



Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**AUDIT DES PROCEDURES DE PREVENTION ET DE
TRAITEMENT DES RISQUES LIES AUX CREDITS
ACCORDES AUX PARTICULIERS :
CAS DE CORIS BANK INTERNATIONAL BURKINA FASO**

Bibliothèque du CESAG



110542

Présenté par :

Ardiatou Gisèle OUEDRAOGO

Dirigé par :

M. NGARY SOW

Enseignant associé au CEASG

DEDICACE

A :

- mon père Jean Bertin OUEDRAOGO ;
- ma mère Salamata OUEDA ;
- mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à tous ceux qui ont bien voulu de part leur amabilité m'apporter leur aide et leurs expériences à la réalisation de ce Mémoire de fin de cycle. Il s'agit particulièrement :

- de l'administration du C E S A G pour m'avoir donné l'opportunité d'y suivre un enseignement de qualité ;
- du corps enseignant qui a bien voulu partager avec tous ceux de ma promotion leur longue expérience, particulièrement de Monsieur Moussa YAZI, Directeur de notre institut ;
- de Monsieur N'gary SOW, professeur d'audit de la fraude au CESAG, mon Directeur de Mémoire ;
- de Monsieur Idrissa NASSA, Président Directeur Général de CBI pour l'opportunité qu'il m'a donnée en me permettant d'effectuer un stage enrichissant de 3 mois au sein de cette banque ;
- de Monsieur Djakaria OUATTARA, mon maître de stage et Directeur des risques et des Affaires juridiques de CBI, pour m'avoir apporté tous les éclaircissements nécessaires à la réalisation de ce mémoire ;
- de l'ensemble des agents de CBI, particulièrement ceux de la Direction des Risques et des Affaires juridiques.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CBI:	Coris Bank International
CNCC	Compagnie nationale des commissaires aux comptes de France
CNSS:	Caisse nationale de sécurité sociale
COMOFI :	Code monétaire financier
COSO:	Committee of sponsoring Organizations of the Tread way commission
DE :	Direction de l'exploitation
DGA :	Directeur général adjoint
DRAJ :	Direction des Risques et des Affaires juridiques
D O :	Direction des opérations
IFACI :	L'institut français de l'Audit et du Contrôle interne
I I A:	The Institute of Internal Auditors
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCA :	Président du Conseil d'Administration)
RIB :	Relevé d'Identité Bancaire
SONAPOSTE :	Société nationale des Postes
TEG :	Taux d'Endettement global
UAB :	Union des Assurances de Burkina
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA:	Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : critères de détermination du seuil de signification.....	24
Tableau 2 : Mesure des variables indépendantes	32
Tableau 3 : Mesure des variables dépendantes	33
Tableau 4 : Grille de renseignement sur les produits obtenus.....	54
Tableau 5 : Grille de renseignement sur les encours et engagements.....	54
Tableau 6 : Eléments caractéristiques du crédit	54
Tableau 7 : contrôle de l'application des procédures d'octroi de crédit	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schématisation du modèle d'analyse.....	34
--	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Quotité cessible des salaires au Burkina.....	89
Annexe 2 : Mécanisme de cotation de CORIS International.....	90

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : Les opérations liées aux crédits accordés aux particuliers dans les banques : risques et procédures associés.....	8
1.1. Les opérations de crédit bancaire	8
1.1.1. Définition et typologie	8
1.1.1.1. Définition d'une opération de crédit bancaire	8
1.1.1.2. Typologie des crédits bancaires.....	8
1.1.2. Le système d'organisation du processus d'octroi des crédits	9
1.1.2.1. Les acteurs du processus.....	10
1.1.2.2. Les opérations du processus d'octroi des crédits aux particuliers.....	10
1.2. La notion de risque.....	11
1.2.1. Définition et typologie	11
1.2.1.1. Définition du risque	11
1.2.1.2. Typologies des risques.....	12
1.2.2. Les risques bancaires.....	13
1.2.2.1. Les risques liés aux activités de crédit bancaire	13
1.2.2.2. Les principaux risques identifiés en matière de gestion des crédits aux particuliers.....	15
1.3. Les procédures de traitements et de préventions des risques liés aux processus d'octroi des crédits.....	16
1.3.1. Le management des risques.....	16
1.3.1.1. L'identification des risques.....	16
1.3.1.2. La quantification ou évaluation des risques.....	17
1.3.2. Analyse, la décision et planification des mesures.....	18

1.3.2.1.	L'analyse du risque	18
1.3.2.2.	Le degré d'acceptabilité du risque	18
1.3.2.3.	La gestion opérationnelle des risques	19
1.3.2.4.	La surveillance des risques	19
Chapitre 2 : L'approche d'audit par les risques et les procédures de prévention et de traitement des crédits octroyés aux particuliers dans les banques		21
2.1.	L'audit bancaire.....	21
2.1.1.	Définition et rôle de l'audit interne en banque.....	21
2.1.1.1.	Définition	21
2.1.1.2.	Le rôle de l'audit interne en banque	22
2.1.1.3.	L'audit opérationnel dans les banques (cas de l'audit de conformité et d'efficacité)	22
2.1.2.	Le risque d'audit en banque	23
2.1.2.1.	Le seuil de signification	23
2.1.2.2.	La détermination du seuil de signification.....	24
2.2.	L'approche d'audit par les risques	25
2.2.1.	La démarche de l'approche d'audit par les risques	25
2.2.1.1.	Connaître les risques théoriques afin d'identifier les risques potentiels	25
2.2.1.2.	Etablir une cartographie réfléchie des risques	26
2.3.	L'audit des procédures de prévention et de traitements des risques	26
2.3.1.	L'audit des procédures de prévention	26
2.3.1.1.	Les fonctions à auditer	27
2.3.1.2.	L'évaluation du contrôle interne relatif à ces fonctions.....	28
2.3.2.	L'audit des procédures de traitement des risques.....	28
2.3.2.1.	Les fonctions à auditer	28
2.3.2.2.	L'évaluation du contrôle interne.....	29
Chapitre 3 : modèle d'analyse.....		31
3.1.	Les éléments d'appréciations.	31
3.1.1.	La conformité	31
3.1.2.	L'efficacité	31
3.2.	Tableau de synthèse du modèle d'analyse	31
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		36
Chapitre 4 : Présentation de Coris Bank international		38

4.1.	Historique et missions	38
4.1.1.	Historique	38
4.1.2.	Mission et objectifs	39
4.1.2.1.	Mission.....	39
4.1.2.2.	Les objectifs	39
4.1.3.	Le réseau Coris Bank International.....	39
4.2.	Organisation de la structure et présentation des directions	40
4.2.1.	La Direction générale	40
4.2.1.1.	Organisation de la direction.....	40
4.2.1.2.	Les missions du service d’audit interne.....	40
4.2.2.	La direction des risques et des affaires juridiques.....	41
4.2.2.1.	Organisation de la direction	41
4.2.2.2.	Les missions des différents services	41
4.2.3.	La direction de l’exploitation (DE)	42
4.2.3.1.	Organisation de la direction	42
4.2.3.2.	Missions	43
4.2.4.	La direction des opérations (DO).....	43
4.2.4.1.	Organisation.....	43
4.2.4.2.	Les missions.....	43
4.2.5.	La Direction du Marketing et Qualité	44
4.2.5.1.	Organisation de la direction	44
4.2.5.2.	Les missions de la direction.....	45
4.2.6.	La direction du patrimoine humain	45
4.2.6.1.	Organisation.....	45
4.2.6.2.	Mission.....	45
4.2.7.	La direction de la comptabilité et de l’informatique	46
4.2.7.1.	Organisation.....	46
4.2.7.2.	Missions de la direction	46
4.3.	Le Conseil d’Administration.....	47
4.4.	Les produits offerts par Coris Bank International.....	47
4.4.1.	Les comptes proposés par CBI.....	47
4.4.2.	Les crédits	48
4.4.3.	Les autres produits	48

Chapitre 5 : Description des procédures de prévention et de traitement liés à l'octroi des crédits aux particuliers de Coris Bank International	49
5.1. Les procédures de prévention liés à l'octroi des crédits aux particuliers.....	49
5.1.1. Les conditions d'octrois des crédits aux particuliers	49
5.1.1.1. Cas de non domiciliation du client dans une banque.....	49
5.1.1.2. Les cas de domiciliation de comptes	50
5.1.2. La détermination de la quotité cessible	50
5.1.2.1. Définition de la quotité cessible.....	50
5.1.2.2. Calcul de la quotité cessible.....	51
5.1.3. Processus de montage des dossiers de crédits.....	52
5.1.3.1. Les éléments constitutifs du dossier de crédits	52
5.1.3.2. La fiche technique (fiche de crédit aux particuliers)	52
5.1.3.3. Le Billet à Ordre	56
5.1.2 L'analyse de dossier et la décision d'accord ou de rejet du crédit.....	56
5.1.3.4. L'analyse.....	56
5.1.3.5. La décision d'accord ou de rejet	56
5.2. Les procédures de traitement des risques.....	57
5.2.1. L'édition des états périodiques informatiques par le service comptable	58
5.2.2. La surveillance du recouvrement par les chargés de clientèle	58
5.2.3. Les comités de risques et de révision de portefeuille.....	59
5.2.3.1. Les membres du comité	59
5.2.3.2. Le rôle du comité	59
5.2.4. Le comité de recouvrement	60
5.2.4.1. Les membres du comité	60
5.2.4.2. Le rôle du comité	60
5.2.4.3. Les procédures contentieuses.....	61
Chapitre 6 : Audit des procédures de préventions et de traitement des risques liés à l'octroi des crédits aux particuliers	64
6.1. Identification des zones de risques à prendre en compte dans le processus d'octroi des crédits aux particuliers	64
6.1.1. Zones de risques associés aux processus d'établissement du dossier de crédits	64
6.1.2. Zone de risques associés à l'analyse financière des dossiers	65

6.1.3. Zones de risques associés à la prise de décision	65
6.2. Evaluation du système de contrôle interne.....	66
6.2.1. Le questionnaire de contrôle interne	66
6.2.2. Les procédures concernées.....	68
6.2.3. Les acteurs du contrôle interne.....	68
6.2.4. Identification des risques liés aux procédures décrites	68
6.2.4.1. Risques opérationnels et administratifs	69
6.2.4.2. Risques juridiques.....	69
6.2.4.3. Risques de contrepartie.....	70
6.2.4.4. Risques informatiques.....	70
6.2.4.5. Risques de patrimoine.....	70
6.3. Contrôle de l'application des procédures de préventions et de traitements des risques.....	71
6.3.1. Les objectif du contrôle.....	71
6.3.2. La documentation demandée.....	71
6.3.3. Sélection d'un échantillon.....	72
6.3.4. Méthode de contrôle.....	72
6.3.5. Recommandations	80
CONCLUSION GENERALE	85
ANNEXES	88
BIBLIOGRAPHIE	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les exigences de l'économie internationale et le développement du commerce et des échanges internationaux imposent de nombreux défis aux entreprises et organisations africaines. Celles-ci ont besoin de croître et de s'adapter à ces nouveaux défis au risque d'être surpassées par la concurrence. Fort de toutes ces raisons les entreprises de tous les secteurs : primaire, secondaire et tertiaire se doivent de s'entourer de partenaires efficaces et efficaces afin de développer leurs activités et d'en tirer le maximum de profit. Cet état de fait est valable pour tous les secteurs économiques qui subissent les effets de la concurrence.

Le secteur bancaire joue le rôle d'interface entre les autres secteurs car il est au cœur des échanges économiques en mettant en relation plusieurs agents économiques. En effet la banque est un intermédiaire financier qui pratique la finance directe en offrant des services financiers de plusieurs types. Elle collecte les dépôts des détenteurs de capitaux et les utilise pour son propre compte en opérations de prêts aux agents à besoin de financement (les particuliers, entreprises). L'activité des banques consiste à s'endetter pour prêter. Elle joue donc un rôle des plus fondamentaux dans l'activité financière.

L'activité bancaire comporte d'énormes risques. En effet les banques commerciales offrent avec une grande récurrence une diversité de prestations de service faisant intervenir d'énormes flux de capitaux ainsi qu'une diversité d'agents économiques. Le caractère récurrent de ces prestations financières ainsi que la conjoncture actuelle défavorable de l'économie exposent les banques à plus de risques.

Les activités de crédit en particulier qu'elles soient accordées aux personnes morales ou aux personnes physiques font partie de celles qui font courir le plus de risques aux banques commerciales. Celles-ci doivent donc se munir de toutes les dispositions nécessaires leur permettant de limiter et de gérer les risques qu'ils encourent dans leurs transactions quotidiennes afin de les maintenir à un niveau acceptable. Ces risques contraignent les banques à plus de vigilance et à sécuriser ces transactions. Pour amoindrir ces risques elles mettent en place plusieurs dispositions telles que des audits ponctuels, des dispositifs de management des risques efficaces, des procédures de contrôles internes complets et rigoureux.

C'est ce à quoi s'applique Coris Bank International qui est une banque commerciale au Burkina Faso et intervenant dans le secteur bancaire aux côtés de nombreuses autres banques de la place et établissements financiers.

Cette banque intervient sur le plan national et offre les services classiques qui sont offerts par les banques commerciales. A ce titre l'activité de crédit prend une place importante dans le portefeuille des activités et dans le portefeuille financier. Ces crédits sont consentis aux entreprises et aux particuliers. Les risques liés à cette activité sont donc à surveiller avec la plus grande acuité. Ce qui implique des procédures complètes couvrant tout le processus de crédit et prenant en compte l'ensemble des intervenants.

