

Chapitre 3 :

Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Après avoir présenté au long des deux chapitres précédents les aspects théoriques sur l'audit interne, les risques et la cartographie des risques, nous allons, dans ce présent chapitre identifier et évaluer et hiérarchiser les risques, et ensuite effectuer une évaluation du dispositif de leur maîtrise mise en place.

Cette étude nous permettra d'abrèger et de formaliser ces risque dans une carte et d'élaborer un plan d'action pour la maîtrise des risques et proposer des recommandations pour un renforcement et une amélioration du système.

L'objectif de ce chapitre est la mise en pratique de la cartographie des risques dont le but est de répondre à notre problématique et infirmer ou confirmer nos hypothèses.

En résumé, ce chapitre est subdivisé en trois sections :

- **Section 1** : Présentation de la SNL ;
- **Section 2** : Processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la direction des engagements ;
- **Section 3** : La cartographie des risques inhérents aux processus de la direction des engagements.

Section 1 : Présentation de la SNL

Introduit en Algérie il y'a plus d'une décennie, le leasing occupe aujourd'hui une place de choix de financement des entreprises et de l'économie nationale en générale. Les institutions bancaires et sociétés spécialisées dans ce type de financement ont réalisé globalement des résultats satisfaisants, notamment ces cinq dernières années.

La législation qui régit le leasing en Algérie est la suivante :

- L'ordonnance n° 96 - 09 du 10 janvier 1996 et les textes subséquents fournissent un cadre adéquat permettant aux sociétés de leasing, de fournir aux entreprises et notamment aux petites et moyenne entreprises (PME) des concours financiers selon des modalités simplifiées et rapides.
- La loi de finances pour l'exercice 2008 et la loi de finance complémentaire 2009 ont parachevé le cadre fiscal en adaptant le régime des amortissements déductibles, celui des droits d'enregistrement, de la TVA et de l'impôt sur les plus-values aux spécificités de cette activité.

1. L'historique de la Société Nationale de Leasing « SNL »

La Société Nationale de Leasing (SNL) a été créé à l'initiative de deux grandes banques publiques : la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la Banque de Développement Local (BDL). La SNL est une société par action constituée juridiquement le 01 Aout 2010.Elle a été agréé par la banque d'Algérie en vertu de la décision N° 02-11 du 23 février 2011.

Son capital social fixé à 3.5 milliards de DA. Il est divisé en 350 000 actions de valeur nominale chacune de 10 000DA, répartis équitablement entre les deux banques, elle est représentée au niveau de 12 agences réparties sur le territoire national.

Ajoutant à son siège la société nationale de leasing bénéficie des réseaux de la BNA et de la BDL. Les dossiers réceptionnés au niveau de ces agences seront transmise au siège de la société via un fichier réseau pour les traiter pendant une durée approximative de 25 jours. Ainsi, les entreprises activent dans différents secteurs économiques.

Les PME qui s'adressent à la SNL peuvent bénéficier d'accompagnement en matière de garanties pour faciliter l'accès au leasing auprès des deux institutions publiques à savoir le FGAR (le Fonds de la Garantie des Crédits à la PME) et la CGCI-PME (la Caisse de la Garantie des Crédits d'Investissement). La SNL prendra en charge :

- L'exercice des opérations de leasing mobilier portant sur des équipements du matériel ou de l'outillage nécessaire à l'activité des opérateurs économiques ;

- L'exercice des opérations de leasing immobilier portant sur les biens immeubles construits ou à construire pour les besoins professionnels des opérateurs économiques
- L'exercice des opérations de leasing portant sur les fonds de commerce et établissements artisanaux.

2. Les produits de « SNL » :

La société nationale de leasing offre à ces clients plusieurs produits :

- **SNLeasing Transport** : pour le financement de l'acquisition ou le renouvellement des véhicules utilitaire léger ou lourds, destinés aux transports des marchandises et voyageurs ;
- **SNLeasing Equipements Médicaux** : pour le financement ou le renouvellement des fauteuils dentaires, matériels de radiographie, échographie, scanners ;
- **SNLeasing Equipement de Production, de Transformation et Industriel** : pour le financement de l'acquisition ou le renouvellement de matériels d'industrie, équipements de production et de transformation...etc. ;
- **SNLeasing Bâtiments et Travaux publics** : pour le financement de l'acquisition ou le renouvellement des niveleuses, des foreuses, des engins de travaux public, des chargeuses, des pelles, des centrales à béton, des matériels de manutention...etc. ;
- **SNLeasing Tourisme** : pour le financement ou le renouvellement de vos équipements d'hôtellerie, de restauration, les moyens de transport...etc. ;
- **SNLeasing Service** : pour le financement ou le renouvellement de vos équipements de télécommunication, bureautiques, matériels informatiques ;
- **SNLeasing immobilier.**

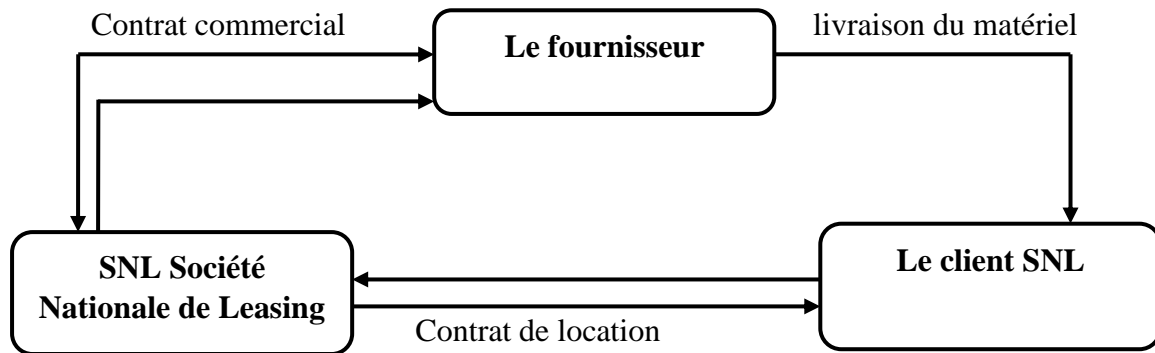
3. Le leasing au sein de la « SNL »

3.1. Définition de leasing¹ :

Le leasing ou le crédit-bail est une opération commerciale et financière : conclue entre le crédit bailleur (SNL) et le crédit preneur (Le Client), par la signature d'un contrat. Il s'agit de la mise à la disposition au profit du crédit preneur d'un bien mobilier /ou immobilier (propriété de la SNL), pour une durée déterminée et contre le paiement d'un loyer. Le leasing à la SNL est destiné aux opérateurs économiques. A la fin du contrat, l'option d'acheter le bien pour une valeur résiduelle, fixée au préalable dans le contrat, vous est proposée.

¹ Document interne à la SNL.

Figure N° 13 : Schéma descriptif du leasing



Source : élaborer par nos soins.

3.2. Le champ d'application :

Conformément à sa politique de crédit, la SNL cible le financement des équipements de production en faveur, essentiellement, des PME qui souhaitent investir directement dans l'acquisition des équipements de production (équipement industriels et de transformation, équipement médicaux, équipements de bâtiment et de travaux publics.).

3.3. L'offre de la SNL :

Au niveau de la SNL, l'opération leasing se caractérise par :

- Un montant de financement qui n'est pas plafonné ;
- Un financement intégral des investissements ;
- Un premier loyer fort qui varie entre 10% et 30% du montant global des loyers ;
- La durée du contrat dépend essentiellement de la capacité de production et de la durée de vie de chaque bien à financer ;
 - Pour le bien mobilier : variant entre 2 et 5 ans ;
 - Pour le bien immobilier : allant sur une durée de 15 ans.
- Au terme du contrat de leasing, le client a la possibilité d'acheter le bien donné en leasing ;
- Périodicité : mensuelle ou trimestrielle ;
- La valeur résiduelle forfaitaire : 50 000,00 DA/HT ;
- Possibilité de lever l'option d'achat en fin de bail,
- Durée moyenne de traitement du dossier 7 jours, quand ce dernier est complet.

3.4. Les objectifs de la SNL :

- ✓ Devenir un acteur majeur dans le financement des investissements productifs ;
- ✓ Devenir un des supports de développement des PME/PMI en Algérie ;
- ✓ Contribuer à la création de l'emploi et la richesse en Algérie.

4. Organisation de la « SNL »

Selon le procès-verbal n° 06 du conseil d'administration de la SNL du 24/12/2014 portant examen et validation de la nouvelle circulaire sur l'organisation générale de la SNL et selon le circulaire n°001/2010 du 20/05/2014, portant l'organisation général de la SNL¹.

