fonds de dossier suivants les produits de la banque ;
- ✓ Il ne prévoit pas non plus comment formaliser la garantie et quelles sont les garanties à prendre suivant le profil de crédit ;
- ✓ enfin, aucune formation n'a été initiée à l'endroit des agents pour harmoniser leur compréhension des procédures.

Concernant la répartition des tâches en structure, les chefs d'agence et les directeurs d'agence cumulent des tâches d'exécution et d'autorisation notamment les décisions d'accord de crédit et d'instruction des dossiers. Aussi, la BACB gagnerait à réviser ses procédures afin de corriger ces faiblesses. Nous l'exhortons à initier une formation à l'endroit des agents; à confier l'intégralité de l'instruction des dossiers de la compétence des agences aux chargés des relations avec la clientèle uniquement.

Les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité (Pirus ,2004). Une direction est commise pour cette tâche, la réflexion sur la mise en place d'un système de management de la qualité pourra être d'un grand apport pour la maîtrise des risques. Pour Renard (2005 :96) d'ici peu on ne devrait plus nettement voir de différence entre Management par la Qualité et Contrôle interne. A cet effet, nous proposons que les deux directions travaillent de manière très étroite, coordonnent leur intervention, et pratiquent les échanges croisés d'expérience et de méthodes.

Pour la délégations de pouvoir, nous proposons que le système de délégation de pouvoir soit revu annuellement. Le pouvoir d'octroi sera déterminé en fonction du taux de recouvrement des crédits mis en place et des risques opérationnels relevés par l'Audit Interne. Cela pourra conduire à la suspension totale de délégation de certains acteurs pour une durée déterminée.

Enfin, la refondation de l'environnement de contrôle constituant le fondement de la notion de contrôle interne serait bénéfique. La BACB dispose des compétences nécessaires, les effectifs sont suffisants, un plan d'organisation est disponible, les procédures écrites existent condition

sine qua none d'un contrôle interne fort, mais un manque de volonté ou de culture de contrôle serait à l'origine de certains points de faiblesses du contrôle interne. Pour parvenir à l'inversion de la tendance, la sensibilisation doit être inscrite en bonne place dans les priorités.

❖ **Le budget**

La BACB ne dispose pas d'un manuel de procédures budgétaires. En plus, le budget n'est pas suivi mensuellement, la mise en place d'un bon système de contrôle de gestion nécessite un budget base zéro comme préalable. Ce type de budget permet de faire l'état des lieux et de confectionner un budget sans tenir compte du passé. Il pourra être renouvelé chaque cinq ans compte tenu du coût de sa mise en place.

❖ **Le contact commercial**

Sur un plan global, la BACB dispose d'un effectif suffisant. Cependant, l'accent n'est pas mis au niveau de l'opérationnel. Les administratifs sont plus nombreux. Nous souhaitons que la BACB soit davantage proactive en revoyant les effectifs des opérationnels.

❖ **L'instruction des dossiers**

Pour les crédits de masse, culture attelée et facteur de production il est souhaitable que leur montant soit plafonné à l'instar des crédits du projet linkage pour limiter les pertes en cas de survenance d'inondation ou de sécheresse. Il en est d'une façon générale pour les crédits garantis par la caution solidaire. En effet, ces risques opérationnels sont extrêmement difficiles à maîtriser.

Au sujet des fausses garanties, notamment les virements irrévocables de salaire, nous souhaitons qu'une réflexion puisse être menée au niveau de l'association des banques afin que des dispositions minimales de sécurité soient prises. En effet, tout le système bancaire est exposé et la question ne vient pas à l'ordre du jour du fait de la concurrence. Des pistes comme l'assurance perte d'emploi, la caution systématique de l'employeur, les cautions mutuelles entre salariés pourront être explorées.

Les promesses d'affectation hypothécaires devraient être éliminées car si la banque fait du crédit sur la base de la solvabilité des clients, tous les clients devraient être à même de

pouvoir supporter les frais de l'hypothèque. Il faut bien distinguer la micro finance du secteur bancaire.