Le problème qui se pose est de savoir si les procédures d'octroi des crédits à la clientèle des particuliers permettent de couvrir les risques en amont et en aval lors du traitement des dossiers de crédits. Un nombre considérable de dossiers de crédit est introduit chaque jour à Coris Bank International pour décision par les responsables concernés. Certains dossiers peuvent donc être survolés laissant ainsi filtrer des risques considérables pouvant conduire la banque à une perte inévitable. C'est à cette étape qu'interviennent les procédures de prévention. Après le traitement du dossier, il faut procéder à la mise en place du crédit et à son suivi. Cette étape est fondamentale pour garantir le recouvrement complet de la créance par le client. Certains crédits clients devenus douteux ne sont pas rapidement identifiés et finissent par disparaître ou par devenir entièrement insolvables. Ce qui constitue des pertes que la banque devra provisionner.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées dans ce cas de figure. Il s'agit entre autres de mettre en place des mécanismes informatisés, solides et effectivement applicables au suivi des dossiers de crédit accordés aux particuliers. La mise en place au sein de la banque d'un département indépendant de management des risques de crédits. Celui-ci sera chargé de faire une veille permanente sur les dossiers de crédits octroyés aux particuliers et sur ceux octroyés aux entreprises. Cette mesure est aussi une solution envisageable.

Effectuer des audits ponctuels se focalisant spécifiquement sur chaque type de crédits octroyés est une solution qui peut être prise en compte et permettra de cerner et de résoudre concrètement les failles des procédures et du contrôle interne et apporter les mesures correctives à prendre en compte. Cette solution que nous retenons nous permettra de comprendre, d'analyser les procédures d'octroi de crédit afin d'en donner une appréciation.

Les procédures d'octroi des crédits sont-elles pertinentes et permettent-elles de gérer les risques de façon efficace en prenant en compte de manière rigoureuse le facteur risque en amont et en aval ?

Afin de mener une réflexion plus approfondie et de cerner tous les contours de ces questions sus mentionnées, nous avons entrepris de nous pencher sur le thème : « Audit des procédures de prévention et de traitement des risques liés aux crédits accordés aux particuliers ».

L'objectif principal de cette étude est d'analyser par un audit les mécanismes que les banques mettent en place pour réduire les risques liés aux procédures d'octroi des crédits aux particuliers.

Ce mémoire a pour objectifs spécifiques :

- d'identifier les risques liés aux activités de crédits en général ;
- d'identifier les procédures liées à l'octroi de crédits aux particuliers de manière spécifique ;
- d'identifier et d'évaluer le dispositif de prévention des risques ;
- d'identifier et d'évaluer le dispositif de traitement des risques ;
- de dérouler une procédure d'audit du cycle des crédits et engagements par le fait :
 - ✓ d'évaluer le contrôle interne afin de faire ressortir les forces et les faiblesses des procédures ;
 - ✓ de faire ressortir les principales sources de risques et leurs impacts sur la banque ;
 - ✓ de faire un contrôle de l'application effective des procédures concernées ;
 - ✓ de faire des recommandations pertinentes pour pallier les faiblesses.

Bien qu'il soit pertinent de mener une étude sur l'ensemble des différents risques liés aux activités de crédits, nous limiterons nos travaux aux risques liés aux crédits accordés aux particuliers afin de mieux cerner et approfondir notre réflexion.

Cette étude présente un intérêt à plusieurs niveaux.

En effet, elle permet à Coris Bank :

- de déceler les insuffisances de son organisation en terme de gestion des risques de crédits ;
- d'identifier les risques majeurs liés à l'octroi des crédits ;
- d'améliorer les procédures défailtantes du processus d'octroi des crédits ;
- de renforcer les performances du service d'octroi des crédits.

L'étude de ce thème nous permettra de renforcer également nos connaissances dans le domaine :

- des risques de crédit bancaire ;
- de l'audit bancaire ;
- de renforcer nos compétences analytiques dans le domaine de la recherche ;
- d'appliquer nos connaissances théoriques acquises de l'audit à la pratique dans le milieu bancaire ;
- d'apporter notre modeste contribution aux problèmes de risque de tous ordres liés à l'exercice de l'activité économique.

Notre étude s'articulera autour de deux parties essentielles :

- une partie théorique au sein de laquelle nous passerons en revue les différents ouvrages ayant traité en globalité ou en partie de l'objet de notre sujet. Nous terminerons cette partie par un modèle d'analyse faisant une synthèse de nos recherches ;
- dans la seconde partie de notre étude nous déroulerons de manière concrète une procédure d'audit sur les procédures de prévention et de traitement des risques liés aux crédits accordés aux particuliers après une présentation de Coris Bank International. Nous utiliserons pour les besoins de notre audit l'approche d'audit par les risques.

La procédure d'audits que nous allons dérouler nous conduira à l'identification des risques liés aux procédures, à l'évaluation du contrôle interne et au contrôle de l'application des procédures.

Cette partie débouchera sur la rédaction des recommandations que nous aurons proposées.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'activité bancaire est fortement règlementée sur le plan international afin de garantir une sécurisation des transactions financières. Ce souci d'amoindrissement des risques liés au secteur a poussé de nombreux auteurs à s'interroger sur le sujet afin d'en apporter une analyse critique et de fournir des supports permettant d'approfondir la réflexion sur le fonctionnement des banque en générale. Dans cette partie nous passerons en revue quelques ouvrages de différents auteurs sur l'audit, les crédits et les risques bancaires. Nous aborderons d'abord dans un premier chapitre les opérations liées aux crédits bancaires, les procédures et les risques associés. Dans un second chapitre nous aborderons les approches théoriques sur l'audit bancaire, les procédures de préventions et de traitements des risques liés aux crédits. A la fin de cette étude théorique nous ferons ressortir les points de convergences et de divergences de ces études afin d'en aboutir à un modèle d'analyse qui nous servira de canevas dans le déroulement de la phase pratique de notre étude.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Les opérations liées aux crédits accordés aux particuliers dans les banques : risques et procédures associés

Les banques offrent des services variés afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et de faire face à la concurrence. Nous nous appesantirons tour à tour sur les opérations de crédit, les risques associés et les procédures de traitement et de détection.

1.1. Les opérations de crédit bancaire

Les opérations de crédit bancaire sont classées en plusieurs types selon la nature du crédit de celui-ci. Ce sont des opérations qui ont un caractère spécifique car en rapport avec l'activité bancaire.

1.1.1. Définition et typologie

Il existe plusieurs définitions du crédit bancaire. Nous en avons retenues deux aux besoins de notre analyse. Il s'agit de la définition contenue dans l'article 313-1 du COMOFI et de celle contenue dans l'article 5 de la réglementation bancaire de l'UMOA.

1.1.1.1. Définition d'une opération de crédit bancaire

La loi bancaire définit une opération bancaire comme « tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ». (Art. L.313-1 du COMOFI)

Selon Sow, (art 5 réglementation bancaire de l'UMOA), sont considérées comme opérations de crédit les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garanties, de financement de vente à crédit et de crédit-bail.

1.1.1.2. Typologie des crédits bancaires

Selon Ogien (146 : 2008) les crédits sont consentis sous cinq formes :

- les crédits classiques à long terme : prêts accordés aux particuliers et aux entreprises pour l'achat de biens immobiliers ou mobiliers ;

- les concours de trésorerie ponctuels ou permanents accordés aux particuliers et aux entreprises pour permettre de financer l'exploitation courante ;
- les crédits sur créances commerciales : crédits bancaires accordés pour le refinancement des entreprises en contrepartie de la garantie sur les créances commerciales ;
- les crédits à l'exploitation : crédits accordés pour le financement des opérations à crédit des exportateurs en contrepartie de la garantie sur les créances à l'exploitation ;
- le crédit par signature : engagement de la banque envers son client sans mouvement de trésorerie sur principal.

Selon Sardi (2002 : 772) les crédits sont consentis essentiellement sous quatre (4) formes :

- découvert en compte pour faire face aux besoins de règlement courants ;
- prêts qui font l'objet d'un contrat et comportant des modalités très diverses tenant au déblocage des fonds (en une seule fois ou échelonné), au remboursement (in fine, échelonné, progressif, etc.) aux garanties (réelles ou personnelles) ;
- cessions de créances professionnelles, matérialisées ou non par des effets, qui peuvent être escomptées, prises en pension ou garantie. Les créances cédées, livrées ou non, constituent, pour le prêteur, la garantie du crédit accordé ;
- crédit par signature comprenant les engagements de financement et de garantie.

1.1.2. Le système d'organisation du processus d'octroi des crédits

Pour Greuning & al (2004 : 140), la fonction de prêt de la banque doit satisfaire 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 ».

1.1.2.1. Les acteurs du processus

Les acteurs du processus d'octroi des crédits sont :

- le conseil d'administration ;
- la direction générale ;
- la direction du crédit ;
- la direction du recouvrement ;
- les agents de crédit ;
- les clients.

Ces différents acteurs réalisent plusieurs types d'opérations dans le but de mettre à la disposition de la clientèle les ressources désirées.

1.1.2.2. Les opérations du processus d'octroi des crédits aux particuliers

Pour Mathieu (2005 : 144) et Camara (2006 : 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. Il permet de guider la hiérarchie ou l'organe de décision qui procédera à une étude pour fonder sa décision ;
- 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 traites, et ensuite au déblocage des fonds ;
- e) **le suivi des crédits** : c'est la mise en place d'un système de détection préventif, ou actuel qui déclenchera l'envoi automatique de lettre 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 à l'amiable, judiciaire, sous traité ou assuré directement par des équipes propres ;

Pour Mathieu (2005 : 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 décisions :

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

1.2. La notion de risque

L'activité bancaire est par excellence celle qui expose à de nombreux risques en raison du flux important de capitaux qui s'y opère. Il convient donc d'avoir une meilleure compréhension de cette notion de risque afin d'en mieux s'en imprégner.

1.2.1. Définition et typologie

Il est d'usage de dire que le métier de banquier est celui du risque. Ils sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes mais il peut aussi être source de profits et la banque qui ne prendrait aucun risque prendrait le plus grand d'entre eux : la faillite !

1.2.1.1. Définition du risque

Le risque se définit différemment selon le contexte et selon le domaine auquel il se rattache. Selon le Larousse, 2003 : 895 « Le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable, auquel on est exposé »

L'institut Canadien des comptables Agréés (ICCA) dans sa publication de 2005 intitulé « mieux connaître le risque : choix, liens et compétences », définit le risque, comme la possibilité qu'une ou plusieurs personnes, ou organisations subissent les conséquences défavorables d'un évènement ou d'une circonstance.

Pour l'auditeur Lemant, (1998 : 25), le risque est la combinaison de trois constituants, qu'il est nécessaire de distinguer pour qu'il puisse donner son assurance que l'organisation examinée a toutes les chances d'atteindre les performances et objectifs attendus d'elle :

- l'incident réalisé ou potentiel ou manifestation du risque ;
- son incidence financière (ou autre) ou impact du risque ;
- les causes organisationnelles du risque ou facteurs du risque ;

Le risque désigne donc, la réalisation d'un évènement redouté (manifestation), ses conséquences (impact), ses causes (facteurs), ou les trois à la fois.

Soit : **Manifestation + impact + Facteurs = Risque**

La définition du risque a évolué car dans son lexique « Les mots de l'audit 3 », L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition peut être complétée par celle de Dominique Vincent : « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- la gravité ou conséquences de l'impact ;
- la gravité qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

1.2.1.2. Typologies des risques

Différents auteurs (Knight, Amar) proposent à travers divers articles et ouvrages, plusieurs types de risque. Ces définitions sont toutes complémentaires et ont pour mérite, de permettre une plus grande visibilité de la notion de risque.

Knight et al. (2003 : 54), propose trois (3) types de risques :

- le risque financier, lié au marché, aux liquidités, au crédit et à la structure du capital : Les financiers sont essentiellement exposés aux risques de taux, aux risques de change et aux risques de contrepartie ;
- le risque opérationnel lié au processus et aux innovations en entreprise ;
- le risque stratégique lié à l'environnement économique, et aux transactions.

Pour Amar & al. (2003 : 61), Il existe deux types de risques :

- les risques dits « tarifés » qui se produisent suffisamment souvent pour être gérés de manière statistique ;
- les risques exceptionnels qui sont rares et qui ont un fort impact sur le résultat de l'entreprise.

1.2.2. Les risques bancaires

Après avoir passé en revue les différents types de risque en général, il convient d'aborder les risques rencontrés dans le secteur bancaire à savoir les risques financiers. Ceux qui sont généralement rencontrés sont les risques de marché, les risques de crédit, les risques opérationnels.

Pour GREUNING & al, (2004 : 3) les risques bancaires sont classés en quatre catégories.

- les risques financiers ;
- les risques opérationnels ;
- les risques d'exploitation ;
- les risques accidentels

1.2.2.1. Les risques liés aux activités de crédit bancaire

Les activités de crédit sont relativement complexes et engageant dans la majeure partie du temps un grand portefeuille. Ce qui implique une plus grande prise de risque.

Ogien (2008 :475) énumère les risques suivants :

a) Le risque de crédit ou de contrepartie

Les risques de crédit ou de contrepartie sont liés à la détérioration de la situation de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues par l'établissement entraînant le non-remboursement partiel ou total de la créance (et par assimilation, lorsque l'établissement est appelé en garantie au titre d'engagements donnés). Ces risques peuvent être intensifiés par la situation de certains marchés ou secteurs d'activités mais aussi par la politique d'octroi et de diversification des encours retenue dans l'établissement.

b) Le risque pays

Le risque pays concerne les créances ou engagement hors bilan assimilés sur des débiteurs privés ou publics. Il réside dans un pays dont la situation financière peut justifier une constitution de provisions, notamment le rééchelonnement de la dette dans un cadre multilatéral ou l'interruption des paiements au titre de leur endettement.