La SNL s'organise comme suit :

4.1. Les structures principales de la SNL

- La direction des engagements (DE) ;
- La direction de l'administration et des finances (DAF) ;
- La cellule des ressources humaines (CRH).

4.2. La présentation des structures

4.2.1. La direction générale : elle se compose de :

➤ Le Directeur Général :

Dans l'exercice des fonctions qu'il assume, le Directeur Générale, agit dans la limite de ses attributions et des pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration représenté par son président. Il est assujetti à une obligation de résultat et à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés par le conseil d'administration.

➤ Le Directeur général adjoint :

Il assiste à la gestion courante de l'établissement et participer à la définition d'activité et de développement de l'établissement et veiller au respect et à l'application de la réglementation, des procédures et instruction concernant l'organisation et le fonctionnement des structures.

➤ Les conseillers et l'attaché de direction générale :

Ils sont placés sous l'autorité du directeur général, et ils sont chargés de suivre l'économie nationale et internationale, et établir régulièrement des notes de conjoncture, de constituer et gérer des bases de données concernant les statistiques économiques, commerciales, financière et sociale (PIB, investissement, balance commerciale, taux de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, épargne, crédits, marché de travail... etc.) et fournit des analyses à l'établissement.

¹ Document interne à la SNL

➤ **Cellule des affaires juridiques et du contentieux :**

Supervisée par un chef de cellule, cette structure est chargée de gérer tous les documents ayant un caractère juridique, et aussi de définir toutes les procédures et de constituer les dossiers contentieux dans le cadre principale de l'octroi du crédit par la SNL.

➤ **Cellule des systèmes d'informations :**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général et supervisée par un chef de cellule, son principal rôle est de définir le plan informatique de la SNL et son application.

➤ **Cellule des ressources humaines :**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général, et supervisée par un chef de cellule. Elle a pour mission de définir la politique de développement des ressources humaines et la procédure de gestion des ressources humaines et veiller à leurs mises en œuvre au niveau de la SNL.

➤ **Cellule Audit et contrôle interne :**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général et supervisée par un chef de cellule. Elle a pour mission de veiller la cohérence et la conformité du dispositif de contrôle interne conformément aux textes régissant le métier.

➤ **Cellule marketing et documentation :**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général et supervisée par un chef de cellule, les tâches accordés à cette cellule est d'élaborer les études de marketing, participer à la politique commerciale de la société et assurer la promotion des activités de l'établissement.

4.2.2. Les directions centrales

Dans le cadre de leasing et pour réaliser sa mission, la société nationale de leasing a mis en place deux directions qui sont considérés comme les structures de base présentant dans l'opération crédit-bail, on les présente comme suit :

4.2.2.1. La direction des engagements (DE) :

Cette structure qui constitue le centre dynamique de la mission principale de l'établissement est composée de quatre (04) départements :

- Le département commercial ;
- Le département d'étude ;
- Le département exploitation ;
- Le département recouvrement et patrimoine.

4.2.2.2. La direction de l'administration et des finances (DAF) :

La direction de l'administration et des finances est chargé d'élaborer et de définir le programme d'activité de la fonction Administration et Finance, ainsi que la mise en œuvre de l'ensemble des moyens financiers nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement, suivant les objectifs arrêtés par la direction générale.

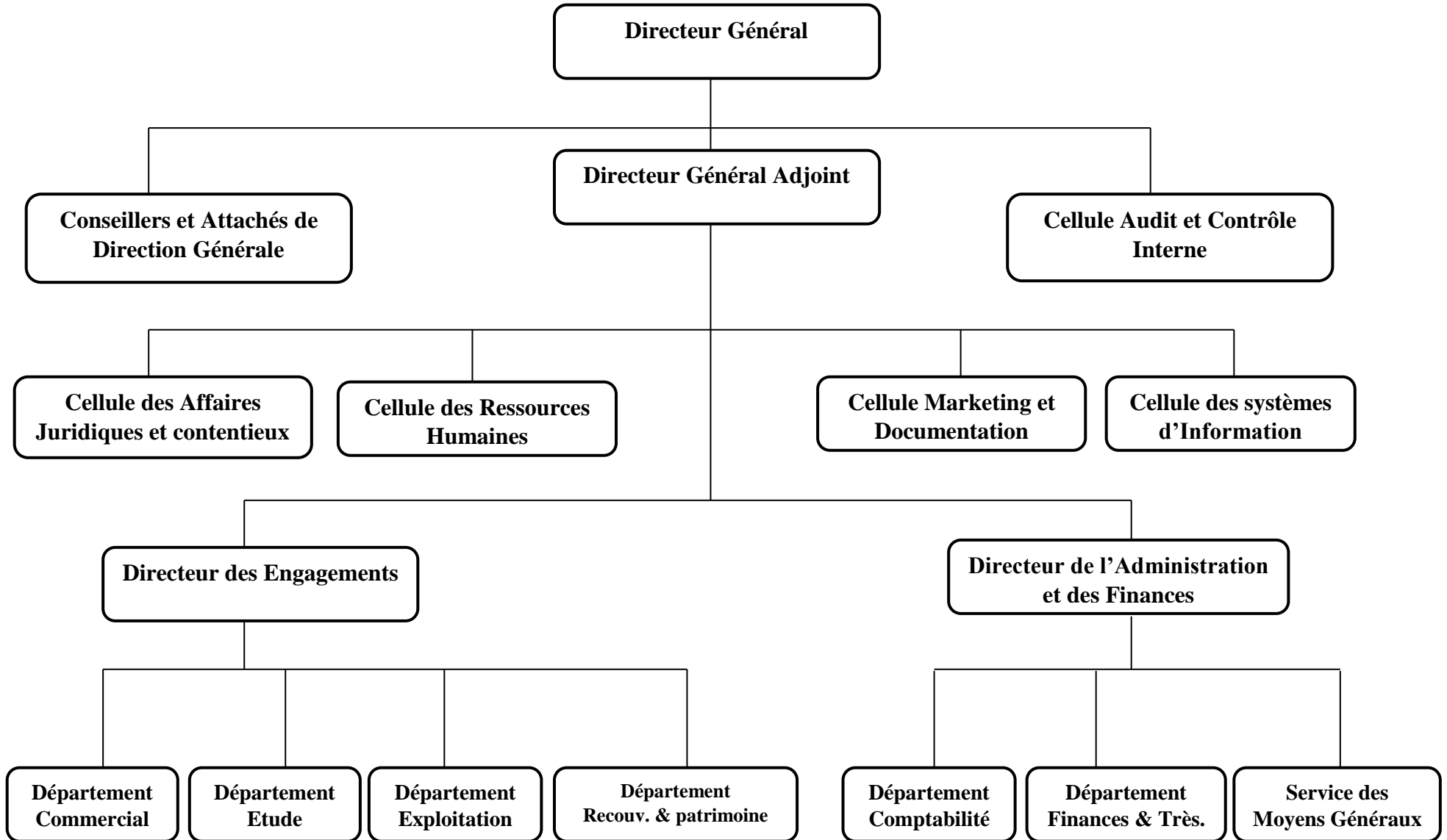
La direction comprend deux (02) départements et (01) service :

- Le département des finances et de la trésorerie ;
- Le département de la comptabilité ;
- Les services moyens généraux.

La figure suivant nous montrons l'organisation et la structure de la SNL :¹

¹ Document interne de la SNL.

Figure N° 14 : Organigramme de la SNL



Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à la SNL

Section 2 : processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la direction des engagements

1. Présentation de la CACI (Cellule Audit et Contrôle Interne)

Selon le circulaire N°001/2010, portant « organisation générale de la société nationale de leasing SNL / Spa ». La cellule Audit et Contrôle Interne structuré comme suite :

1.1. Responsable de la Cellule Audit et Contrôle Interne :

Il est placé sous l'autorité directe du directeur général et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de l'établissement et bénéficie de leur collaboration et de leur assistant. Il est chargé d'élaborer les missions suivantes :

- Il dirige et coordonne les activités des auditeurs dans le respect de la politique arrêtée et dans le cadre du plan d'action de SNL Spa ;
- Il élabore et pilote l'exécution du plan d'action de la cellule soumis à au paravent, à l'approbation du directeur générale ;
- Il œuvre à la promotion de la communication entre les niveaux opérationnels, fonctionnels et la direction général ;
- Il veille au respect de l'éthique de la profession ;
- Il met en place les équipes d'audit en fonction du plan de travail arrêté ;
- Il remet à l'issue de chaque mission, un rapport au directeur général et aux responsables des services audités ;
- Il rédige le rapport de contrôle interne de l'établissement.

1.2. Le pôle Audit interne¹ :

Est chargée de tous les travaux inhérents à l'audit interne. Ce pôle est composé :

- D'un responsable ;
- D'une équipe d'auditeurs.