❖ La mise en place

La plupart des insuffisances liées à la mise en place sont des omissions ou le mauvais remplissage des documents. Nous proposons ci-dessous cette fiche, une sorte d'aide mémoire pour la réalisation des crédits.

Fiche de contrôle de la réalisation du dossier n°.....

Objet de contrôle	Visa chargé des relations clientèle	Visa chef d'Agence
Signature convention		
Signature traite		
Présence acte notarié		
.....		

❖ Le suivi des crédits et recouvrement

L'un des grands maux de la BACB est le manque de suivi des crédits mis en place. Pour relever cette insuffisance, nous proposons la suppression du poste de comptable dans les petites structures. La comptabilité peut être tenue au niveau central et les comptables des structures pourront être redéployés dans le cadre du suivi des crédits. Seules les opérations comptables initiées par l'agence pourront parallèlement être tenues localement car leur volume est telle que cela est envisageable. A défaut, étoffer le service du recouvrement en personnel suffisant pour courir l'ensemble du réseau pour la gestion préventive des créances.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier, d'évaluer de façon qualitative les risques, et leur présentation sur la carte a pu être effective. Enfin, des commentaires et recommandations ont été faits dans le sens d'apporter des améliorations au dispositif de contrôle interne. Au vu des risques identifiés, nous déduisons qu'ils sont partout et leurs conséquences concernent l'humanité toute entière.

Conclusion de la deuxième partie

L'intérêt de cette partie a été de connaître la BACB, ses activités en matière de crédit, ses procédures, enfin, les risques pouvant jouer sur sa pérennité à travers la cartographie des risques. A la lumière des résultats obtenus, nous déduisons que l'environnement de contrôle de la BACB est à refonder. En effet, le dispositif de contrôle interne existe mais il n'est pas respecté convenablement. Notre travail peut avoir été utile en ce sens qu'il est une synthèse visuelle des difficultés du processus, toute chose pouvant impacter positivement et rapidement la sensibilité des acteurs . Même si l'élaboration de la cartographie a été bénéfique en elle-même, l'aspect statique de la photographie constitue son point faible car le temps de son élaboration a dû permettre la correction de certaines lacunes. Dans tous les cas, notre apport sera au moins la démarche, la présentation d'un outil combien indispensable à l'élaboration d'un plan d'audit, et toujours méconnu du grand public.

Conclusion générale

La banque n'est pas un secteur d'activité comme les autres ; elle crée et fait circuler une matière particulière : la monnaie. Or, elle est actuellement plus fragile pour diverses raisons. La défaillance des entreprises ou d'autres banques se répercute rapidement sur l'ensemble du système, qui par nature est créancier. La concurrence s'est exacerbée, les mutations technologiques sont rapides. Par le passé, tous les regards portaient sur le risque de crédit qui semblait être la principale cause de dépôt de bilan dans le secteur bancaire. De nombreuses banques ont fait faillite récemment alors que toutes les exigences en fonds propres étaient respectées. Au fait, cette situation a contraint les banques à reconsidérer tous les risques et notamment le risque opérationnel qui traverse tous les secteurs d'activité d'une économie.

C'est dans cette optique que nous avons prévu en début du document, la visualisation des risques opérationnels pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du processus des octrois de crédit comme notre objectif principal. Mais au cours de nos travaux, nous avons rencontré nombre de difficultés parmi lesquelles la divergence des points de vue sur la notion de risques opérationnels, les difficultés d'évaluation des risques et même la méthodologie d'élaboration de la cartographie. Malgré tout, nous avons pu opérer des choix grâce à la littérature pour sortir un modèle d'analyse dans la première partie de notre mémoire et sa mise en œuvre a pu être effective. Nous pouvons affirmer que nos objectifs de façon globale sont atteints. Cependant, comme toute œuvre humaine, des insuffisances existent et il appartient à la BACB de s'approprier le document et de l'enrichir et surtout élaborer une cartographie globale pour mieux maîtriser les risques de la banque.