Ainsi à la différence du risque de contrepartie, l'incapacité des débiteurs à faire face à leurs engagements est hors de cause. Le risque pays reposant sur l'incapacité de transfert des sommes correspondantes et sur l'absence de respect de ses obligations de la part du pays où se trouvent les emprunteurs.

c) Le risque opérationnel

Les risques opérationnels découlent des insuffisances des procédures d'octroi de crédit ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'information, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties.

Les risques surviennent à la suite des défaillances humaines ou techniques. L'objectif de la maîtrise du risque opérationnel pour l'établissement de crédit est d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables.

Le comité de Bale définit le risque opérationnel comme « le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de système ou

résultant d'évènement extérieur ». La définition part des effets (les pertes) pour remonter aux causes (inadaptation, défaillance ou évènements extérieurs).

1.2.2.2. Les principaux risques identifiés en matière de gestion des crédits aux particuliers.

Selon Siruguet (2001 :129) les principaux risques en matière de crédit bancaire sont les suivants :

- **le risque de contrepartie** : risque matérialisé quand la contrepartie ne peut faire face à ses engagements. La matérialisation de ce risque peut entraîner une perte en capital et une perte en intérêts ;
- **le risque de transformation** : risque lié au déséquilibre non maîtrisé entre les durées des valeurs reçues et données, notamment par un mauvais suivi des opérations à préavis ;
- **le risque de taux d'intérêts** : Risque lié à des positions de taux non maîtrisées sur les opérations ;
- **le risque de sorties de fonds anormales** : risque lié aux opérations non autorisées, d'erreur sur le montant effectif du remboursement ;
- **le risque de perte d'agios ou coûts d'agio** : risque lié aux erreurs d'évaluation des agios relatifs aux opérations ;
- **le risque lié à des problèmes de conversion franc/euro** : risque d'erreurs de calcul dans les conversions (intérêts, nominal) ;
- **le risque de gestion** : risque général de défaillance des procédures et des contrôles liés aux traitements administratif, au règlement et à l'enregistrement de ces opérations ;
- **le risque juridique** : incertitude sur l'interprétation d'un contrat mal rédigé, risque de consentir ou de maintenir des concours abusifs, rupture de concours qui pourrait être estimée abusive, risque d'accusation d'immixtion dans la gestion de l'entreprise que l'on aurait conseillée ;
- **autres risques opérationnels** : erreurs, fraudes, négligences, retards d'exécution qui se traduisent par une perte financière ou une perte d'image.

1.3. Les procédures de traitements et de préventions des risques liés aux processus d'octroi des crédits.

Les procédures de traitement et de prévention des risques liés aux processus d'octroi des crédits sont couvertes par le management des risques. En effet les étapes du management des risques permettent d'identifier les risques, de les traiter afin de limiter leur impact sur le processus.

1.3.1. Le management des risques

La maîtrise des risques implique une démarche rationnelle pour les identifier, les mesurer, les analyser et mettre en place les parades les plus efficaces en termes de bénéfices/coût.

Selon Sardi (2002 : 183) le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes clés. Il s'agit de :

- 1- l'identification des risques ;
- 2- la quantification ou l'évaluation des risques ;
- 3- l'analyse, la décision et la planification des mesures ;
- 4- la gestion opérationnelle des risques ;
- 5- la surveillance des risques ;
- 6- le reporting des risques.

Il est possible également de diviser la gestion des risques en deux grandes sphères :

- gestion fonctionnelle : identification, analyse, mesure, limites, surveillance, etc. ;
- gestion opérationnelle : gestion au quotidien des opérations dans le cadre des politiques, limites et procédures définies.

Nous analyserons de façon chronologique les différentes phases du processus de gestion des risques.

1.3.1.1. L'identification des risques

Selon Sardi (2002 : 184) L'identification des risques est bien entendue la première étape de ce processus. La cartographie des risques peut-être réalisée par l'audit interne dans

l'accomplissement normal d'une mission ou lors d'une enquête thématique. Elle peut également être réalisée par la fonction de management des risques.

L'identification des risques n'est pas un exercice limité dans le temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe.

Cette étape est essentielle pour le développement ultérieur des systèmes de mesure, de limites et de surveillance des risques. L'identification des risques pour être exhaustive doit considérer :

- les facteurs internes telles la structure de l'entreprise, les activités, la qualité du personnel ;
- les facteurs externes tels les fluctuations des conditions économiques, les changements de l'environnement professionnel et technologique qui peuvent affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1.3.1.2. La quantification ou évaluation des risques

Certains risques sont quantifiables, comme le risque de marché, ou de crédit, d'autres ne le sont pas. Le concept de plus en plus utilisé est celui de la valeur en risque, ou « value at risk », qui est la perte potentielle maximale qu'il est possible de subir, sur une période donnée, avec un niveau de probabilité déterminé.

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

1.3.2. Analyse, la décision et planification des mesures

L'analyse, la décision et la planification des mesures sont des étapes très importantes du management des risques. En d'autres termes, il s'agit des étapes principales qui doivent faire l'objet d'une attention particulière par le management des risques.

1.3.2.1. L'analyse du risque

Avant de prendre une décision sur la réponse à donner à un risque particulier, il convient de l'analyser et notamment de s'interroger sur les deux variables décrites ci dessous :

- pourquoi la fréquence de survenance du risque est –elle si élevée? est –il possible de la diminuer ? Avec quelles mesures et quels coûts ?
- pourquoi la conséquence de l'évènement est –elle si élevée ? Est –il possible d'en diminuer la sévérité ? Avec quelles mesures et pour quels coûts ?

1.3.2.2. Le degré d'acceptabilité du risque

Le risque peut - être jugé inacceptable. Il peut être accepté pour différentes raisons ; l'impact est jugé négligeable, le coût de la parade est supérieur au bénéfice anticipé, il est une source de profit, il est inévitable. Il est souvent accepté mais avec une limite précise. La première décision consiste donc à déterminer le degré d'acceptabilité du risque en fonction des conséquences qu'il peut produire.

Il est possible d'utiliser trois approches d'acceptabilité des risques :

- approche coût / bénéfice : face aux coûts / nécessités pour une parade à mettre en place on estimera les bénéfices attendus ; si le rapport est défavorable, la parade n'est pas mise en place ;
- approche mixte : des seuils de tolérances sont acceptés.
- approche sécurité absolue : quel que soit le coût, la parade est mise en place ; approche qui peut se rapprocher de la précédente mais dans laquelle on place tellement haut le bénéfice attendu que la parade sera en place en tout état de cause ; donc même dans cette approche, le coût n'est pas absent ;

1.3.2.3. La gestion opérationnelle des risques

Le risque doit être ensuite géré dans le cadre fixé. Les plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. La gestion opérationnelle est réalisée par une unité clairement désignée à cet effet. Par exemple : Salle des marchés pour les risques de marché, direction des engagements pour le crédit etc.

1.3.2.4. La surveillance des risques

Le suivi des plans, et d'une manière plus générale la surveillance des risques, est une composante essentielle du management des risques. Les politiques et limites fixées doivent être surveillées sur une base constante de leurs respects. En cas de dépassement, les raisons clairement établies, les conséquences des risques évaluées et le système de reporting doit les signaler.

Cette surveillance est dévolue au X contrôle dits « de premier et deuxième niveaux » : management, unité de contrôle spécialisées dans les agences, salles de marchés direction des engagements etc.

L'audit interne, contrôle de troisième niveau, doit éviter d'être impliqué dans cette surveillance permanente car son rôle est de s'assurer de manière ponctuelle de l'efficacité du dispositif.

Ce chapitre nous a permis d'approfondir nos connaissances sur les opérations qu'offrent les banques en matière de crédits et également sur les risques auxquels elles sont constamment exposées. La probabilité d'occurrence de ces risques est fonction des procédures mises en place et des systèmes d'accompagnement de ces procédures tel que le management des risques. A l'issue de ce chapitre introductif, nous aborderons le second chapitre qui nous permettra de mieux centrer notre réflexion sur les approches et les procédures de prévention et traitement des risques en matière de crédits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'approche d'audit par les risques et les procédures de prévention et de traitement des crédits octroyés aux particuliers dans les banques

Dans ce chapitre notre réflexion s'appesantira sur la méthode d'audit par les risques pour mieux passer en revue les procédures de prévention et de traitement que les banques mettent en place afin d'avoir une maîtrise maximale de leur environnement et de réduire les risques auxquels elles sont exposées.

2.1. L'audit bancaire

L'audit bancaire s'effectue quasiment de la même manière que l'audit des autres organisations ; les différences fondamentales résident dans le fait que les autres structures ont des réglementations plus souples que les banques. Une attention sera particulièrement mise donc en audit bancaire sur le respect de la réglementation définie par les autorités de tutelle et l'utilisation du plan comptable bancaire. En fonction des besoins qui sont exprimés par la banque nous serons en présence d'un d'audit comptable et financier ou d'un audit opérationnel. Toutes les banques disposent d'un service d'audit interne et cela relève d'une exigence de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest afin de garantir une sécurité et une plus grande maîtrise du risque.

2.1.1. Définition et rôle de l'audit interne en banque

L'audit interne joue un rôle indispensable dans les institutions financières et particulièrement dans les banques car elles sont fortement règlementées. Mais qu'est ce que l'audit interne et quel rôle joue-t-il ?

2.1.1.1. Définition

Selon Schick Vera et Bourouilh (2010 :23) La définition française de l'audit interne date du 21 mars 2000 et a été approuvée par le conseil d'administration de L' IFACI. Selon cette définition, « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses

processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

2.1.1.2. Le rôle de l'audit interne en banque

Selon SARDI 2002 l'audit interne composante du système de contrôle interne a quatre objectifs essentiels :

- s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour améliorer l'efficacité ;
- informer régulièrement de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit, de l'état du contrôle interne.

Pour Siruguet (2001 : 166) le service de l'audit interne en banque joue le rôle essentiel de contrôle du respect des procédures. Des sondages sur la composition des pièces des dossiers, et des conséquences qu'en a tiré l'agent chargé de déterminer la situation du client, permettent de porter une opinion sur la bonne ou mauvaise classification des crédits de la clientèle au regard des attributs.

2.1.1.3. L'audit opérationnel dans les banques (cas de l'audit de conformité et d'efficacité)

Selon Dayan et al « 2004- 912 » L'audit opérationnel a pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existant dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures (procédés informatiques, procédés de gestion des stocks...) ou encore de proposer de nouvelles stratégies ; en un mot, l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour objet d'améliorer les performances de l'entreprise.

Ce type d'audit qui fait l'objet de notre étude, a pour objectif dans le cas particulier des banques de s'assurer que les moyens et autorisations alloués à la banque ont été utilisés conformément aux lois et aux procédures. Le contrôle des actions est mené par rapport à un référentiel qui peut être un texte de lois ; les dispositions de l'autorité de tutelle, ou une

règle de gestion contenue dans le manuel de procédure. L'objectif est aussi de vérifier que le dispositif de sécurité (règle interne et externe) est appliqué et fonctionne bien.

Lorsque l'audit opérationnel adopte une démarche qui va dans le sens de s'assurer que l'entreprise a atteint ses objectifs, il est alors un audit d'efficacité. Dans ce cas on parle d'audit de niveau 2 qui s'assure que les moyens ont été utilisés de manière efficace et efficiente.

2.1.2. Le risque d'audit en banque

Selon Bernet (2002 : 56) Le risque d'audit est la possibilité que des anomalies significatives ne soient ni prévenues, ni détectées par l'établissement et par l'auditeur lors de ses contrôles. Le risque d'audit est très important pour l'audit des institutions bancaires.

A titre d'exemples, les points suivants sont particulièrement des facteurs significatifs des risques :

- une mauvaise qualité du portefeuille de crédit qui remettrait en cause la pérennité de l'établissement ;
- une mauvaise évaluation des provisions, qui constituent un élément clé de la composante du résultat bancaire et de la protection des fonds propres ;
- la non-exhaustivité des enregistrements, notamment des crédits par signature, qui fausserait les engagements réels de l'établissement ;
- une comptabilisation incorrecte des produits, qui fausserait les résultats de l'établissement.

2.1.2.1. Le seuil de signification

Selon Dayan et al (2004 : 918) Le seuil de signification est la limite en deçà de laquelle une erreur commise de bonne foi par l'entreprise est sans incidence sur l'image fidèle des comptes annuels, étant entendu que l'image fidèle ne se résume pas à la seule inscription régulière au bilan, elle dépend également de l'importance que le lecteur des comptes donne à l'obtention de l'information.

Sont significatives :

- toute information qui, si elle n'était pas communiquée, serait susceptible de modifier le jugement de l'actionnaire sur les comptes
- toute information qui permet de comprendre l'exercice écoulé et d'appréhender un avenir raisonnablement envisageable.
- toute information pertinente et utile qui n'apparaît pas clairement au bilan ou compte de résultat

L'auditeur doit orienter ses contrôles de manière à étudier le plus complètement possible les postes, les opérations et les systèmes dont l'importance est significative et qui sont, à priori, les plus susceptibles de comporter des erreurs d'un montant supérieur au seuil de signification. Cette démarche, basée sur l'importance relative des choses, ne doit pas conduire le commissaire aux comptes à ne faire aucune vérification sur les postes de faible montant, ou qui présentent des risques faibles.

Simplement le commissaire concentre ses vérifications sur les éléments les mieux susceptibles de lui permettre de fonder l'opinion qu'il doit donner sur l'image fidèle des comptes.

2.1.2.2. La détermination du seuil de signification

La compagnie nationale des commissaires aux comptes de France a donné les quelques critères suivants tout en précisant qu'il ne s'agit point de références absolues :

Tableau 1 : critères de détermination du seuil de signification

Poste	Seuil
Capitaux propres	1% à 5%
Résultat net ou courant	5% à 10%
Chiffre d'affaire	1% à 3%

Source : site de la CNCC

L'auditeur doit choisir, en fonction de sa connaissance de l'entité auditée et de son expérience du secteur d'activité, le critère qui lui semblerait être le plus pertinent ou une combinaison de ces critères et comme tout jugement professionnel, il doit être en mesure de le justifier. Le seuil de signification tel que présenté ci-dessus est appliqué pour l'audit financier et comptable. Nous n'en ferons pas cas dans notre étude car nous sommes en présence d'un audit opérationnel sur les procédures.