Le responsable a pour mission le suivi et la gestion du pôle. Il assure l'exécution du plan d'audit arrêté avec la direction générale et rédige les projets de rapports et comptes rendus de missions comme il valide les travaux réalisés par les auditeurs.

Les tâches du pôle sont :

- Le recueil de toute la documentation relative au domaine / objet audité ;

¹ Documents internes à la SNL.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

- L'exécution des programmes de vérification relatifs aux missions d'audit interne des domaines/ objet audités.

1.3. Le pôle Contrôle Interne¹ :

Est chargée de tous les travaux inhérents au contrôle interne. Ce pôle est composé :

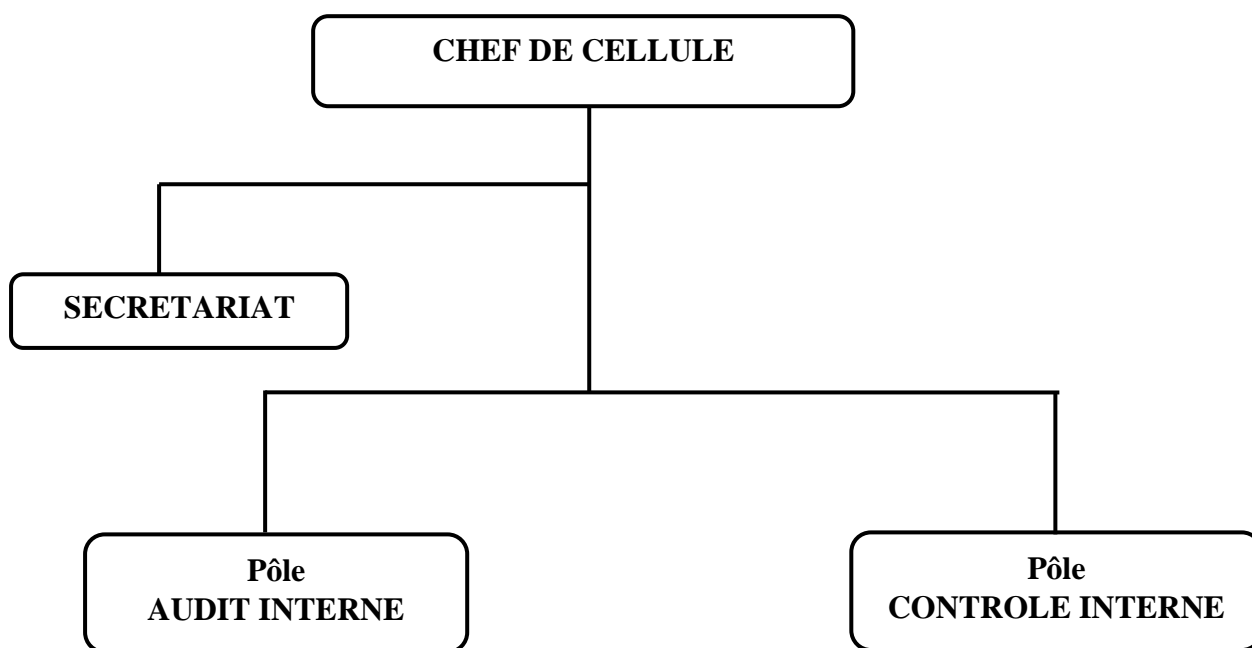
- D'un responsable ;
- Des contrôleurs internes.

Le responsable a pour mission le suivi et la gestion du pôle. Il s'assure de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques de la SNL Spa. Il construit et propose au directeur général des plans d'actions.

Les tâches du pôle sont :

- L'organisation des contrôles permanents ;
- Le suivi et la réalisation des plans de contrôle avec restitution des résultats ;
- Développer et mettre en place les instruments de contrôle, de mesure et de surveillance des risques opérationnels ;
- Identifier les risques et mettre à jour la Cartographie des risques en étroite collaboration avec les autres structures notamment la direction des engagements
- Superviser la mise en œuvre des contrôles de premier degré au niveau des structures de SNL/ Spa.

Figure n° 15 : Organigramme de la Cellule Audit et Contrôle Interne



Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à la SNL

¹ Documents internes à la SNL.

2. Manuel des cartographies des risques de la SNL

Connaitre ses risques pour mieux s'en protéger est indispensable. C'est la cartographie des risques qui répond le mieux aux besoins d'identification, d'évaluation et de suivi des risques comme le souligne clairement le règlement n° 11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

La cartographie des risques est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. Donc la cartographie des risques est d'une part, une aide précieuse à la prise de décision, d'autre part, est un moyen efficace pour respecter les référentiels existants et mettre en place un processus de management des risques cohérent.

Cette cartographie des risques permet de déterminer les risques majeurs devant faire l'objet d'activités prioritaires dans le programme de gestion des risques de la SNL, elle s'intéresse au premier chef la direction générale puisqu'elle permet de définir les priorités.

L'objectif de ce manuel a été concevoir un outil opérationnel permettant la prise en compte de tous les risques liés à l'ensemble des activités de la SNL. Donc la méthodologie utilisée pour la mise en place des cartographies des risques adoptée à la SNL, est défini dans ce présent manuel¹.

2.1. Recensement et cotation des risques

2.1.1. Recensement des risques :

Chaque structure recense tous les risques liés à l'ensemble de ses activités qui sont regroupées en familles de risques conformément au règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 e Bâle II pour les risques opérationnels, comme montre le tableau suivant² :

¹ Document interne à la SNL.

² Idem.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Tableau n° 10 : Recensement des risques

	09 Familles		18 Risques		Signification
Risques Financiers	1	Contrepartie	1	Contrepartie	Risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou des contreparties considérées comme un bénéficiaire.
	2	Marché	2	De taux	Risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêts.
			3	De change	Risque lié à la variation du cours d'une devise par rapport à la monnaie de référence utilisée par la banque.
Risques Opérationnels	3	Règlementaire	4	Liés au non-respect des obligations légales et/ réglementaires	Il porte sur toutes les opérations relevant de disposition réglementaire dont le non-respect est de nature à entraîner un risque de sanctions civiles ou professionnelles pour la SNL.
			5	Liés au blanchiment	
			6	De non-fiabilité des informations comptables	
	4	Commercial	7	Commercial	Risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence à un instant donné.
	5	D'image	8	D'image	Risques liés aux évènements pouvant tenir l'image de marque de la banque.
	6	Juridique et/ou fiscal	9	Juridique et/ou fiscal	Risque juridique : risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la SNL spa au titre de ses opérations. Risque fiscal : risque lié à des évènements qui peuvent induire un redressement fiscal, manque à gagner, ou des sanctions pour non-respect des obligations.
	7	De fraude externe	10	De fraude externe	Acte de mauvaise foi, contrevenant aux lois et règlements, commis par des personnes étrangères à la SNL avec ou sans complicité du personnel de la SNL spa et qui porte un préjudice financier, moral, et/ou d'image.
	8	Lié au personnel	11	De fraude interne	Il correspond au risque lié à des opérations irrégulières effectuées par un employé à son profit ou au profit d'un client ou d'un fournisseur, seul ou avec l'aide des complices.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

9	Lié aux moyens	12	Manquement à la déontologie	Risque de tout manquement de la part du personnel de la SNL spa aux principes déontologiques du secteur bancaire.
		13	Liés aux moyens informatiques	Risque lié à une architecture inadaptée induisant une lourdeur des coûts, une sécurité insuffisante se manifestant par des pertes de mémoire, de données, de confidentialité, possibilité de fraude, défaillance, etc.
		14	Liés aux retards de production	Risque lié à des événements susceptibles d'allonger les délais de traitement d'une opération, d'un service.
		15	De non poursuite d'activité	Risque lié à un événement pouvant suspendre momentanément ou définitivement le déroulement d'une activité.
		16	Sécurité des biens et des personnes	Risque lié à un événement qui porte atteinte la sécurité physique des biens ou de personnel de l'établissement.
		17	Mauvaise traçabilité des opérations archives	Risque de ne pas trouver l'ensemble des opérations constituant une chaîne de traitement. Absence de pièces ou documents accompagnant une opération.
		18	Liés à la qualité/quantité des effectifs	Risque lié directement au facteur humain, appelé, aussi, risque humain ou social. Il correspond au risque lié à la défaillance du personnel ou du système de la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à la SNL

2.1.2. Cotations des risques :

✓ **Risque brut :**

Pour chacun des risques bruts retenus dans chacune des grandes familles d'activités, une cotation traduisant le niveau de préoccupation des structures estimée par le comité exécutif (tous les responsables des structures) à l'intérieur d'une échelle de 0 à 4, le niveau 4 étant considéré comme risque élevé ou majeur. La cotation 0 indique que l'activité n'est pas concernée par la nature du risque.