La cartographie des risques est un outil nouveau dans le monde de la finance et qui devient en réalité indispensable à une bonne gestion des risques. Nous restons convaincus qu'avec le temps la méthodologie de sa élaboration va connaître des améliorations, surtout l'incorporation dans la démarche d'une dynamique à même d'atténuer le coté statique de cette photographie que représente la cartographie. Dans nos recommandations, il est ressorti que la faiblesse du contrôle interne est due essentiellement à des défaillances dans l'environnement de contrôle notamment le manque de culture de contrôle. Nous osons croire que notre étude aura un intérêt certain aux yeux du management et qu'il fera siennes les recommandations proposées qui vont contribuer à asseoir un système de contrôle interne efficace.

Bibliographie

Ouvrages et articles

1. **Barthelemy, Bernard & Courreges, Philippe (2004)**, Gestion des risques, Méthode * d'optimisation globale, Edition d'organisation 2^e édition , Paris. P.409.
2. **Bernard ,Jean-Jacques &Ripoche, Laurent(1999)**, la maîtrise du risque entreprise et l'approche RAROC, CFPB-ITB Paris,P.47.
3. **Calvet ,Henri (2002)**,Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2^{ème} Edition , Edition Economica , Paris , P. 437.
4. **Camara, Lucien (2006)** La gestion des risques en MICROFINANCE , Edition Plantation , ABIDJAN . P. 175.
5. **Charron,Jean-Luc et Sépari, Sabine (2001)** , Organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition , édition DUNOd, Paris , P.
6. **Coopers &Lybrand (2000)**, la nouvelle pratique du contrôle interne , Edition d'organisation , Paris , P.378.
7. **De Mareschal,Gilbert(2003)**, la cartographie des risques , édition AFNOR, Paris.P.45
8. **De Polignac, Jeanne –Françoise(2002)** , la notation financière : l'approche du risque de crédit , Edition REVUE BANQUE , Paris, 99.
9. **Deniau,Philipe & Roy-larentry,Céline(2000)** , Maîtrise des risques : les risques opérationnels sous surveillance, BANQUEmagazine, n°612, P.66-67
10. **Desroches,Alain ; Leroy, Alain & Vallée , Frédérique(2003)** , La gestion des risques , Principes et Pratiques , Hermès science publication, Paris. P. 285.
11. **Grand, Bernard&verdalle, Bernard(1999)**, Audit comptable et financier, édition economica, Paris.P.111

12. Greuning, Hennie van & Bratanovic, Sonja Brajovic (2004) , Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA , 1^{ère} édition , Paris . P.384.

13. Hamzaoui, Mohamed & Pigé, Benoit (2005) , Audit , Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne , Edition Pearson Education France P.234

14. Herard, Jacques (2003) Manuel d'organisation appliquée, Edition DUNOD , Paris .P.345.

15. IFACI (2003) , Maîtrise des risques de l'organisation , séminaire de formation, France , P.53.

16. Jacob, Henri & Sardi, Antoine (2001) , Management des risques bancaires , Edition AFGES, Paris, P.393.

17. Leclerc, Hélène ; d'Albrand, Guy ; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre (2003), Le risk assement : quelques bonnes pratiques , Revue Française d'Audit Interne, n°163, P.6-9

18. Lemant, Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne , 2^{ème} édition , DUNOD, Paris , P.279.

19. Maders, Henri-Pierre & Masselin, Jean-Luc (2006), contrôle interne des risques, édition d'organisation , 2^e édition , Paris. P.261.

20. Mahieddine, Yacin & Feghali, Rami (2004) , Bâle II, quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ? BANQUE magazine , n°659 , P.52-53

21. Manchon, Eric (2001) Analyse bancaire de l'entreprise , 5^e Edition , Edition Economica , Paris. P.541

22. Mathieu, Michel (2005), L'exploitant bancaire & le risque crédit , mieux le cerner pour mieux maîtriser , Editions d'organisation , Paris. P.293.

23. McNamee, David (1996) , assessing risk, 1^{ère} édition , The Institute of Auditors , Altamonte Spring, P.155.

24. Moreau, Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, P.222.

25.Nicolet , Marie-Agnès(2000), Risques opérationnels : de la définition à la gestion ,
BANQUE magazine, n°615,P.44-46.

26.Ordre des Experts- Comptables (OEC), (2005) , le contrôle interne , les missions
d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par l'analyse des risques et
documentation,édition ExpertComptable Média. Paris. P.73.