2.2. L'approche d'audit par les risques

L'approche par les risques est cohérente avec l'objectif même d'une mission d'audit qui vise à obtenir une assurance raisonnable que les comptes d'une entreprise pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. Il peut être aussi utilisée dans le cas de l'audit opérationnel.

L'approche par les risques permet au commissaire aux comptes de définir les domaines où les contrôles seront approfondis, d'identifier les cycles d'activités significatifs, de planifier des interventions intercalaires pour la réalisation de certains contrôles ou le suivi de certains éléments (situation de trésorerie, indicateurs clés, ...), et de définir un seuil de signification qui est l'appréciation, par le commissaire aux comptes, du montant à partir duquel une anomalie peut affecter la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et donc induire le lecteur de ces comptes en erreur.

2.2.1. La démarche de l'approche d'audit par les risques

L'approche d'audit par les risques suit plusieurs démarches. Nous vous en proposons une afin de détailler notre analyse.

2.2.1.1. Connaître les risques théoriques afin d'identifier les risques potentiels

L'existence de risques dans une entreprise ne signifie pas que ces risques se traduiront nécessairement par des anomalies réelles dans les comptes ou la défaillance des procédures de l'entreprise. Toute entreprise est en effet sujette à :

- des possibilités d'erreurs dans le suivi, l'exécution, le contrôle et l'enregistrement des opérations, ainsi que dans la présentation de l'information financière,
- la dégradation temporaire de sa trésorerie ou plus généralement de sa situation financière.

A ce stade, les risques pour le commissaire aux comptes sont théoriques. Ils deviennent potentiels si l'entreprise ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter, si des moyens suffisants de prévention et de détection ne sont pas mis en place, ou si l'entreprise ne met pas en œuvre les mesures nécessaires pour rétablir sa situation financière.

Dans le cadre de son approche par les risques, le commissaire aux comptes doit connaître les risques théoriques afin d'identifier les risques potentiels et leurs conséquences (information financière erronée par exemple ou, dans un cas extrême, défaillance de l'entreprise) et faire porter en priorité ses travaux sur ces zones de risques.

2.2.1.2. Etablir une cartographie réfléchie des risques

Compte tenu de la diversité des risques, le commissaire aux comptes est amené, dans le cadre de sa mission, à établir une cartographie.

Pour Schick, Vera et Bourrouilh – Parège (2010 : 64) que la cartographie soit réalisée par un service « Risk management » c'est le fondement même de son existence, un service, contrôle interne ou encore par le service d'audit interne lui-même, elle n'en demeure pas moins l'étape centrale de l'identification institutionnelle des besoins d'audit d'une organisation. La réalisation d'une cartographie des risques dans une organisation permet d'avoir une vision d'ensemble, exhaustive et précise de son exposition aux turbulences de toute nature, tant internes qu'externes. Indépendamment des missions d'audit qui en découleront éventuellement, ultérieurement, cette approche du contrôle de l'organisation par l'identification des risques auxquels elle est exposée permet par ailleurs de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour maîtriser ces risques.

2.3. L'audit des procédures de prévention et de traitements des risques

Les procédures de préventions et de traitement des risques comme toutes procédures peuvent être auditées. Dans nos prochaines lignes nous verrons de manière plus explicite les procédures qui sont concernées lors de l'audit des procédures de prévention et celles concernées lors des procédures de traitement des risques.

2.3.1. L'audit des procédures de prévention

L'audit des procédures de prévention couvre l'ensemble des procédures mis en place par la banque pour prévenir la survenance des risques. Ces procédures permettent de développer une culture du risque afin de procéder à une intégration, une maîtrise du risque. La prévention des risques dans les procédures d'octroi des crédits aux particuliers implique la maîtrise et l'application rigoureuses des procédures suivantes par les conseillers clientèle :

- les procédures d'engagement (montage des dossiers de crédits, l'évaluation de la qualité du client, l'évaluation du niveau d'endettement du client, l'analyse financière du dossier etc.).
- les procédures de gestion des encours sains et de surveillance des risques : ces procédures doivent permettre une gestion rigoureuse des crédits consentis par une surveillance régulière des opérations qui sont passées sur le compte et le règlement l'encours du crédit consenti. C'est dans cette optique que les comités risques et le comité crédit sont mis en place dans les banques.

Selon Siruguet (2001-167) Le traitement des crédits comprend généralement l'étude des demandes, l'approbation des engagements ou la notification des refus, la saisie des dossiers, la prise de garanties, les débloques, la comptabilisation des intérêts à recevoir sur la période et l'étalement des intérêts perçus d'avance, l'étalement et le traitement des commissions et du coût de mise en place, l'identification des débiteurs douteux ainsi que tous les autres événements tels que le remboursement anticipé, le passage en perte, etc.

2.3.1.1. Les fonctions à auditer

Selon Siruguet (2001-167) l'audit des procédures de prévention en matière d'octroi de crédit s'exerce au travers des fonctions suivantes :

- **Les fonctions d'instruction des dossiers**

- monter le dossier de crédit (ouverture physique du dossier, inscription dans un fichier) ;
- contrôler le dossier (cohérences des données avec les pièces justificatives, recherche des pièces ou renseignements manquants) ;
- porter un avis motivé sur le dossier ;
- présenter le dossier de crédit à l'organe de décision ;
- suivre les engagements et les lignes de crédits.

- **La fonction d'octroi du crédit**

- fixer les lignes de crédit
- étudier les dossiers instruits

- demander éventuellement un complément d'informations
- donner une autorisation ou un rejet motivé

En fonction des règles de délégation, cette fonction est assurée par le réseau commercial ou par le comité de crédit.

2.3.1.2. L'évaluation du contrôle interne relatif à ces fonctions

L'évaluation du contrôle interne consistera à évaluer toutes les procédures contenues dans la fonction d'instruction des dossiers et dans la fonction d'octroi des crédits afin d'en faire ressortir les forces et les faiblesses. L'évaluation du contrôle interne de ces fonctions permettra de donner des propositions pour l'amélioration des procédures afin d'amoindrir les risques.

2.3.2. L'audit des procédures de traitement des risques

Les procédures de traitement des risques permettront aux auditeurs de connaître le degré de maîtrise du risque dans la structure. Le traitement des risques liés aux crédits octroyés aux particuliers consiste à prendre des mesures de contrôle des risques par l'instauration régulière des comités de surveillance du portefeuille au sein de la banque.

Le traitement consiste aussi à prendre des mesures de protection du patrimoine c'est-à-dire : (assumer, transférer, capitaliser l'expérience). L'audit doit permettre de passer en revue toutes ces procédures afin d'obtenir l'assurance du processus.

2.3.2.1. Les fonctions à auditer

Selon Jean-Luc Siruguet (2001 : 167) les fonctions à contrôler par l'auditeur en matière de traitement des risques lors de l'octroi des crédits aux particuliers sont les suivantes :

- **Fonctions de gestion administrative des dossiers**
 - en cas de refus, notifier par écrit ce refus au client ;
 - opérer les démarches de formalités juridiques consécutives à l'engagement (formalisation des garanties, assurance, communications notariales, etc.) ;
 - établir l'offre de prêt définitive (ce qui déclenche l'écriture au hors bilan) ;

- donner l'ordre de décaissement des fonds ;
- comptabiliser les engagements ;
- assurer la conservation des dossiers et pièces justificatives ;

- **Fonctions de surveillance des opérations**

- suivre régulièrement la qualité du portefeuille de crédits ;
- contrôler l'existence, l'exhaustivité, la cohérence, la formalisation, le suivi des procédures relatives à l'ensemble des fonctions précédentes.

- **Fonction de surveillance des dossiers sensibles**

Chargé du règlement des litiges avant qu'ils ne deviennent contentieux.

- **Fonctions de dénouement des recouvrements compromis**

- Instruire les dossiers dont le recouvrement est compromis ;
- Procéder au recouvrement de ces dossiers par tous les moyens juridiques.

A ce stade le client n'est plus considéré comme un client mais comme un « débiteur »

2.3.2.2. L'évaluation du contrôle interne

Selon Dayan et al. (2004 : 919) l'objet de l'appréciation du contrôle interne (du système d'organisation comptable) est double :

- d'une part, la fiabilité des procédures conduit l'auditeur à procéder à des sondages peu nombreux lors de l'étape de contrôle des comptes ; au contraire, l'existence de procédures peu fiables l'incite à des tests de validation particulièrement exhaustifs ;
- d'autre part, l'inefficacité éventuelle des procédures conduit l'auditeur à recommander des améliorations d'un coût raisonnable ayant pour objectif d'éliminer toute source de risques évitables. L'auditeur contribue ainsi au perfectionnement des performances de l'entreprise.

Une attention particulière sera accordé à toutes les fonctions de surveillances afin de déceler les failles du contrôle interne et d'apporter des mesures correctives.

Au terme de ce chapitre nous avons passé en revue l'audit bancaire et la méthode d'approche d'audit par les risques. Nous avons également identifié les fonctions à prendre en compte lors de l'audit des procédures de prévention et de traitement des risques liés aux crédits accordés aux particuliers. Cette partie nous permettra d'aborder dans nos prochaines lignes notre modèle d'analyse, de faire l'économie de toutes les approches que nous avons analysées plus haut.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : modèle d'analyse

Lors de ce chapitre, nous procéderons à la présentation des éléments d'appréciation de notre modèle d'analyse, des éléments de mesures des variables dépendantes, des éléments de mesures des variables indépendantes ainsi qu'à la schématisation du modèle d'analyse. Ce chapitre constitue une synthèse de la méthode d'approche que nous utiliserons dans cette seconde partie de notre étude.

3.1. Les éléments d'appréciations.

Notre modèle d'analyse fait ressortir trois éléments d'appréciation, à savoir :

- la conformité des variables indépendantes avec les variables intermédiaires ;
- l'efficacité qui lie les variables intermédiaires et les variables dépendantes.

3.1.1. La conformité

La conformité des variables indépendantes et intermédiaires consiste à apprécier l'adéquation du système de contrôle interne à CORIS BANK international par rapport à l'application effective des procédures. Il s'agit de vérifier si les procédures qui ont été formalisées pour l'efficacité en matière de contrôle interne sont respectées à la CBI et dans quelles conditions.

3.1.2. L'efficacité

L'efficacité existant entre les variables intermédiaires et les variables dépendantes consiste à apprécier dans quelle mesure les composantes du contrôle interne sont mises en place pour une meilleure prise en compte du risque de crédit au sein de CBI en particulier dans les domaines:

- de la prévention des risques lors de l'octroi des crédits au particulier depuis le montage du dossier jusqu'à la décision d'accord du crédit ;
- du traitement des risques qui pourrait survenir.

3.2. Tableau de synthèse du modèle d'analyse

Voir page suivante

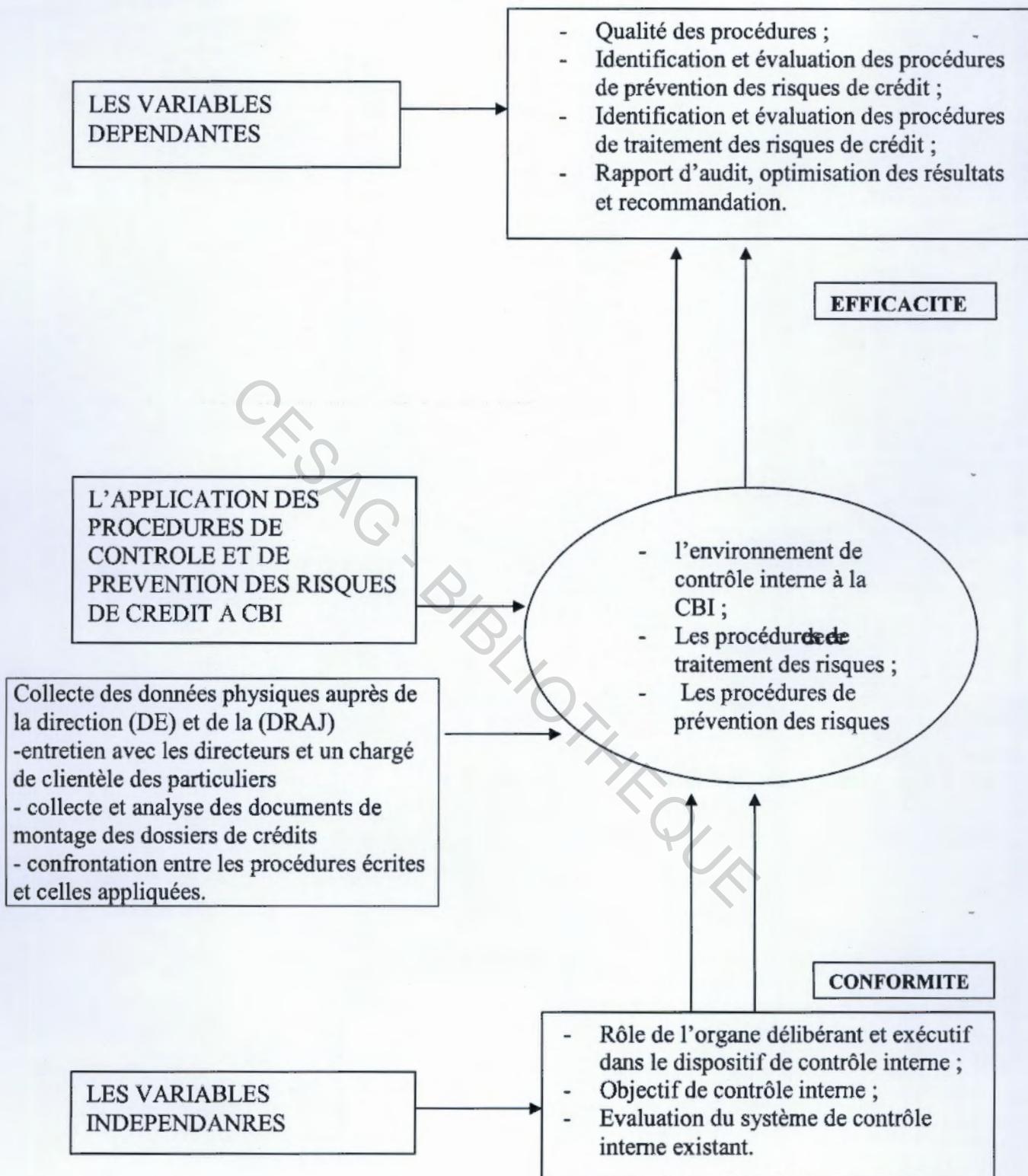
Tableau 2 : Mesure des variables indépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
1. Rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de CI	Compréhension du contrôle interne ; Connaissance des procédures ; Appliquer les procédures décrites dans le manuel de procédure ;	Charte d'audit interne ; Politique générale de la banque ; Organigramme cohérent ; Rapport de contrôle interne élaboré dans les normes ;	Codes d'éthique et de déontologie ; Plan stratégique, plan d'action, plan d'audit ; Séparation des tâches ; Suivi des recommandations des rapports de contrôle interne ;
2. Objectif de contrôle interne	Protection du patrimoine et des ressources ; Respect des directives et lois en vigueur ; Régularité et la sincérité des informations ; Amélioration des performances ;	Rendre compte aux conseils d'administration ; Application stricte et rigoureuse des politiques et règlements Bonne qualité des procédures ; Formations continue des agents ;	Contrôle périodique ; Suivi périodique des rapports d'évaluations des directives et respect de la réglementation bancaire ; Diffusion des procédures à tous les niveaux de l'organisation ; Résultat d'évaluation des agents ;
3. Evaluation du système de contrôle existant	Description des procédures ; Fonctionnement des procédures (régularité et permanence) ; Rapport sur l'efficacité du contrôle interne ;	Formalisation et compréhension des procédures ; Programme annuel d'audit ; Degré de maîtrise des risques ;	Tests réguliers de compréhension et de mise à jour ; Degré d'applicabilité des procédures ; Dangereusité et mode de circonscription des risques ;