Les critères de hiérarchisation des risques brutes sont divers (nature du risque, origine, probabilité de survenance, impact, fréquence).

L'échelle de cotation est constituée de cinq niveaux :

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

- 0 = Non concerné (et non pas « risque nul » qui n'existe pas) ;
- 1 = Risque faible ;
- 2 = Risque sensible ;
- 3 = Risque critique ;
- 4 = Risque stratégique, inacceptable.

Ces niveaux s'apprécient en fonction des enjeux économiques et financiers de l'activité concernée, ces enjeux sont évalués par rapport à l'évolution de l'activité de la SNL et ainsi par rapport les obstacles qui sont survenus au cours de l'activité. , il est possible de les définir ainsi :

Niveau 4 – Risque stratégique, inacceptable :

Tout événement susceptible de provoquer :

- Une perte financière inacceptable pour l'établissement (affectant, éventuellement, gravement ses fonds propres ou fonds propres alloués) ;
- Une remise en cause des intérêts supérieurs de l'établissement ;
- Une dégradation d'image susceptible d'entraîner durablement une perte importante de clientèle ;
- Une diffusion ou un accès illicite à des informations confidentielles (celles qui ne doivent en aucun cas sortir de la SNL spa ou relatives aux décisions majeures prises par le management par exemple) ;
- Une sanction judiciaire au plus haut niveau de responsabilité ;
- Une nuisance organisationnelle majeure et durable affectant les activités vitales de l'établissement.

Niveau 3 – Risque critique :

Tout événement susceptible de provoquer :

- Une perte financière très significative au regard des enjeux économiques et financiers de l'établissement ;
- Une remise en cause des plans stratégiques ;
- Une dégradation de l'image de l'établissement ;
- Une diffusion ou un accès illicite à des informations à diffusion restreinte (limitée à quelques cadres concernés) ;
- Un préjudice très grave à des tiers (évoquer les problèmes ou la faillite de tel ou tel client) ;
- Une nuisance organisationnelle notable affectant un périmètre significatif de l'établissement ;

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

- Une infraction majeure (ou une complicité à une infraction) à la législation ou réglementations bancaires, fiscale, douanières...).

Niveau 2 – Risque sensible :

Tout évènement susceptible de provoquer :

- Une perte financière significative ou modérée au regard des enjeux économiques et financiers de l'établissement ;
- La non réalisation des objectifs visés par un plan d'action important pour l'établissement ;
- Une atteinte à l'image de marque ;
- Une diffusion ou un accès illicite à des informations à diffusion protégée (informations sur le personnel ou la vie privée par exemple) ;
- Une nuisance organisationnelle jugée significative par les utilisateurs ;
- Une infraction mineure à la législation ou aux réglementations bancaires, fiscales, douanière,...etc.

Niveau 1 – Risque faible :

Tout évènement susceptible de provoquer :

- Une perte financière faible au regard des enjeux économiques et financiers de l'établissement ;
- Des nuisances organisationnelles jugées faibles par les utilisateurs.

Niveau 0 – l'unité n'est pas concernée par le risque.

✓ Risque net :

La nature, la qualité et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, constituent les facteurs essentiels pour une meilleure maîtrise et la réduction du risque brut.

On peut résumer ces systèmes ainsi :

- L'organisation (organigramme démontrant notamment la séparation des tâches, délégations, pouvoirs et habilitations maîtrisés...etc.) ;
- Des contrôles de premier degré (1^{er} niveau) permanents, pertinents, réalisés, utilisés par les responsables opérationnels ;
- Des contrôles de second degré (2^{ème} niveau) indépendants intervenant réellement sur l'ensemble du périmètre de la SNL, formulant et suivant la mise en œuvre de recommandations pertinentes et réalistes au regard des enjeux et des moyens de l'activité.

En fonction de la qualité des systèmes de contrôle interne existants dans les structures, chaque responsable procède pour chaque risque brut à une pondération sur une échelle de 0 à 2 :

- ✓ 0 = pas de système de contrôle en vigueur ou insuffisant ;
- ✓ 1 = système perfectible ;
- ✓ 2 = système satisfaisant.

La valeur ainsi fixée est déductible de la cotation attribuée au risque brut dans chaque famille d'activité et dont le résultat est le risque net.

Le risque net ne peut jamais être supérieur au risque brut, mais il peut l'égaliser lorsque l'unité auditée n'est pas concernée par le risque, et quand les systèmes de contrôle interne sont inexistantes ou lorsqu'ils ne sont pas mis en œuvre.

2.2. Actualisation des cartographies des risques

Au début de chaque exercice, il est procédé à la fixation de la cartographie des risques « cible » qui constituera l'objectif assigné à l'ensemble des structures de SNL pour l'amélioration de la qualité des risques nets, celle des systèmes de contrôle interne mis en œuvre.

Le comité exécutif présidé par le directeur général est habilité à modifier les cartographies des risques. Les modifications peuvent intervenir sur proposition :

- Du responsable de la structure concernée ;
- Du responsable de la cellule Audit et Contrôle Interne (CACI) ;

Cette actualisation intervient en fonction :

- ✓ De l'évolution des indicateurs de risques arrêtés par chaque structure ;
- ✓ De l'évolution des pertes ou coûts financiers ;
- ✓ Des conclusions de la CACI au cours du semestre précédent l'actualisation.

2.2.1. les indicateurs de risques :

La détermination et l'élaboration des indicateurs de risques incombent à chaque structure, chacune dans son domaine. Ces indicateurs doivent être pertinents et en relation avec la nature des principaux risques nets retenus.

Ils doivent permettre de suivre l'évolution des cotations des principaux risques nets retenus par chaque structure, et au rythme décidé par la direction générale. Ils doivent être

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

calculés mensuellement pour les risques nets les plus élevés dans chaque structure et doivent être disponibles au plus tard le deuxième jour suivant la fin du mois.

2.2.2. l'analyse des indicateurs de risques :

L'analyse de l'évolution des indicateurs de risques est réalisée à partir des tableaux de reporting contrôles qui sont établis mensuellement par chaque structure.

Cette analyse permet l'appréciation :

- ❖ De la qualité des systèmes de contrôle interne mis en place ;
- ❖ La pertinence des actions correctives déjà engagées ;
- ❖ La nécessité de réorienter ces actions.

Une appréciation complète nécessite que soient prises en compte, également, l'analyse de l'utilisation des contrôles du premier degré et une évaluation indépendante par la CACI, les auditeurs externes et éventuellement commissaires aux comptes.

Une évolution défavorable, persistant sur deux mois consécutifs, doit amener une réflexion puis une action sur la qualité des systèmes de contrôle interne mis en place.

Dans les quinze (15) jours suivants la fin du trimestre, chaque responsable reporte au directeur général, via le responsable de la CACI, l'évolution des risques nets mesurés et les actions engagées dans l'hypothèse d'une évolution défavorable.

Avant la fin du mois suivant la fin de chaque trimestre, le responsable de la CACI présentera à la direction générale la synthèse des reportings (évolution des principaux risques et plans d'actions engagées) qui lui aura été adressé par chaque responsable de structure.

La cartographie des risques, dès sa mise en place, sera basée sur des cotations auto évaluées. L'utilisation des reportings risques est l'un des moyens qui permettra à l'établissement de lui substituer, à moyen terme, une cartographie objective.

3. Processus d'élaboration de la cartographie des risques liés à la direction des engagements :

L'obligation de suivi et de maîtrise des risques passe par l'étape incontournable de la cartographie des risques. En effet, cette étape est d'autant plus importante pour la société, c'est mettre en valeur les points faibles et forts ainsi que les menaces et les opportunités de l'environnement interne et externe, et des objectifs stratégiques.

Cependant, à cause de la courte durée du stage et le manque de données et de communication, nous avons opté pour l'élaboration d'une cartographie des risques

thématiques, précisant que la même méthodologie pourra être suivie pour l'élaboration de la cartographie globale.

Afin de répondre à notre problématique de départ, nous allons tenter de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de notre projet de cartographie des risques en faisant une projection sur la méthodologie précédemment présentée dans la partie théorique, et pour rester dans le cadre méthodologique universel.

3.1. Etape préliminaire

Avant de commencer l'élaboration d'une cartographie des risques, il faut, en premier lieu, déterminer son périmètre dans l'organisation. En effet, c'est la phase la plus importante, car elle permet de structurer et d'organiser la cartographie.

➤ **Le thème étudié :**

Il s'agit de la conception d'une cartographie des risques du processus lié à la direction des engagements.