27.Papaevangelou, Vicky(2000) , Ratio de Solvabilité : le risque opérationnel sur le devant
de la scène , BANQUEmagazine , n°614 , P.47-48-49.

28.Percie du sert , Anne-Marie (1999),Risques et contrôle du risque, 1^{ère} Edition,economica,
Paris, P.133.

29.Pickett, Spencer (2000) , The internal auditing handbook, Edition WILEY, Charter,
P.656.

30.Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de
les gérer : l'approche par la fréquence annuelle et par la perte moyenne, Revue Française
d'Audit Interne , n°160 , P. 35-37.

31.Renard , Jacques(2003), L'audit Interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA ,Paris.
P.267.

32.Renard, Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} Edition , Editions
d'Organisation, Paris, P.462.

33.Renard, Jacques(2003) , L'audit interne : ce qui fait le débat, Edition MAXIMA, Paris .
P.267.

34.Rollande , Luc BERNET (1999) , Principe de technique bancaire, 20^{ème} Edition , Edition
Dunod. Paris ,415.

35.Rouff, Jean-loup (2001) , Des moyens traditionnels toujours d'actualité , Revue Française
d'Audit interne , n°154, P.14-15.

36.Sardi , Antoine (2002) , Audit et contrôle interne bancaires, Edition AFGES ,Paris . P .1065.

37.Schick,Pierre &Lemant, Olivier(2002),Guide de self-audit, 2^{ème} Edition, Edition d'Organisation , Paris, P.217.

38.Seck, Cheikh Yérin (2006) Jeune Afrique n°2361 du 9 au 15 Avril 2006.

39.Sow, Ousmane (2005) , Le ratio international de solvabilité des banques, 1^{ère} Edition , Presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, DAKAR . P. 212.

Sources Internet

1. **AMD(2005)** , le risque opérationnel, www.marches-financiers.net/pages/risque_operationnel.htm

2.Barroin , Laurence & Ben Salem , Mourad(2002), vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, WWW.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf.

3.Belluz , Diana Del Bel (2002) , Gestion moderne des risques , WWW.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm.

4.CASE(2006) fiche thématique 7 : risques, www.cases.public.lu/publications/fiches/risque/index.html

5.Fontugne, Muriel(2001),cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus, [WWW.amrae.asso.fr/les rencontres/Lille2002/actes/p10/P10.Fontugne.pdf](http://WWW.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/p10/P10.Fontugne.pdf).

6.IFACI(2003), Les normes d'audit interne , WWW.Ifaci.com.

7.Mekouar (2003) quantification des risques dans le secteur bancaire, approches résultats des recommandations du comité de bâte 2. www.amrae.fr/docs/rencontres/strasbourg-2003/actes/a22mekouar.ppt#382,4, Diapositive 4

8.Ohanessian , Robert (2004) , La pratique du risk management en région PACA, www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139.

9.PIRUS, JEAN-FRANÇOIS(2004) , l'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire http://solutions.journaldunet.com/0403/040319_chro_bpms.shtml

10.Riskpartner(2005) , Bâle II , gestion des risques , www.riskpartner.lu/index_fr.html

11.Servais, Christian(2006), vers des systèmes intégrés de gestion des risques dans les banques , www.businessdecision.fr/153-notre-offre-de-conseil-erp-bi-crm-e-business.htm

12.Sonigo, Pierre ; Fontugne,Muriel&Bapst,Pierre-Alexandre(2001), Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques , WWW.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf.

13.Valdys(2005) : management des risques,
www.valdys.com/es/risque.php?PHPSESSID=b65a776f0b64e7bd7759d0cbdc585152

Codex

1.Yasi, Moussa (2006), audit interne, Cours du programme DESS Audit et contrôle de gestion , CESAG

2.Diene ,Jean Baptiste(2006), Audit des approvisionnements, cours du programme DESS Audit et contrôle de gestion , CESAG

3.Sega, Baldé (2006) , Diagnostic économique et financier, Cours du programme DESS Audit et Contrôle de gestion , CESAG

4.Tini, Hamadou (2006) , méthodologie d'Audit , Cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion , CESAG