Tableau 3 : Mesure des variables dépendantes

1. Qualité des procédures	efficacité et conformité des procédures ; L'obligation de respect des procédures;	- Degré de fiabilité ; - degré d'application ;	Approche d'audit par les risques Respect des procédures contenu dans le manuel de procédure ;
2. Identification et évaluation méthodes de préventions des risques de crédit	Méthodes d'identification ; Les outils d'identification ; Méthodes d'évaluation ;	Degré de pertinence de la méthode d'identification ; Degré de pertinence des outils d'identification ; Degré de pertinence de la méthode d'évaluation ;	Le degré est pertinent selon les risques identifiés ; Selon les résultats obtenus ; Selon les résultats obtenus ;
3. Identification et évaluation des méthodes de traitement des risques de crédit	Méthodes d'identification ; Les outils d'identification ; Méthodes d'évaluation ;	Degré de pertinence de la méthode d'identification ; Degré de pertinence des outils d'identification ; Degré de pertinence de la méthode d'évaluation ;	Le degré est pertinent selon les risques identifiés ; Selon les résultats obtenus ; Selon les résultats obtenus ;
4. Optimisation des résultats obtenus	Travaux sur le contrôle interne et le contrôle de l'application des procédures	Degré de maîtrise des risques de crédits	Le degré est pertinent selon les résultats obtenus (minimisation du risque de crédit)

Figure 1 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : Nous - même

Cette première partie nous a permis de passer en revue les ouvrages des auteurs qui ont traité de l'activité bancaire et des risques associés. Nous avons consulté des ouvrages d'auteurs africains et européens. Ce qui nous a donné une vision plus large de la notion de risque et de l'activité bancaire dans son ensemble. Au cours de notre analyse nous avons mis en évidence les points essentiels sur les procédures d'octroi des crédits aux particuliers. La mise en évidence de ces points nous ont conduit à aboutir à la présentation du modèle d'analyse ci-dessus représenté. Ce modèle d'analyse représentera un canevas de travail pour la deuxième partie de notre étude. Au cours de cette deuxième partie nous aborderons la phase pratique proprement dite en trois chapitres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'activité bancaire au Burkina Faso est régie par la loi n°058-2008/AN promulguée le 20 novembre 2008 et portant réglementation bancaire au Burkina Faso. Cette loi a été révisée en 2010 pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement économique actuel.

Coris Bank International, une banque locale burkinabé est astreinte à respecter la loi bancaire et aussi celles de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Coris Bank International pour pérenniser et renforcer l'efficacité de ses prestations se doit d'anticiper et maîtriser les risques auxquels elle serait amenée à être confrontée notamment par le renforcement de son système de contrôle interne et par la mise en place de procédures cohérentes et efficaces pour réguler ses activités.

Sur la base du modèle d'analyse que nous avons conçu dans cette deuxième partie nous allons procéder à un audit de conformité et de régularité concernant certaines procédures du contrôle interne de la banque. Nous focaliserons notre analyse sur les procédures de préventions et de traitement des risques liés à l'octroi des crédits aux particuliers.

Cette partie comportera essentiellement trois chapitres. Dans le premier nous procéderons à la présentation de Coris Bank International, dans le second nous procéderons à la description de l'existant par la présentation des procédures, objet de notre analyse et dans le troisième chapitre nous procéderons au déroulement de notre audit.

Chapitre 4 : Présentation de Coris Bank international

Ce chapitre fera l'objet de la présentation de Ciris Bank. Cette présentation portera essentiellement sur :

- son historique et ses missions,
- son organisation fonctionnement
- son conseil d'administration et les produits offerts

4.1. Historique et missions

CBI est une banque jeune et ayant des objectifs bien ciblés. Cette banque n'en a pas toujours été une. Il convient donc d'en connaître d'historique afin de mieux la cerner.

4.1.1. Historique

L'ex-Financière du Burkina à la suite de difficultés de management a fait l'objet d'une reprise par de nouveaux acquéreurs qui ont réorienté l'activité de la société avec des objectifs bien déterminés. Cette réorientation a permis d'aboutir à la transformation de son statut d'établissement financier en banque universelle. C'est ainsi qu'elle a obtenu en décembre 2007, l'agrément de banque et a donc ouvert ses premiers guichets à la clientèle le 07 janvier 2008. La création de Coris Bank International (CBI) a en outre été motivée par le souci d'apporter des réponses concrètes aux besoins grandissants de financement des clients de l'ex-Financière du Burkina, qui était spécialisée dans l'octroi de crédits à la consommation des particuliers.

CBI est une société anonyme de droit burkinabé avec un conseil d'administration au capital de 10 000 000 000 FCFA réparti entre les privés burkinabé, la société nationale des postes (SONAPOST), la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), et l'union des assurances du burkina (UAB-VIE). Le capital qui était de 1 500 000 000 en Janvier 2008 a été porté à 2 000 000 000 en Avril 2008 puis à 5 000 000 000 en 2009; et depuis avril 2010 à 10 000 000 000 FCFA.

4.1.2. Mission et objectifs

CBI est une banque innovante qui s'est fixée un ensemble de missions et d'objectifs afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante et de s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution.

4.1.2.1. Mission

Dans un objectif de positionnement et de rentabilité, CBI offre à sa clientèle des solutions adaptées à leurs besoins. Fort de ses potentialités et du dynamisme de son personnel, CBI entend réaliser ses objectifs par l'implantation de ses agences dans différentes localités du Burkina et à moyen terme dans l'espace UEMOA, tout en s'appuyant sur sa capacité à offrir à sa clientèle des produits et services innovants.

4.1.2.2. Les objectifs

Les objectifs de Coris Bank International à l'instar des autres structures de financement est de :

- favoriser un dynamisme du secteur privé, l'encouragement à l'initiative, la créativité, l'auto emploi en finançant des projets viables et rentables pour la banque et pour le promoteur ;
- pourvoir aux besoins en financement des ménages ;
- favoriser l'employabilité des jeunes au sein de ses structures décentralisées dans les différentes provinces du Burkina ;
- encourager l'épargne des jeunes et des commerçants en mettant à leurs dispositions des types d'épargne et de crédit adaptés à leurs besoins ;
- redynamiser l'environnement bancaire au Burkina en faisant jouer la concurrence avec les banques internationales implantées au Burkina ;
- accompagner de manière fidèle les grandes entreprises dans les processus d'expansion et dans leurs investissements de grande envergure.

4.1.3. Le réseau Coris Bank International

Coris Bank dispose d'un réseau de 10 agences dans la ville de Ouagadougou, de 14 agences dans les villes secondaires du Burkina et d'une représentation à BIA au Niger.

Toutes ses agences font d'elle la banque la plus délocalisée sur tout le territoire burkinabé. Coris est actuellement en négociation avec d'autres pays voisins afin d'y installer d'autres agences.

4.2. Organisation de la structure et présentation des directions

Coris Bank International est constitué de plusieurs directions, un conseil d'administration et d'un comité de crédit. Il s'agit de la :

- direction générale ;
- direction des risques et des affaires juridiques ;
- direction de l'exploitation ;
- direction des opérations ;
- direction du réseau marketing et qualité ;
- direction des ressources humaines ;
- direction de comptabilité de l'informatique.

4.2.1. La Direction générale

La direction générale de CBI possède une organisation et des missions spécifiques. Elle est l'organe suprême de la banque d'où émanent toutes les décisions stratégiques.

4.2.1.1. Organisation de la direction

La direction générale est celle qui définit les orientations stratégiques de la structure. Elle est sous la responsabilité d'un président directeur général et de 2 directeurs généraux adjoints.

Le service d'audit interne est rattaché à la direction générale.

4.2.1.2. Les missions du service d'audit interne

L'instauration d'un tel service est une obligation pour toute entreprise sérieuse, de surcroît pour une Banque. Pour cette dernière, sa mise en place est une instruction de la commission bancaire de la BCEAO. A la CBI ce service assure le contrôle en amont et en aval de toutes les opérations effectuées par les agents de la banque. Ainsi lui sont dévolues les attributions suivantes :

Effectuer des contrôles internes et des vérifications permanentes hebdomadaires ou mensuelles des états de rapprochement, des justificatifs des comptes, des transferts, des moyens de paiement, et rédiger un rapport de synthèse des observations relevées lors des contrôles;

4.2.2. La direction des risques et des affaires juridiques

La direction des affaires juridiques est munie d'une organisation bien définie par les premiers responsables de la direction. De nombreuses missions lui sont aussi assignées.

4.2.2.1. Organisation de la direction

Notre étude a été réalisée sous la coupe de la DRAJ (la Direction des Risques et des Affaires Juridiques) que nous présenterons de manière plus détaillée.

La DRAJ est composée de 3 services à savoir :

- le service risque ;
- le service administration de crédit ;
- le service juridique.

Chaque service est sous la responsabilité d'un chef de service et celui-ci est sous la supervision générale du directeur de la DRAJ.

4.2.2.2. Les missions des différents services

Les missions de la DRAJ diffèrent selon les services et sont les suivantes :

- **Le service risque**

Les missions du service risque sont principalement de :

- surveiller la survenance des mouvements sur les crédits consentis aux clients afin de détecter les comptes défaillants afin de les déclasser ;
- provisionner les comptes en souffrance ;
- contribuer à prendre les décisions lors des comités sur les situations spécifiques ;

- Mener les réflexions sur les moyens à utiliser pour sécuriser les engagements que CBI prend avec ses partenaires et limiter au maximum les risques.

- **Le service administration du crédit**

Ce service se charge d'analyser les dossiers de crédit provenant de la direction de l'exploitation afin d'y donner un avis indépendant. A l'issue de l'analyse, la DRAJ se prononcera sur la décision d'accorder ou de rejeter la demande de crédit du client; il a également pour mission d'effectuer la mise en place du crédit une fois le circuit de décision achevé. La mise en place du crédit consiste en la mise à disposition des fonds à la clientèle.

- **Le service juridique**

Ce service joue un rôle de conseil et d'assistance juridique. Il est saisi pour les actes de convention, les contrats, et tous les actes de la banque qui font appel à la loi. Il fournit aux autres services de la banque, les informations juridiques, fiscales, régulièrement mises à jour conformément à l'évolution de la législation nationale, communautaire, et celle des conventions internationales applicables à la banque. Il est également opérationnel dans le processus de mise en place des crédits.

4.2.3. La direction de l'exploitation (DE)

La direction de l'exploitation est une direction qui est également en contact permanent avec les clients de la banque. C'est à ce niveau que sont effectués les montages de dossiers des crédits PME et particuliers.

4.2.3.1. Organisation de la direction

Cette direction se charge du montage des dossiers de crédit, de l'analyse financière des dossiers afin de mieux cerner la situation de l'entreprise et de procéder au montage du crédit.

4.2.3.2. Missions

La direction comprend deux services à savoir le service qui s'occupe de la clientèle PME et service de clientèle des particuliers et le service de la clientèle institutionnelle. Chaque service est dirigé par un chef de service et un ou plusieurs conseillers clientèle

- le service de la clientèle des PME ;
- le service de la clientèle des particuliers ;
- le service de la clientèle institutionnelle.