➤ **La nomenclature des risques :**

Nous avons opté pour la proposition d'une nomenclature des risques qui répond à la réglementation algérienne en vigueur ainsi qu'aux besoins de la SNL, inspirée du règlement 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui lui-même s'inspire fortement des accords de Bâle II.

➤ **Périmètre choisi et approche adoptée**

Compte tenu de la contrainte du temps, le choix d'une cartographie globale est de toute évidence à écarter. Nous optons donc pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité aux risques liés aux processus direction des engagements.

S'agissant d'une thématique, l'approche adoptée pour la réalisation de la cartographie serait une approche mixte, à travers laquelle il fera l'usage des deux approches complémentaires top-down et bottom-up qui peuvent être combinées afin de traiter les risques d'une manière plus exhaustive pour une meilleure identification des risques.

➤ **Définition des processus « direction des engagements »**

La première étape du travail (l'étape crucial) consiste à analyser les processus objets de la cartographie des risques.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

L'optique était alors de procéder à leur décomposition en différentes activités principales et élémentaire, étape nécessaire, qui permettra d'entamer l'identification des risques qui leurs sont intrinsèques :

➤ **Sur le plan commercial**

- Accueil de la clientèle et simulation de loyer ;
- Conformité des documents par rapport à la check list et leur authenticité (voir annexe 1) ;
- Réception de la demande de financement (voir annexe 2) ;
- Visite du client ;
- Saisie de la nouvelle demande sur prolease et transmission du dossier.

➤ **Sur le plan étude de dossier**

- Analyse financière ;
- Décision du comité de financement « CF » ;
- Décision relevant du conseil d'administration « CA » ;
- Autorisation de financement.

➤ **sur le plan exploitation**

- Signature du contrat de leasing (entre le crédit bailleur (SNL) et le crédit preneur (client) (voir annexe 3) ;
- Enregistrement et publications ;
- Garanties ;
- Commande de l'équipement ;
- Règlement du fournisseur.

➤ **Sur le plan recouvrement**

- Le règlement à échéance (voir annexe 4) ;
- Le non règlement à échéance ;
- Pénalité de retard ;
- Gestion et suivi du matériel ;
- Fin de contrat :
 - ✓ Cession du matériel loué à la fin du contrat, c.-à-d. demande de rachat (voir annexe 5) ;
 - ✓ Cession par anticipation du matériel loué.

2. Phase d'identification des risques

L'identification des risques inhérents à la direction des engagements est faite à travers une analyse des différentes activités du cycle à l'aide d'un tableau des risques. Ce tableau d'identification des risques relevé pour chaque activité :

- les taches qui lui associées ;

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

- l'objectif de contrôle assigné ;
- le risque encouru par l'opération ;
- L'impact du risque détecté ;
- Le dispositif de maîtrise qui devrait exister ;
- Et enfin le contrat de l'existence ou non de ce dispositif.

2.1. Identification des risques liés aux activités commerciales :

Le tableau ci-dessous recensé les différents risques rattachés aux activités commerciales

Tableau n° 11 : Identification des risques liés aux activités commerciales :

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
prospection	S'assurer que la prospection cible les personnes qui répondent à la politique de crédit de la SNL	La non sélection de personnes prospectées	La non atteint des objectifs assignés par la direction générale	L'existence d'une politique du crédit qui définit les différents secteurs d'activités qui peuvent être financé par la SNL	Oui
Accueil de la clientèle et simulation des loyers	S'assurer de la qualité de chargé clientèle (niveau intellectuel, communication)	La mauvaise qualité du chargé de la clientèle	Mauvaise image pour la SNL	Entretien avant le recrutement, un test psychotechnique	Oui
Réception de la demande de financement, vérification et analyse du dossier	S'assurer que le dossier est conforme aux check list prédéfini par la direction générale	La non réception de dossier conforme à la check list	Le non-respect des procédures et règlements mise en place par la SNL	La mise en place d'un contrôle dès la réception de dossier (tous dossiers incomplet et qui ne répond pas à la check liste est systématiquement rejeté)	Oui

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Visite du client	S'assurer de l'activité du client et s'assurer aussi des informations abritant le siège social	La mauvaise déclaration des documents	Client de mauvaise foi	La mise en place d'un contrôle dès la visite du client	Oui
Saisie de la nouvelle demande sur prolease et transmission du dossier	S'assurer les données saisies sur le système (prolease)	La mauvaise fiabilité de base des données	Erreurs de saisie	La mise en place d'un contrôle dès la saisie de la demande	Oui

Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes de la société.

Par exemple dans la troisième activité qui est la réception de la demande de financement, vérification et analyse de dossier, notre objectif de contrôle est de s'assurer que le dossier est conforme à la check liste, le risque encourus est la non réception de dossier conforme à la check liste d'où l'impact va être le non-respect des procédures et règlement mise en place par la direction générale et le dispositif de maitrise est la mise en place d'un contrôle dès la réception de dossier.

2.2. Identification des risques liés aux activités étude des dossiers :

Le tableau ci-dessous illustre les risques liés aux activités d'étude des dossiers de leasing :

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Tableau n° 12 : Identification des risques liés aux activités étude des dossiers :

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Analyse financière	S'assurer la certification des états financiers	La non fiabilité des informations comptables	L'appréciation sur la solvabilité du client	La mise en place des critères d'évaluation des états financiers (calcul des ratios)	Oui
Décision du comité de financement	Avis motivé des membres du comité de financement	Un avis aléatoire (c.-à-d. n'est pas professionnel	Le non crédibilité du comité de financement	Le comité de financement est constitué par des responsables des structures	Oui
Décision relevant du conseil d'administration	S'assurer que le montant de demande de financement est supérieur à 200 MDA	Le montant de demande de financement n'est pas conforme aux objectifs assignés par le CA	L'influence des membres de conseil d'administration	Etude approfondie (juridique et financière) de la demande de financement	Oui
Autorisation de financement	S'assurer les conditions d'octroi du crédit arrêté par le comité de financement ou par le conseil d'administration	Le non-respect des conditions arrêté par le comité de financement ou par le CA	un impact financier et humain (erreur, fraude)	La traçabilité sur le système d'information	Oui

Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes de la société.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Si nous prenons la première activité qui est l'analyse financière, notre objectif est de s'assurer la certification des états financiers concernant le client, le risque encourus est le non fiabilité des informations comptables d'où l'impact va être l'appréciation sur la solvabilité du client et le dispositif de maitrise est la mise en place des critères d'évaluation des états financiers (calcul des différents ratios).

2.3. Identification des risques liés aux activités exploitation (réalisation) :

Le tableau ci-dessous présente les risques liés aux activités exploitation, c.-à-d. la réalisation de l'opération de leasing avec le client :

Tableau n° 13 : Identification des risques liés aux activités exploitation :

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encourus	Impact	Dispositif de maitrise	Dispositif maîtrisé
Signature du contrat	L'établissement en bonne forme le contrat de crédit (c.-à-d. bien renseigner le contrat)	Erreur de saisie sur le contrat	le non fiabilité des informations saisie sur le contrat	Validation du contrat par le responsable du contrôle	Oui
Enregistrement et publication	S'assurer que tous les contrats sont enregistrés au niveau de Centre National de Registre du Commerce (CNRC) et les impôts	Le non enregistrement des contrats au niveau de CNRC et les impôts	Perdre la valeur juridique du contrat ce qui induire des amendes payer par la SNL	Tous les contrats établit sont contrôler par le responsable du contrôle	Oui
Garanties	Le recueil des garanties conformes aux décisions de comité de financement	Le non recueil des garanties	Le non mise en œuvre des garanties en cas des litiges	La validation de la cellule juridique et ainsi le contrôle mise en place	Oui

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Commande de l'équipement	S'assurer que la commande est conforme à la décision du comité de financement et au bon de commande	La non-conformité de la commande par rapport la décision du comité de financement et au bon de commande	Perte financier et conflit avec le client	La mise en place d'un contrôle	Oui
Règlement du fournisseur	il faut s'assurer que la facture définitive est le même que celui mentionner sur la facture pro format	Existence d'une différence entre montant mentionné sur la facture pro format, bon de commande et facture définitive	L'ordre de paiement soit différent à l'ordre de décaissement	Un rapprochement entre l'exploitation et la trésorerie	Oui

Source : élaborer par nos soins sur la base des éléments internes de la société.

Prenons l'exemple de la deuxième activité qui est l'enregistrement et publication, notre objectif de contrôle est s'assurer que tous les contrats sont enregistrer au niveau de Centre National de Registre du Commerce (CNRC) et ainsi au niveau de l'administration fiscale, le risque encourus est le non enregistrement des contrats au niveau de CNRC et les impôts d'où l'impact va être la perte de valeur juridique des contrats, le dispositif de maitrise est que tous les contrats établit sont contrôler par le responsable du contrôle.