4.2.4. La direction des opérations (DO)

La direction des opérations, située au niveau opérationnel, est celle qui est le plus en contact avec les clients. Elle met en œuvre toutes les opérations de la banque.

4.2.4.1. Organisation

La direction des opérations comprend deux services :

- le service des opérations locales et
- le service étranger.

4.2.4.2. Les missions

Nous décrivons les missions par services.

- Le service des opérations locales

Constamment en relation avec les clients, ce service renseigne ces derniers sur les comptes disponibles et les assiste dans l'ouverture ou la fermeture de leurs comptes. En outre, le service opérations locales est chargé de la dispensation des services de caisse et de guichet, et gère les moyens de paiement.

Les opérations suivantes sont effectuées :

- l'accueil des clients et leurs renseignements si besoin
- l'ouverture des comptes courants, de virements et d'épargnes ;

- la consultation des soldes ;
- l'établissement des chèques de guichets ;
- l'impression des relevés de comptes et des RIB ;
- la certification des chèques ;
- la souscription et la remise des cartes magnétiques ;
- la réception des remises et leurs transmissions au service de compensation ;
- le traitement des dérogations ;
- la validation des dérogations ;
- le traitement des avis et leurs mises sous plis ;
- les demandes de chéquier ;
- la réception et la délivrance des chèquiers dans le système ;
- la remise des chèquiers aux clients ;
- la confirmation des chèques ;
- les opérations de caisses (encaissements et paiements) ;
- la résolution par le chef des opérations de quelques petits problèmes liés aux opérations locales.

Le service des opérations locales s'occupe également des opérations de la compense.

- Le service étranger

Le service étranger se charge de toutes les transactions que Coris Bank effectue avec l'étranger et les transactions que les clients de Coris Bank effectuent avec l'étranger.

4.2.5. La Direction du Marketing et Qualité

La direction marketing et qualité s'occupe de la l'amélioration des prestations de la banque ainsi que de la satisfaction de son réseau de clientèle.

4.2.5.1. Organisation de la direction

Cette direction compte deux services qui sont :

- le service marketing
- le service qualité

4.2.5.2. Les missions de la direction

- Le service marketing

Ce service met en place en accord avec la direction des stratégies de promotion des produits de CBI. Il planifie les offres publicitaires et veille au confort de la clientèle et aux relations que la banque entretient avec celle-ci.

Pour ce faire, les missions suivantes lui sont assignées :

- prospection en vue d'élargir le portefeuille client,
- fidélisation de la clientèle de la banque,
- conception et lancement de nouveaux produits.

En plus de ces missions, une des plus importantes attributions du service commercial est la veille concurrentielle.

- Le service qualité

Ce service veille à la qualité du service et des produits que la banque propose à ses clients. Il veille également à la fluidité des opérations dans le réseau.

4.2.6. La direction du patrimoine humain

La direction du patrimoine humain est chargée des relations sociales et des opérations liées aux ressources humaines ainsi qu'à la culture d'entreprise.

4.2.6.1. Organisation

La direction du capital humain est en charge des ressources humaines. Elle veille à la gestion des hommes et à promouvoir un environnement de travail professionnel et agréable.

4.2.6.2. Mission

Elle se charge des recrutements, des promotions et des licenciements dans l'entreprise. Elle s'occupe également du respect du règlement intérieur de la banque et des activités socio -

culturelles de la banque. Elle met en place les outils nécessaires pour le développement d'une forte culture d'entreprise basée sur la cohésion, le professionnalisme.

4.2.7. La direction de la comptabilité et de l'informatique

Cette direction travaille sur le réseau informatique et la sécurisation des logiciels utilisés au sein de la banque. C'est une direction capitale pour la banque car toutes les opérations sont informatisées.

4.2.7.1. Organisation

Cette direction comprend 2 services :

- le service informatique et
- le service comptable.

4.2.7.2. Missions de la direction

- le service informatique

Ce service s'occupe de la gestion du système informatique de la banque. Elle s'attèle à ce que le système informatique soit fiable et sécurisé. Son objectif principal est de permettre à la banque de gérer les comptes clients en toute sécurité et sans incident et de permettre une fluidité dans le réseau. Il doit également garantir l'inviolabilité des comptes. Le service informatique est un service capital pour la réussite des activités de la banque. Elle s'occupe de l'enregistrement des opérations comptables, de la surveillance informatique. De concert avec les autres services, il traite l'information et assure les tâches journalières, mensuelles et annuelles relatives à :

- la production quotidienne des opérations (édition du jour);
 - l'arrêté trimestriel des comptes et la comptabilisation des agios;
 - l'arrêté annuel qui consiste en la clôture de l'exercice annuelle;
 - l'assistance continue des utilisateurs du système informatique de la banque.
-
- le service comptabilité

Le service comptabilité s'occupe de l'enregistrement des opérations comptables ; de la gestion de toutes les opérations à caractère financier et comptable. Le service comptabilité gère le patrimoine de la banque. La comptabilité gère la trésorerie à travers le suivi des comptes bancaires, les règlements bancaires initiés par les autres services et le suivi des placements bancaires;

Son rôle est d'effectuer les contrôles et saisies comptables ; les suivis, l'analyse des enregistrements et des comptes suspendus. En d'autres termes il lui revient la mission de contrôle des états comptables édités, de suivre les immobilisations et d'établir les états périodiques adressés à la BCEAO.

4.3. Le Conseil d'Administration

CBI dispose d'un Conseil d'Administration qui est composé comme suit :

- un PCA (Président du Conseil d'Administration) ;
- un administrateur de la CNSS (Caisse national de Sécurité sociale) ;
- un administrateur de la SONAPOSTE (Société nationale des Postes) ;
- un administrateur indépendant ;
- un administrateur de l'UAB (Union des Assurance de Burkina) ;
- un administrateur représentant les petits porteurs ;

4.4. Les produits offerts par Coris Bank International

Comme toutes les banques Coris Bank doit satisfaire les besoins de sa clientèle par une gamme très variée de services et de produits. Il s'agit entre autres des comptes bancaires, des crédits bancaires et cartes de crédits, des opérations de changes, des services en lignes. Et bien d'autres services encore.

4.4.1. Les comptes proposés par CBI

Plusieurs types de comptes bancaires sont proposés à la clientèle à savoir :

- le compte chèque ;
- le compte de dépôt à terme ;
- le compte d'épargne ;
- le compte courant.

4.4.2. Les crédits

Les crédits proposés par Coris Bank à la clientèle sont les suivants :

- le crédit de fonctionnement ;
- le crédit à la consommation;
- le crédit d'investissement;
- le crédit documentaire ;
- cautions avals et autres types de garanties.

4.4.3. Les autres produits

Il s'agit essentiellement :

- des opérations de change ;
- des transferts nationaux et internationaux ;
- des virements ordinaires et permanents ;
- des transferts rapides d'argent ;
- e – Coris (information bancaire via internet) et le SMS banking;

CORIS BANK International est une banque jeune disposant de nombreux atouts mais aussi de nombreux défis. Elle propose des produits variés à une clientèle exigeante donc se doit d'être de plus en plus performante afin de les satisfaire. C'est pour ce faire que nous procéderons dans nos prochaines lignes à l'audit de leurs procédures d'octroi de crédits afin de mesurer leur degré de maîtrise des risques et l'efficacité de leurs procédures de gestion.

Chapitre 5 : Description des procédures de prévention et de traitement liés à l'octroi des crédits aux particuliers de Coris Bank International

Le cycle des crédits et engagements est un cycle fondamental dans l'activité des banque. En effet ce cycle est au cœur de la majeure partie des prestations qu'offre une banque et fait appel à une grande partie de son portefeuille.

5.1. Les procédures de prévention liés à l'octroi des crédits aux particuliers

Les procédures de prévention lors de l'octroi des crédits aux particuliers couvrent les processus suivants:

- l'ensemble des conditions obligatoires préalables à l'octroi d'un crédit ;
- le calcul de la quotité cessible et la simulation du crédit
- le processus de montage du dossier de crédit et le remplissage des documents d'engagement
- l'analyse du dossier de crédit et la décision d'accord ou de rejet.

Le processus de montage de dossier à Coris Bank suit un certains nombres d'étapes. Ce processus regroupe l'ensemble des procédures qui permettent la mise en œuvre de l'opération de crédit aux particuliers.

5.1.1. Les conditions d'octrois des crédits aux particuliers

L'octroi d'un crédit à un particulier à Coris Bank International est subordonné d'abord à l'existence d'un salaire et ensuite à la domiciliation de celui-ci au sein de la banque. Lors de la domiciliation du salaire trois cas peuvent survenir.

5.1.1.1. Cas de non domiciliation du client dans une banque

Les clients relevant d'entreprises privées et recevant leurs salaires par billettage peuvent par consentement mutuel avec leurs employeurs, leurs demander d'envoyer à la banque un ordre de virement irrévocable de leurs salaires. Cet ordre est signé par le salarié et par son employeur et permet donc à la banque de procéder tous les mois à l'échéance prévue au

virement du salaire dans un compte qu'il aura préalablement ouvert à la banque. Une fois la domiciliation effectuée le salarié peut prétendre à un prêt.

5.1.1.2. Les cas de domiciliation de comptes

La domiciliation du compte bancaire est une opération qui consiste à prendre l'engagement avec une banque afin d'y virer chaque mois son salaire. Chaque salarié disposant d'une rémunération mensuelle peut domicilier son salaire dans la banque de son choix.

- **Domiciliation sans rachat**

Les clients qui sont domiciliés dans une autre banque et ne disposant d'aucun prêt dans celle-ci, lorsqu'ils souhaitent bénéficier d'un prêt à Coris doivent préalablement déposer une demande de domiciliation auprès de Coris Bank. Celui-ci sera contacté plus tard et devra fournir pour la domiciliation de son salaire une attestation de non engagement que doit lui délivrer son ancienne banque. Muni de ce document et des pièces standards à fournir, CBI peut donc procéder à la domiciliation du salaire.

- **Domiciliation avec rachat**

Lorsque le salarié est domicilié dans une autre banque et dispose d'un prêt en cours auprès de celle-ci, pour domicilier son salaire à Coris il lui faut déposer auprès du courrier une demande de domiciliation et une demande de rachat. Le client est contacté ultérieurement à la constitution du dossier de rachat. Une fois la dette du client rachetée à son ancienne banque, Coris peut procéder à la domiciliation de son salaire.

5.1.2. La détermination de la quotité cessible

L'octroi des crédits dans les banques commerciales est soumis à la détermination d'une quotité cessible qui permet d'établir le montant du crédit que peut prétendre le client en fonction de ses revenus.

5.1.2.1. Définition de la quotité cessible

La quotité cessible est définie comme la quote part du salaire que le salarié peut concéder à la banque pour le remboursement de son crédit. La quotité est fixée par une

réglementation. La quotité cessible varie de 33% à 55% en fonction du salaire. La limite de la quotité cessible est fixée par la réglementation à 55%. Cela signifie qu'aucune banque au Burkina Faso ne peut consentir un crédit au - dessus du taux de la quotité cessible.

Cependant il faut remarquer que cette décision est issue de la législation burkinabé. La BCEAO quant à elle a défini le taux d'endettement de 33% pour tous les salaires. Les banques au Burkina Faso appliquent les taux définis par la législation burkinabé.

5.1.2.2. Calcul de la quotité cessible

La quotité cessible est appliquée au salaire du client pour trouver le montant du prêt. Le chargé de dossier a la latitude d'apprécier la quotité à appliquer en fonction du salaire. En effet plus le salaire est élevé plus le chargé de clientèle peut appliquer une quotité élevée car la marge du salaire restante permet au client de subvenir à ses besoins mensuels.

ILLUSTRATION N°1

Salaire de 120 000 F

Durée du prêt : 3 ans soit 36 mois

Montant de prêt : Besoin du client 3000 000 F

Quotité réglementaire : 33% à 55%

Lorsque le client se présente à la banque pour un crédit, une simulation de crédit est donc faite. Cette simulation permet de savoir combien la banque peut accorder au client en fonction de son salaire et de ses besoins. Il arrive très souvent que la banque refuse d'accorder au client le montant du prêt qu'il demande car si la banque accède à cette demande le montant du salaire restant ne lui permettra plus de subvenir à ses besoins.

Appliquons pour cette illustration le plafond de la quotité

$$120\ 000 \times 55 / 100 = 66\ 000 \text{ F CFA}$$

$$\text{Montant du crédit : } 66\ 000 \times 36 \text{ mois} = 2\ 376\ 000 \text{ F CFA}$$

Le chargé de clientèle ne peut donc pas monter un dossier de crédit pour 3 000 000 car la quotité cessible ne le lui permet pas. Il ne peut lui accorder qu'un montant de 2 376 000 pour une durée de 3 ans.

Cependant le chargé de clientèle lui conseillera de revoir le montant qu'il demande à la baisse, car lui consentir un crédit de 2 376 000 reviendra à prélever 55% de son salaire. Après prélèvement de l'encours du crédit il lui restera 54 000 FCFA. Avec les charges familiales du client, un montant de 54 000 sera insuffisant pour couvrir besoins

NB : Notre simulation ne tient pas compte du taux d'intérêt qui est propre à chaque banque. Ce montant doit être majoré du montant de l'intérêt.

5.1.3. Processus de montage des dossiers de crédits

Les conseillers de clientèle ont en charge de monter les dossiers de crédit des particuliers et de suivre les différents mouvements sur les comptes particuliers. Les chargés de clientèle relèvent de la direction de l'exploitation. Ils sont également chargés d'accompagner le client dans la gestion de ses comptes pour répondre autant que faire se peut à leurs sollicitations.

Lors du montage du dossier de crédit le client doit remplir un certains nombre de documents lui permettant de prendre l'engagement au prêt de la banque. Ces documents permettent à la banque de recueillir le maximum d'informations sur le client et de recueillir ainsi les garanties de la bonne exécution du contrat.

5.1.3.1. Les éléments constitutifs du dossier de crédits

Les dossiers des particuliers qui ont pour code FO- ENG- 013 – V00 comprennent plusieurs composants qui se subdivisent à leur tour en plusieurs sous éléments. Ces éléments sont les suivants :

5.1.3.2. La fiche technique (fiche de crédit aux particuliers)

Cette fiche comprend six parties essentielles :

- les renseignements généraux sur l'emprunteur ;
- le budget mensuel de la maison (du foyer) de l'emprunteur ;

- les produits détenus ;
- les encours et engagement de l'emprunteur ;
- les crédits et engagement de l'emprunteur ;
- les avis du chargé de dossiers ou conseiller de clientèle.

a) les renseignements d'ordre général sur l'emprunteur

Ces renseignements sont les suivants :

- le nom du client ;
- la date et le lieu de naissance ;
- le nombre d'enfants à charge ;
- la situation matrimoniale ;
- la profession ;
- l'identité de son employeur ;
- le type de contrat ; etc.

b) Budget mensuel du foyer

Les renseignements suivants sont recueillis lors de la conception de cette partie de la fiche.

- le loyer ;
- le remboursement ;
- les charges fixes (Eau, gaz, électricité, téléphone, etc.) ;
- autres dépenses fixes (scolarité, etc.) ;
- les revenus de l'emprunteur ;
- les pensions ;
- les revenus mobiliers ;
- les autres revenus (loyers, villas en location).

c) Produits détenus

Les renseignements sont recueillis dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Grille de renseignement sur les produits obtenus

Produits	Oui	Non	observations
Compte épargne Package Banque assurance SMS Carte	X		

Source : Fiche d'engagement des crédits aux particuliers de CBI

d) Encours Engagements

Les renseignements sont recueillis dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Grille de renseignement sur les encours et engagements

Découvert (RT)	consommation	immobilisation	Autres prêts	Concours NCD	Employeur
	0	0	0	0	0

Source : Fiche d'engagement des crédits aux particuliers de CBI

e) Crédits sollicités

- Les caractéristiques du crédit

Tableau 6 : Eléments caractéristiques du crédit

Montant sollicité	Différé d'amortissement
Durée	T E G (%)
Taux	Montant du remboursement
Nombre de remboursements.....	Montant global à rembourser
Première échéance	Frais de dossier
Dernière échéance	Frais accessoires
	Primes d'assurance

Source : Fiche d'engagement des crédits aux particuliers de CBI

- **Endettement**

A ce niveau le taux d'endettement est calculé pour connaître la marge de manœuvre du client pour le remboursement de la dette :

Remboursement crédit sollicité (1)

Copie du plan (2)

Total endettement (1) + (2)

Revenu mensuel (3)

Taux d'endettement $((1+2) \times 100) / 3$

- **Document à joindre**

Un rappel des documents à joindre dans le dossier est fait dans cette partie, une fois tous ces éléments recueillis, un cachet de Coris est apposé sur la fiche, suivi de la signature du client. Une fois toutes ses formalités remplies le conseiller clientèle émet un avis sur le dossier à sa charge avec tous les détails nécessaires permettant aux différents intervenants d'apprécier de manière concrète le dossier de l'emprunteur.

Exemple

Avis favorable

Pour le présent dossier le client est salarié dans une entreprise publique et dispose d'un salaire fixe mensuel pouvant couvrir ses charges courantes. Notre avis est donc favorable.

- **La convention de prêts**

La convention de prêts est un document que le client doit lire attentivement et signer lors de la constitution du crédit. Cette convention est considérée être approuvée lorsque le client y appose sa signature. La convention de prêts est rédigée par le service juridique de Coris Bank afin de garantir pour les deux parties qui s'engagent, le bon déroulement du prêt.

La convention est établie en 2 exemplaires originaux, cachetés par Coris et contre signés par l'emprunteur et le chargé de dossier avec la mention lu et approuvé de l'emprunteur.

5.1.3.3. Le Billet à Ordre

Le billet à ordre est un document qui accompagne le dossier de crédit car il matérialise la dette que le client a envers la banque. Le billet à ordre est signé par le bénéficiaire du prêt et peut servir de preuve en cas de litige entre les deux parties ou en cas d'inexécution des obligations de remboursement de l'emprunteur.

5.1.2 L'analyse de dossier et la décision d'accord ou de rejet du crédit

Les dossiers de crédit une fois qu'ils ont été montés à l'exploitation par les conseillers clientèles sont transmis aux chefs d'agence qui donne leurs avis. Une fois que le chef d'agence a donné son avis les dossiers sont transmis à la direction du risque et des affaires juridiques pour avis après analyse.

5.1.3.4. L'analyse

A la DRAJ les dossiers sont confiés aux analystes de crédit au niveau du service risques. C'est après l'analyse financière des dossiers que le service risque appose son avis sur le dossier. Si l'avis des analystes est favorable, ceux-ci transmettent les dossiers à la direction des affaires juridiques pour le recueil de garanties. Si l'avis des analystes est défavorable, le circuit du dossier prend fin et la notification est faite au client. Si l'analyse est favorable le dossier est transmis au service juridique pour un second traitement afin de recueillir les garanties avant de le transmettre à la direction générale pour un dernier avis.

5.1.3.5. La décision d'accord ou de rejet

La direction générale a donné un pouvoir aux chefs d'agences d'accorder ou de rejeter les demandes de crédits ne dépassant pas un certain montant sous réserve de l'analyse et de l'avis de la DRAJ. Si l'avis de la DRAJ ne concorde pas avec l'avis du chef d'agence les dossiers sont transmis au directeur du risque et des affaires juridiques pour décision d'accord ou de rejet.

Mais si l'avis des analystes de la DRAJ coïncide avec celle du chef d'agence les dossiers n'ont pas besoin d'être soumis au directeur des risques. Pour les dossiers de crédit dont le montant dépasse le pouvoir des chefs d'agence, après l'analyse le directeur des risques donne son avis. Une fois que la DRAJ donne son avis (favorable ou défavorable) le dossier est transmis à la direction générale.

Au niveau de la direction générale deux cas sont possibles.

- Pour les dossiers dont le montant est dans les compétences du DGA celui-ci donne son accord ou son rejet et met fin au circuit. Le dossier accordé ou rejeté revient au service administration du crédit.
- Pour les dossiers dont les montants excèdent le pouvoir de décision du DGA le dossier est transmis au PDG pour avis. Le président directeur général peut comme le DGA émettre un accord ou un rejet sur le dossier.

Après la direction générale, les dossiers reviennent au service de l'administration du Crédit à la DRAJ. Lorsque les dossiers arrivent à l'administration du crédit deux solutions sont possibles :

Soit il est accordé ; alors le crédit est directement mis en place par le service administration du crédit qui informe le conseiller clientèle qui, à son tour, informe le client des suites du dossier.

Cependant s'il y a une ou plusieurs garanties à recueillir, les dossiers sont ensuite transmis par le service administration du crédit au service juridique qui recueille les garanties et renvoie le dossier au service de l'administration du crédit pour la mise en place de celui-ci ; Soit il est rejeté au niveau de la direction générale, alors le dossier revient à l'Administration du Crédit pour information au conseiller clientèle qui doit lui aussi informer le client du rejet du dossier de crédit et au besoin sur les motifs du rejet ;

5.2. Les procédures de traitement des risques.

Les procédures de traitement des risques de CBI couvrent l'ensemble des zones sensibles et permettent de réagir promptement aux risques et de limiter leurs conséquences. CBI a mis en place les procédures suivantes pour le traitement des risques liés aux crédits des particuliers. Il s'agit :

- de l'édition des états périodiques informatiques du service comptable ;
- de la surveillance du remboursement par les chargés de clientèle ;
- des comités de risques et de révision du portefeuille ;
- des comités de recouvrement

5.2.1. L'édition des états périodiques informatiques par le service comptable

CBI utilise le logiciel DELTA Banque. Ce logiciel permet à la comptabilité de faire un état mensuel des comptes en souffrance et de le transmettre à la direction des risques et des affaires juridiques. Cette surveillance informatique permet de connaître à une période donnée de manière exhaustive les comptes qui ont un fonctionnement irrégulier afin d'en chercher les causes et de pallier rapidement aux éventuelles défaillances qui pourraient survenir.

Les états périodiques sont édités dans le module engagement et transmis par le service informatique à la direction des risques et des affaires juridiques. Le service risque à qui l'état est affecté effectue un retraitement avant de transmettre l'état retraité à tous les intervenants.

5.2.2. La surveillance du recouvrement par les chargés de clientèle

Les chargés de clientèle ont la lourde responsabilité de veiller sur le bon déroulement des recouvrements des dossiers de crédits qu'ils auront montés. En effet, ayant monté les dossiers de crédit ils ont l'obligation de veiller sur le remboursement de celui-ci afin de pouvoir rentrer en contact avec le client en cas d'incident lors du remboursement du crédit.

Le chef d'agence ou le chargé de clientèle, à la réception des états mensuels produits par la comptabilité, fait un commentaire sur chaque situation irrégulière, les actions entreprises ou à entreprendre et les perspectives de couverture.

Les états renseignés sont transmis au chef du service risque qui analyse les irrégularités lors de la tenue des comités.

Ces états sont transmis à la direction des risques et des affaires juridiques pour une analyse plus approfondie.

Lorsque les états arrivent à la direction des risques et des affaires juridiques les chargés de clientèle en charge des dossiers sont convoqués et apportent une explication pour chaque cas.

Lorsqu'un incident survient et qu'au contact du client des solutions rapides n'ont pas été trouvées, le chargé de clientèle est sensé avertir ses supérieurs hiérarchiques afin que d'autres mesures dissuasives soient prises afin de contraindre le client à rembourser sa dette.

5.2.3. Les comités de risques et de révision de portefeuille

Les comités de risques et de révision du portefeuille sont des rencontres mensuelles que la direction du risque et des affaires juridiques a mis en place afin d'échanger régulièrement sur les dossiers de crédits qui nécessitent une surveillance particulière.

5.2.3.1. Les membres du comité

Les membres qui composent le comité de risques et de révision du portefeuille sont les suivants :

- le directeur des risques et des affaires juridiques ;
- le directeur de l'exploitation ;
- le chef du département crédit ;
- le chef du service juridique et recouvrement ;
- Le chef du service risque ;
- Les chargés de clientèle ou les chefs d'agences.

5.2.3.2. Le rôle du comité

Après l'analyse des états, le chef de service risque établit un planning de passage de chaque chargé de clientèle au comité.

Chaque chargé de clientèle explique en plénière, les raisons des irrégularités constatées sur les comptes de son portefeuille ainsi que les actions entreprises.

Le comité formule des recommandations et fait des propositions sur chaque cas irrégulier qui sont consignées dans un procès-verbal transmis à la direction générale pour amendement.

Les recommandations du comité font l'objet de suivis par le chargé de clientèle et le service risque qui rendent compte de leurs actions au comité suivant.

Au cas où le compte n'est pas régularisé, une seconde lettre de relance est envoyée après une durée d'un mois.

Une copie de la lettre de relance est envoyée systématiquement au directeur des risques et des affaires juridiques qui la transmet au responsable du service risque pour classement au dossier des clients concernés.

5.2.4. Le comité de recouvrement

Le comité de recouvrement est aussi une mesure de traitement du risque car il permet de réagir promptement par le recouvrement des créances autant que faire se peut avant que la créance ne deviennent irrécouvrables et qu'on la passe en perte.

5.2.4.1. Les membres du comité

Le comité de recouvrement est composé du :

- directeur des risques et des affaires juridiques
- directeur de l'exploitation
- chef de département crédit
- responsable du service juridique et recouvrement
- chef de service risques ;
- des chargés de clientèle ou chefs d'agences.

5.2.4.2. Le rôle du comité

Le chef de service juridique et de recouvrement organise la tenue du comité. Il prépare pour le comité les dossiers en souffrance, le compte rendu des activités du service, les demandes de report d'échéances et de rééchelonnements des prêts, les procédures précontentieuses ouvertes sur les dossiers en souffrance et la situation des dossiers de

crédit à déclasser, les propositions de provisions à constituer, les créances à solder par pertes et profits.

5.2.4.3. Les procédures contentieuses

Cette procédure comprend deux phases essentielles : la phase précontentieuse et la phase contentieuse.

a) La phase précontentieuse

A l'issue des relances trois cas peuvent se présenter :

- le client procède à la régularisation
- le client demande le rééchelonnement, la restructuration ou la consolidation : dans ce cas il soumet le nouvel échéancier au circuit de décision d'octroi de crédit.
- le chargé de clientèle ou le chef d'agence propose le déclassement du compte en créances douteuses. Il établit un memorandum de proposition de transfert de dossier en précontentieux sur laquelle il mentionne les raisons de l'anomalie et les différentes actions menées. Cette fiche qui contient des propositions de provisionnement est remise au Directeur des risques et des affaires juridiques pour avis et transmission à la Direction générale

En cas d'accord, le Directeur des risques et des affaires juridiques transmet le dossier de demande de décaissement au service juridique pour le recouvrement précontentieux.

Une copie du memorandum de décaissement du dossier ou une copie du procès-verbal du comité des risques est transmise par le service risque à la direction financière et comptable pour la comptabilisation des provisions.

Le responsable du service juridique et de recouvrement procède au déclassement de la créance puis entreprend des actions de recouvrement à l'amiable.

En cas d'échec de cette procédure et s'il estime que tous les recours non judiciaires ont été épuisés et que les possibilités de recouvrement amiable sont inexistantes, il établit une fiche de proposition de transfert du dossier au contentieux sur laquelle il mentionne l'origine de la créance, les différentes actions menées et les raisons du transfert. Cette fiche

fait également une revue de la documentation et des garanties dans l'optique d'apprécier les chances de recouvrement.

b) Phase contentieuse

La fiche est remise au Directeur des risques et des affaires juridiques pour avis et transmission à la direction générale. En cas d'accord, une lettre de mise en demeure mentionnant le montant total de la créance à recouvrer est adressée au client par voie d'huissier avec spécification des délais.