2.4. Identification des risques liés aux activités recouvrement et patrimoine :

Les risques liés aux activités recouvrement et patrimoine sont présentés dans le tableau suivant :

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Tableau n° 14 : Identification des risques liés aux activités recouvrement et patrimoine :

Tâches/activités	Objectif de contrôle	Risques encouru	Impact	Dispositif de maitrise	Dispositif maitrisé
Le règlement à échéance	S'assurer que le règlement des loyers ce fait à l'échéance	Le non règlement des loyers à l'échéance	Perte financier à cause de non remboursement des loyers par le client	Des rappelles systématique par le chargé de recouvrement	Oui
Gestion et suivi du matériel loué	S'assurer de l'existence de nos équipement et dans son bon état	L'inexistence du matériel	La perte de l'équipement induire une perte financière	Des contrôles périodiques des équipements	Oui

Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes de la société.

Nous remarquons que dans la deuxième activité qui est la gestion et le suivi du matériel loué, notre objectif est de s'assurer de l'existence de l'équipement de la société en bon état, le risque encourus est l'inexistence du matériel d'où l'impact va être une perte financière, le dispositif de maitrise est la mise en place des contrôles périodiques des équipements.

3. Phase d'évaluation des risques

Le risque à la SNL est évalué de deux manière : le risque brut (ou inhérents) et le risque net (ou résiduel), pour chacun des risque, on distinguera la probabilité et la gravité

L'analyse du risque s'effectue sur la base des causes et des conséquences liées à la survenance du risque, ainsi que sur les mesures de contrôle déjà existantes. Cette analyse nous permet de connaitre la position de la SNL vis-à-vis les risques et aussi pour évaluer les dispositifs de contrôle de ces risques.

3.1. Evaluation de la probabilité de survenance

Elle correspond à la mesure du degré ou la fréquence d'apparition des risques identifiés. L'évaluation de la probabilité de survenance des risques se fera de la manière qualitative, cette évaluation a été faite à plusieurs niveaux hiérarchiques vus de la séparation des tâches dans l'entreprise.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Dans notre étude nous avons utilisés un tableau d'échelle de trois, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 15 : Echelle de mesure de la probabilité

Côte	Probabilité	Description
1	Faible	Il y'a peu de chance d'apparition du risque
2	Moyen	Il est possible que le risque apparaisse
3	Elevé	Il y'a de forte chance d'apparition du risque

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à la SNL

3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est aussi faite d'une manière qualitative, il s'agit de mesurer les conséquences de la réalisation des risques sur les objectifs de la direction des engagements de SNL, pour cela la démarche à adopter consiste à déterminer pour chaque risque le degré de l'impact sur les objectifs, pour bien mené ce dernier nous avons utilisés un tableau d'échelle de mesure de trois, présenter dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 16 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Impact	Description
1	Faible	Conséquence faible sur l'attente des objectifs de la direction des engagements
2	Moyen	Conséquence modérées des effets du risque sur la réalisation des objectifs de la direction des engagements
3	Elevé	Conséquence élevée pour la réalisation et l'attente des objectifs

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à la SNL

3.4. Tableau d'évaluation des risques inhérents liés au processus de la direction des engagements

La présentation des tableaux des risques inhérents brute de la direction des engagements découle de la hiérarchisation de ces derniers à travers leurs probabilités de survenance et leur impact

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{impact}$$

Cette formule indique aussi le niveau de criticité du risque. Donc pour les risques identifiés liés aux activités de la direction des engagements, le tableau suivant résume le niveau de criticité.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Tableau n° 17 : Evaluation des risques inhérents de la direction des engagements

Numéro du risque	Les risques associés à la direction des engagements	Impact		Probabilité		Criticité P * I
		Côte	Impact	Côte	Probabilité	
1	La non sélection des personnes prospectées	2	M	1	F	2
2	La mauvaise qualité de chargé clientèle	2	M	1	F	2
3	Le non réception de dossier conforme à la check list	2	M	2	M	4
4	La mauvaise déclaration des documents	2	M	2	M	4
5	La mauvaise fiabilité de base des données	1	F	1	F	1
6	La non fiabilité des informations comptables	1	F	2	M	2
7	Un avis aléatoire (c.-à-d. n'est pas professionnel)	1	F	1	F	1
8	La non-conformité du montant de demande de financement aux objectifs assignés par le CA	1	F	2	M	1
9	Le non-respect des conditions arrêté par le comité de financement ou par le CA	2	M	2	M	4
10	Erreur de saisie sur le contrat	2	M	1	F	2
11	Le non enregistrement des contrats au niveau de CNRC et les impôts	1	F	1	F	1
12	Le non recueil des garanties	1	F	1	F	1

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

13	La non-conformité de la commande par rapport la décision du comité de financement et au bon de commande	2	M	2	M	4
14	Existence d'une différence entre montant mentionné sur la facture pro format, bon de commande et facture définitive	1	F	1	F	1
15	Le non règlement des loyers à l'échéance	1	F	2	M	2
16	L'inexistence du matériel	3	E	2	M	6

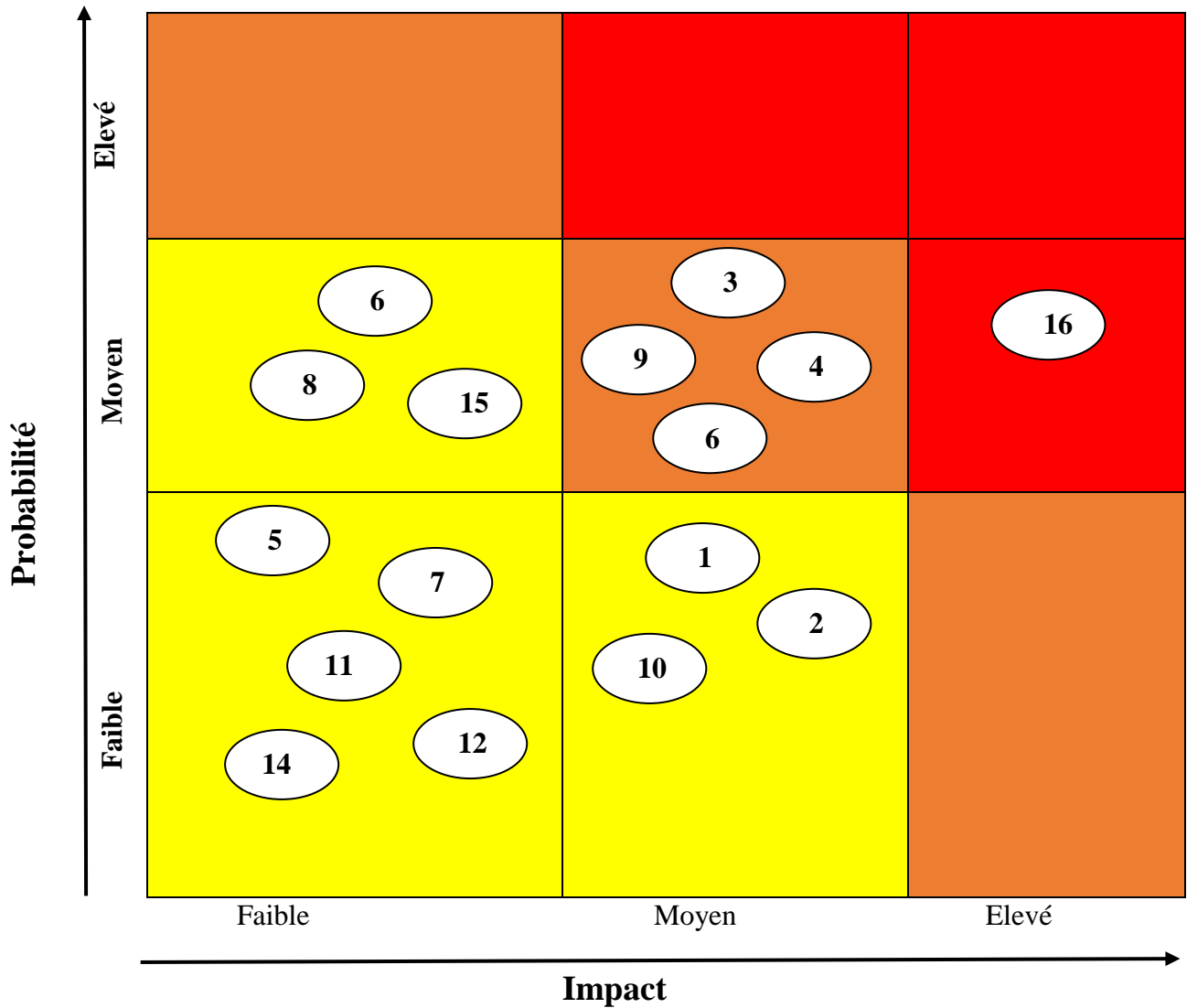
Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes à la SNL

E : Elevé / **M :** Moyen / **F :** Faible.

4. Présentation de la cartographie des risques identifiés

La matrice des risques identifiés est représentée par le schéma suivant

Figure n° 16 : Matrice des risques



Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes à la SNL

Section 3 : La cartographie des risques inhérents au processus de la direction des engagements

1. Présentation graphique de la cartographie

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus lors de la section précédente dans un tableau récapitulatifs qui contient les risques liés à la fonction commerciale, étude, exploitation et recouvrement.

L'identification et l'évaluation détaillée correspondant à chaque tâche dans le processus, sont présentées dans la cartographie des risques suivante, qui permettant de visualiser de manière plus claire les points saillants.

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Tableau n° 18 : Cartographie des risques inhérents au processus direction des engagements

Opération	Catégorie de risque	Famille de risques	Risque	Cotation du risque	Qualité du système de contrôle	Risque net
prospection	Risques opérationnels	Risques lié aux moyens humains	Risque de non sélection de personnes prospectées	2	1	1
Accueil du client	Risques opérationnel	Risque commercial	La mauvaise qualité de chargé clientèle	2	2	0
		Risque d'image	Risque d'image	2	2	0
Informations et conseil	Risques opérationnels	Risque liés aux moyens	Risque lié à la qualification des chargés clientèle	2	2	0
		Risques lié commerciaux	Risque lié à la force de vente	2	1	1
		Risques d'image	Risque d'image	2	2	0
Conformité des documents par rapport à la check liste et leur authenticité	Risques opérationnels	Risque fiscal	Risque fiscal et juridique	2	2	0
		Risques réglementaires et/ou légaux	Risque de blanchiment	3	2	1
			Risque lié au non-respect des dispositions légales et réglementaires	3	2	1
Sélection des dossiers	Risques opérationnels	Risque lié aux moyens humains	Risque lié à la qualification des chargés clientèle	2	2	0
Etude du dossier	Risques opérationnels	Risque lié aux moyens humains	Risque lié à la qualification des CC	2	2	0
		risque réglementaire et/ou légal	blanchiment d'argent	4	2	2
			Risque fiscal/juridique	3	2	1
			Risques de non fiabilité des informations comptables et juridiques	3	2	1
		Risques liés aux moyens	Risques liés au retard de production	4	2	2
			risques liés à l'informatique	3	2	1
			Risques liés à la qualité et à la quantité des effectifs	3	3	0

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

		Risques liés au personnel	Manquement à la déontologie	2	2	0
			Risque lié à la fraude	2	2	0
Autorisation de financement et notification au client	Risques financiers	Risque de contrepartie	Risque lié à la solvabilité du client, rentabilité, équilibre	3	2	1
		Risque de marché	Risque de taux	2	2	0
	Risques opérationnels	Risque règlementaire	Risques lié au non-respect des obligations légales et règlementaires (règles prudentielles)	4	2	2
			Risques juridiques liés aux garanties recueillies	2	1	1
	Risques de concentration	Risque liés à la concentration géographique et sectoriel	Risque systémique	3	2	1
		Risque lié à la concentration clientèle	Risque systémique	4	2	2
	Risque de liquidité	Risque de ressources CMT/CLT	Risque de ressource CMT/CLT	4	2	2
Contrat crédit-bail	Risques opérationnels	Risque contractuel	Risque juridique	3	2	1
		Risque lié au personnel	Manquement à la déontologie	2	2	0
		Risque règlementaire	Risque lié au non-respect des obligations légales et règlementaires	2	2	0
	Risques financiers	Risque de marché	Risque de taux	2	2	0
			Risque de change	2	1	1
	Risque de contrepartie	Risque de non-respect des engagements contractuels du client	2	2	0	

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Commande fournisseur local	Risque opérationnels	Risque juridique	Risque juridique	2	2	0
		Risque lié au personnel	Manquement à la déontologie	2	2	0
		Risque de non-respect de la contrepartie	Risque lié au délai de livraison	2	1	1
			Risque de désistement du client	2	1	1
Contrat fournisseur importation	Risques financiers	Risque de contrepartie	Risque de contrepartie	3	2	1
	Risques opérationnels	Risque juridique	Risque juridique	3	2	1
			Manquement à la déontologie	3	2	1
	Risque financiers	Risque de marché	Risque de change	2	1	1
		Risque de contrepartie	Risque de contrepartie	3	2	1
Acquisition du matériel	Risques opérationnel	Risque de fraude externe	Risque de fraude externe	4	2	2
		Risque de fraude interne	Risque de fraude interne	4	2	2
		Risque d'image	Risque d'image	4	2	2
		Risque de livraison	Risque de retard de réalisation de l'opération de leasing	3	2	1

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Mise en force	Risques opérationnels	Risque lié au personnel	Fraude interne	1	1	0
		Risques liés aux moyens	Risque liés aux moyens de production	2	2	0
			Risque lié au retard de la production	3	2	1
			Risque de non poursuite d'activité	3	2	1
			Risque lié à la sécurité des biens et des personnes	3	2	1
	risque lié aux moyens informatiques	2	2	0		
Risques financiers	Risque de contrepartie	Risque de contrepartie	4	2	2	
Recouvrement des créances	Risques opérationnels	Risque juridique	Risque juridique	3	2	1
		Risques liés aux moyens	Risques liés à la qualité / quantité des effectifs	2	2	0
Gestion et suivie du patrimoine	risques opérationnel	Risque juridique	Risque juridique	4	2	2
		Risque règlementaire	Risque de blanchiment	4	2	2
		Risque d'image	Risque d'image	4	2	2
		Risque de fraude externe	Risque de fraude externe	4	2	2
		Risque de fraude interne	Risque de fraude interne	4	2	2
		Risque lié au personnel	Risque de déontologie	3	2	1
	Risque du bien immobilier	Risque de dégradation du bien (dépréciation de sa valeur)	3	2	1	
Risque financier	Risque de contrepartie	Risque de contrepartie	4	2	2	
Archivage	Risques opérationnels	Risque de manque de traçabilité des opérations d'archivage	Risque lié à l'absence ou la perte des pièces ou documents accompagnant une opération	3	2	1

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Opération	Catégorie de risque	Famille de risque	Risque	Cotation du risque brut	Qualité des systèmes de contrôle interne	Risque net	
Réception document comptable et vérification de la conformité	Risques opérationnels	Risques lié au personnel	Réception des documents justificatifs en retard	2	1	1	
			Omission des documents	2	2	0	
	Risques opérationnels	Risques lié au non-respect des obligations légales et réglementaires	Risque lié au non-respect des obligations légales et réglementaires	Documents justificatif non conforme	2	2	0
			Risques lié au personnel	Document justificatif erroné	2	2	0
			Risques règlementaires	Liés au non-respect des obligations légales et réglementaires	3	2	1
			Risques juridique et/ou fiscal	Juridique et fiscal	2	1	1
			Risque de fraude externe	Fraude externe	3	2	1
			Risque lié au personnel	Fraude interne	3	2	1
	Risque d'image	D'image	2	2	0		
	Risque financiers	Lié au blanchiment	Risque de blanchiment	2	2	0	
Enregistrement comptable	Risque opérationnels	Risques liés aux personnels	Mauvaise imputation et/ou intégration	2	1	1	
			Double imputation et/ou intégration	3	2	1	
			Fraude interne	4	2	2	
			Retard d'imputation et/ou intégration	2	2	0	

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

		Risques règlementaire	Liés au non-respect des obligations légales et réglementaires	3	2	1
		Risques juridique et/ou fiscal	Fiscal	3	2	1
		Risques liés aux moyens	Liés aux moyens informatiques	2	2	0
			La sécurité informatique liée à l'information comptable	3	2	1
			Liés au retard de production	2	2	0
			Liés à la qualité/quantité des effectifs	3	2	1
		Risque financiers	Risque marché	Risque lié au change	2	1
Constitution d'une pièce comptable	Risques opérationnels	Risques liés aux personnels	Fraude interne	2	1	1
Contrôle et validation	Risques opérationnels	Risques réglementaires	Contrôle non satisfaisant	2	2	0
			Retard dans le contrôle	2	1	1
			Erreur de validation	2	2	0
		Risques liés aux personnels	Omission de contrôle et / ou validation	2	2	0
			Fraude interne	3	2	1
		Risque juridique et /ou fiscal	Juridique et fiscal	2	2	0

Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes à la SNL

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

Classement et archivage	Risques opérationnels	Risques liés aux personnels	Perte de document comptable	3	2	1
			Perte d'information comptable	3	2	1
		Risques liés aux moyens	Mauvaise traçabilité des opérations archivées	2	1	1
			Sécurité des documents comptables	3	0	3
			Liés aux moyens informatiques	3	2	1
Editions des comptes comptables et balance	Risques opérationnels	Risques liés aux personnels	Information erronée	3	2	1
			Fraude interne	3	2	1
		Risques liés aux moyens	De non-fiabilité des informations comptables	2	2	0
			Liés aux moyens informatiques	2	2	0
Analyse de compte et pointage	Risques opérationnels	Risques liés aux personnels	Fraude interne	3	2	1
Validation et signature	Risques opérationnels	Risques liés aux personnels	Fraude interne	3	2	1
Préparation des états financiers et reporting périodique	Risques opérationnels	Risques réglementaires	De non-fiabilité des informations comptables	3	2	1
			Liés au non-respect des obligations légales et réglementaires	4	2	2
		Risques juridiques et/ou fiscal	Juridique et fiscal	3	2	1
		Risques liés aux moyens	Liés aux moyens informatiques	2	1	1
		Risques liés aux personnels	Fraude interne	3	2	1
		Risque d'image	D'image	3	2	1

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

2. Plan d'actions

L'établissement d'un plan d'actions consiste à rendre les risques inhérents en risques tolérables par des décisions et des initiatives participants à l'amélioration de la qualité et l'efficacité du processus de la direction des engagements. Nous proposons un plan d'actions pour les risques liés aux activités principales de la direction des engagements et plus précisément lié à l'activité commerciale, étude, exploitation et recouvrement.

Tableau n° 19 : Plan d'action de maitrise des risques

Numéro risques	Actions de maitrise des risques	Moyens	Délai de mise en œuvre
1	Sensibiliser les chargés de la clientèle au respect de la politique de crédit de la SNL	- Regroupement périodique des chargés clientèle - Rappel quotidien du responsable commerciale	Trimestriellement Permanent
2	- Rappel à l'ordre par le responsable commerciale et la direction des ressources humaine. - Mesures disciplinaires	Formations et des séminaires sur la force de vente	Tout au long de l'année
3	- Flyers, check list - procédures sont transmis aux chargés clientèle	Contrôle permanent installé au niveau de la direction des engagements	Permanent
4	- point de contrôle sur le système d'information - renvoie systématique des dossiers pour complément	Validation des documents par le contrôle du 1 ^{er} niveau	Permanent

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

5	Contrôle permanent avec la cellule système d'information pour enrichir la base de données	Collaboration étroite avec la direction des engagements et cellule système d'information	Permanent
6	<ul style="list-style-type: none"> - rapprochement mensuel entre la DAF et DE - certification semestriel ou annuel des états financiers par le commissaire aux comptes 	Etablissement des états de rapprochement qui englobent les différents comptes	Mensuel
8	Tout dossier est supérieur à 200MDA est examiné systématiquement par le CA	Réunion périodique du CA pour traiter les demandes qui est supérieur à 200MDA	Au besoin
9	<ul style="list-style-type: none"> - procédures arrêtées et validées par la DG et le CA - transmission de ces procédures aux différentes structures -actualisation périodique de ces procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Alertes intégrées dans le système d'information - Contrôle des responsables et validation de contrôle du 1^{er} degré 	Permanent
10	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par le responsable hiérarchique - Validation de contrôle du 1^{er} degré 	Une seule personne dédiée à l'établissement du contrat	Permanent

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

11	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par le responsable hiérarchique - Validation de contrôle du 1^{er} degré 	Une seule personne dédiée à enregistrer le contrat au niveau de CNRC	Permanent
12	Notification de financement est vérifiée par le CA	Les garanties sont recueillies et validées par le contrôle du 1 ^{er} degré et par la cellule des affaires juridiques et du contentieux	Permanent
13	Vérification du montant indiquée sur la notification avec celui indiqué sur le bon de commande par les responsables de structures et contrôle du 1 ^{er} degré	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuation de 10% sur le montant accordé peut s'effectués par le chargé d'exploitation - Chaque hausse et baisse du montant est révisé au niveau de CF 	A chaque comité de financement (CF)
14	<ul style="list-style-type: none"> - exigence de la facture pro format dans la demande de financement - validation du contrôle de 1^{er} degré 	bon de commande est effectué par le chargé du dossier conformément à la facture pro format	Permanent
15	Suivi des règlements et non règlement des loyers par un département recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> - Remontée des informations sur le SI à chaque tombée d'échéance 	Permanent

Chapitre 3 : Elaboration de la cartographie des risques au sein de la SNL

		- Classement des impayées : à 30j, 30j – 60j, plus de 90j	
16	Le suivi du matériel par le service gestion patrimoine	Visite périodique chez les clients pour voir notre équipement	Semestriel

Source : élaboré par nos soins sur la base des éléments internes à la SNL

3. La politique de couverture de la SNL contre les risques

Une fois les risques identifiés et évalués, la SNL prend des actions correctives issues soit des recommandations formulées lors de la conclusion d'un audit ou soit des propositions directement émises par la direction générale (conseil d'administration, comité d'audit).

Pour diminuer les risques, la SNL dispose de toute une panoplie de contrôle qu'il met en œuvre grâce à des ressources internes ainsi aux points de contrôles internes intégrés dans son système d'information :

3.1. Selon leur niveau : appelé « habilitations sur système d'information »

- **1^{ère} niveau** : autocontrôle par la personne exécutant la tâche et le supérieur hiérarchique de service.
- **2^{ème} niveau** : contrôle après l'opération par des personnes distinctes de celles ayant effectué l'opération initiale (séparation des tâches).
- **3^{ème} niveau** : contrôle réalisé par le contrôleur du premier (1^{ère}) degré (toute opération doit être validée par ce dernier).
- **4^{ème} niveau** : contrôle réalisé par le contrôleur permanent du deuxième (2^{ème}) degré.
- **5^{ème} niveau** : contrôle réalisé par le contrôle périodique du 2^{ème} niveau lors des missions d'audit.

3.2. Selon leur positionnement temporel par rapport au risque

- ✓ **Préventif (en amont)** : empêcher la survenance d'un risque, (exemple : évaluation du personnel périodiquement).
- ✓ **Détectif** : mettre en lumière un risque, (exemple : étude attentive et minutieuse du client et de sa demande de crédit, ou la situation d'un marché comme le BTPH).
- ✓ **Correctif (en aval)** : empêcher le renouvellement d'un risque survenu (exemple : changement périodique du mot de passe).

3.3. Selon les objectifs de contrôle

- Exhaustivité des traitements (exemple : rapprochement mensuel entre la direction des engagements et la direction de l'administration et des finances ;
- Réalité d'une opération (exemple : document justificatif d'un acte comme la facture, ordre de décaissement, ordre de paiement...etc.) ;
- Exactitude d'un montant (exemple : montant de la TVA ou le montant sur le bon de commande avec la facture pro format et la facture définitive) ;
- Cohérence d'information (exemple : décision du comité de financement avec l'établissement du contrat).

Donc pour diminuer la survenance du risque, la SNL a mis en place des systèmes performants tels que l'installation d'un site de Backup pour sauvegarder ses informations (risque de perte d'information) et une solution gestion Actif/Passif afin de bien gérer sa trésorerie.

Enfin, à la SNL des présentations mensuelles et trimestrielles ont lieu devant le comité exécutif et le comité d'audit afin de constater l'évolution ou l'apparition des risques majeurs et de s'assurer que le plan d'actions est appliqué et porte des fruits permettant de faire une remontée d'information de bas jusqu'à la direction générale « bottom up » tout est transparent et instantanée c.-à-d. en temps réel.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les différentes notions apportées dans les deux premiers chapitres théoriques.

La constitution de ce chapitre a permis d'identifier et évaluer les risques liés à chaque étape du processus mis en place par la société afin d'élaborer la cartographie des risques liés aux processus de la direction des engagements de la SNL, en se basant sur les missions de l'audit interne.

D'après la méthodologie suivie, nous avons présenté une cartographie des risques liés à la direction des engagements et on a conclu que les activités de cette direction est porteuse des risques comme toute autre activité.

Suite aux points faibles du dispositif de la gestion des risques identifiés, nous avons proposé des actions à entreprendre et suggérer des recommandations qui se veulent favorables et durables afin d'aider la direction générale et la cellule d'audit et contrôle interne de la SNL à maîtriser les risques exposés et renforcer les dispositifs du management mis en place.