Au cas où le client ne réagit pas favorablement dans les délais impartis une lettre de clôture juridique du compte lui est adressée avant l'affectation du dossier à un conseil pour le recouvrement forcé ou judiciaire

Le responsable du service juridique et recouvrement effectue un suivi régulier de la liste des dossiers transmis à l'avocat. Deux cas peuvent se présenter :

- cas de recouvrement

Au cas où le recouvrement de la créance est obtenu, le dossier est définitivement clôturé et un mémorandum est transmis à la direction financière et comptable pour la reprise de la provision.

- cas de non recouvrement

Si les efforts sont vains, il inscrit le dossier à l'ordre du jour du comité de révision pour décision finale en présentant tous les frais engagés de toutes les actions entreprises. Le comité décide de la procédure adéquate à mettre en œuvre et/ou du déclassement des créances douteuses en créances irrécouvrables.

En cas d'accord pour le passage de la créance douteuse en perte, une copie de la décision est transmise à la comptabilité par le service juridique pour comptabilisation de la perte et la reprise de la provision.

Nous avons procédé à la description des procédures de prévention et de traitement des crédits de CBI. Nous avons donc identifié et analysé toutes les procédures que la banque a

mises en place pour prévenir et traiter les risques lors de l'octroi des crédits aux particuliers. Ce chapitre nous a permis de comprendre l'ensemble des procédures et de percevoir avec clarté les intervenants et les services concernés. Ceux –ci jouent un rôle fondamental dans son fonctionnement car contribuant chacun à son niveau de responsabilité au renforcement du système de contrôle interne. Cette description nous permettra donc d'entamer dans nos prochaines lignes le contrôle proprement dit de ces procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Audit des procédures de préventions et de traitement des risques liés à l'octroi des crédits aux particuliers

Au cours de ce chapitre nous procéderons à l'audit des procédures en utilisant l'approche par les risques. Il s'agira tout d'abord d'identifier les zones de risques liés aux procédures concernées, puis d'évaluer le système de contrôle interne lié à ces zones. Cette évaluation nous permettra d'identifier les risques théoriques associés aux zones de risque afin de nous permettre de couvrir l'étendu des contrôles à réaliser.

6.1. Identification des zones de risques à prendre en compte dans le processus d'octroi des crédits aux particuliers

Cette identification sera orientée vers les zones de risques associés au processus d'établissement du dossier de crédit, à l'analyse financière du dossier et à la prise de décisions.

6.1.1. Zones de risques associés aux processus d'établissement du dossier de crédits

Les éléments que nous avons pris en compte pour évaluer le risque sur un client particulier lors de l'établissement de son crédit sont les suivants :

- la situation professionnelle et l'ancienneté dans ce poste, la stabilité du poste sont des facteurs importants ainsi que la qualité de l'employeur pour les salariés ;
- les revenus déclarés confirmés par la déclaration des revenus à l'administration fiscale ;
- la consistance du patrimoine déclaré qui peut constituer une source de réserves en cas d'insuffisance des revenus ;
- le sérieux du client qui peut s'apprécier, au minimum par la consultation des fichiers constitués par certains organismes sur les incidents de paiement et l'émission de chèques sans provisions. De plus l'absence de découvert ou le respect du découvert autorisé ainsi que les éventuels rejets ou incidents de paiement, permettent d'apprécier le sérieux du client ;

- les dépenses récurrentes et incompressibles : loyer, pension, impôts, remboursement d'autres crédits etc. L'examen des derniers relevés de comptes bancaires est susceptible de confirmer ou de révéler des dépenses omises ;
- lorsque le crédit a pour objet de financer l'acquisition d'un bien, il convient d'apprécier la valeur du bien pour s'assurer qu'il n'est pas surévalué et pour apprécier la part d'autofinancement du client.
- lors de l'établissement du dossier de crédit il convient d'appliquer de manière rigoureuse la tranche de la quotité cessible correspondant au salaire du demandeur du crédit.

6.1.2. Zone de risques associés à l'analyse financière des dossiers

Lors de l'analyse financière des dossiers la zone où peut intervenir les risques est :

- la détermination de l'endettement. elle peut être confirmée par l'interrogation des fichiers de certains organismes tel que la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest;
- le taux d'endettement qui est calculé est un facteur essentiel dans la décision d'octroi de crédit. Il est clair qu'un client dont le remboursement des crédits absorberait 80% de ses revenus ne pourrait très longtemps honorer ses engagements. Un taux de l'ordre de 30% est considéré comme raisonnable ;

6.1.3. Zones de risques associés à la prise de décision

La prise de décision comporte des zones qui peuvent cacher d'énormes risques il s'agit :

- du respect du circuit préétabli pour tout dossier soumis à décision : cette zone peut comporter des risques à ne pas négliger.

En effet, tout dossier de crédit avant d'être accordé doit passer par un circuit bien défini et être soumis à l'appréciation des supérieurs hiérarchiques désignés.

- du temps de traitement des dossiers soumis à la prise de décision.

Des risques d'ordre commercial et d'image peuvent survenir si le temps de traitement des dossiers n'est pas respecté causant ainsi un mécontentement de la clientèle.

- de la mise en place du crédit : c'est une zone de risque en raison du fait qu'il est la dernière étape avant la mise à disposition des fonds au client.

Après l'accord du crédit celui-ci est mise en place par le service administration du crédit qui relève de la direction des risques et des affaires juridiques. C'est une zones sensible car une fois que les fonds sont mis à la disposition du client, en cas d'erreur la banque ne dispose d'aucun recoure afin de récupérer la somme versée.

6.2. Evaluation du système de contrôle interne

L'évaluation du système de contrôle interne mis en place par Coris Bank se rapporte à la protection des différentes transactions et engagements que prend la banque envers les tiers et permet à celle -ci de prévenir et de gérer les risques liés aux crédits accordés aux clients. L'évaluation du contrôle interne est une phase prépondérante dans l'audit des établissements bancaires.

Cette phase nous permet d'avoir une analyse critique sur l'ensemble des procédures relatives aux octrois de crédits aux particuliers. Cette évaluation a été faite sur la base d'un questionnaire de contrôle interne que nous avons élaboré au cours de notre étude.

6.2.1. Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire, qui indique par fonction les objectifs de contrôle et les activités de contrôle a été mis en œuvre lors des entretiens avec certains responsables de la banque en l'occurrence les responsables de la direction des risques et des affaires juridiques, ceux de la direction de l'exploitation et ceux de la direction générale.

Notre questionnaire s'est adressé à :

- la direction de l'exploitation

Nos interlocuteurs étaient :

- le directeur de l'exploitation ;
- un chargé de clientèle de particulier ;

- la direction des risques et des affaires juridiques

Nos interlocuteurs étaient :

- le directeur de la DRAJ ;
- le responsable du service risque ;
- le responsable du service administration de crédit.

- la direction générale

Nos interlocuteurs étaient :

- le chef du service audit interne

Nos interlocuteurs ont répondu à des questions tel que :

Existe-t-il un manuel de procédures à CBI ?

Est-il disponible physiquement et bien compris par les intervenants au processus ?

Les procédures d'octroi de crédit y figurent-elles ?

Sont-elles constamment mises à jour en fonction de l'évolution de l'environnement juridique ?

Sont-elles appliquées à chaque niveau du processus conformément au manuel préétabli ?

Sont-elles conçues en prenant en compte le facteur risques ?

Existe-il des procédures de prévention des risques ?

Quelles sont-elles ?

Existe-t-il des procédures de traitement des risques qui permettent à la banque de réagir promptement en cas de réalisation d'un risque ?

Quelles sont-elles ?

Comment sont réparties les tâches entre les intervenants aux processus d'octroi de crédit ?

Ces entretiens nous ont permis à leur terme, de percevoir avec plus de clarté le déroulement de toutes les procédures concernant l'octroi des crédits depuis le montage des dossiers jusqu'à la mise en place du crédit.

6.2.2. Les procédures concernées

Notre analyse se focalisera sur les procédures suivantes :

- les procédures d'engagement ;
- la gestion des encours sains ;
- le dispositif de surveillance des risques ;
- le dispositif de prévention des risques ;
- le dispositif de traitement des risques ;
- le dispositif de contrôle des comptes.

6.2.3. Les acteurs du contrôle interne

Chaque agent à son niveau effectue son auto contrôle pour aboutir à un système cohérent et efficace dans son ensemble. C'est donc dans cette optique que la direction des risques et des affaires juridiques a mis en place un certain nombre de diligences pour permettre d'identifier les risques.

L'auditeur général à CBI dispose d'une équipe de plusieurs auditeurs qui effectuent des missions d'audit ponctuels dans tous les différents domaines opérationnels de la banque.

En plus des missions d'audit réalisées par les auditeurs de la direction générale, la directrice du réseau marketing et qualité participe à des missions d'audit dans les différentes directions de la banque.

6.2.4. Identification des risques liés aux procédures décrites

L'évaluation du système de contrôle interne nous a permis d'identifier les risques ci-dessous cités dans le processus d'octroi de crédits aux particuliers de CBI en fonction des zones de risque que nous avons identifiées plus haut. Ces risques couvrent aussi bien les procédures de traitement des risques que les procédures de préventions. Nous les avons classés par type de risques afin d'en avoir une visée plus explicite.

6.2.4.1. Risques opérationnels et administratifs

Les risques opérationnels sont :

- risque d'erreur dans les mises en place de crédits : double mise en place, montants minorés ou majorés etc. ;
- risque de fraude,
- risque de retard dans la mise en place des dossiers de crédits ;
- risque d'erreur dans l'établissement actes (erreur de frappe, etc) ;
- risque d'erreur dans le recueil des garanties (garanties exigées non recueillies; garanties oubliées, différées, ou non renouvelées) ;
- risque de reporting réglementaire et légaux non effectués dans les normes et délais requis ;
- risques de lenteurs et pertes éventuelles liées à des erreurs ou à des omissions dans la réalisation des opérations liées au recouvrement ;
- risque d'erreurs ou omission dans le recueil et la saisie opérationnelle des garanties ;
- risque d'erreurs ou omissions dans la contre analyse des dossiers.

6.2.4.2. Risques juridiques

Nous avons relevé les risques suivants :

- risque d'absence de maîtrise des risques juridiques liés aux contrats ou conventions de prêts ou aux procédures (judiciaires banque) ;
- risque de destruction de document contractuel ou détérioration de documents et autres propriétés de la clientèle ;
- risque de recueil défectueux des garanties prises dans les dossiers de crédits (défaillance juridique dans les actes recueillis) ;
- risque de mauvaise identification des clients lors de l'ouverture des comptes ;
- risque de pertes ou retards générés par la défaillance juridique dans les procédures de recouvrement amiables ou forcées ;
- risque de fraudes opérées par les chargés de recouvrement et les conseils mandatés suite à un manque de suivi.

6.2.4.3. Risques de contrepartie

Nous avons relevé les risques suivants lors de l'évaluation du contrôle interne :

- risque de données financières erronées ;
- risque d'instabilité du secteur économique ;
- risque de mauvaise analyse du dossier ;
- risque d'absences de suivi des défaillances des clients ;
- risque d'impayés importants ;
- risque de concours et d'endettement excessif ;
- risques économiques (répercussions des catastrophes sur le plan socio-économique) ;
- risque politique (situation de crise politique avec des effets néfastes sur la vie économique).

6.2.4.4. Risques informatiques

- risque liés au traitement des données (fonctionnement des applications en production ou des logiciels systèmes) ;
- risque liés aux pertes ou à l'altération des données transmises et à l'utilisation frauduleuse du réseau ;
- risque d'insuffisance de maîtrise du progiciel DELTA pouvant entraîner des pannes et des retards dans le système.

6.2.4.5. Risques de patrimoine

- risques de détournement et perte ;
- risque de Perte de données et documents ;
- risque de dépenses non autorisées.

Au regard des risques ci-dessus énumérés, nous avons effectué un contrôle sur les procédures concernés. Ce contrôle nous permettra d'apprécier l'efficacité et la conformité de l'application des procédures prédéfini dans le manuel de procédure par les agents de CBI.

6.3. Contrôle de l'application des procédures de préventions et de traitements des risques.

Cette étape intervient après la revue du système de contrôle interne qui nous a permis d'identifier les risques afin de diriger nos contrôles. Il s'agit ici de s'assurer que les procédures décrites plus haut sont effectivement respectées par la banque. Le contrôle sur les procédures nous permettra d'analyser le degré l'application des différentes procédures que nous avons identifiées.

6.3.1. Les objectif du contrôle

Les objectifs d'audit pour notre étude sont :

- l'exhaustivité et la conformité : s'assurer que toutes les procédures décrites sont entièrement appliquées par les agents ;
- l'efficacité : s'assurer que les procédures appliquées sont efficaces et permettent à la banque d'atteindre une efficacité maximale afin de sécuriser ses transactions et réduire les risques identifiés.

6.3.2. La documentation demandée

Pour les besoins de notre audit la banque nous a fournie le manuel de procédure et l'extrait du manuel faisant cas des procédures d'octrois de crédits en particulier :

- les procédures de contrôle interne décrivant les étapes à prendre en compte dans l'octroi d'un crédit à un particulier ;
- les procédures de contrôle interne visant à prévenir les éventuels risques ;
- les procédures de contrôle interne prévoyant les outils de management des risques dans le cas des crédits aux particuliers ;
- les procédures d'alerte en cas de manifestation du risque et les mesures accompagnatrices

6.3.3. Sélection d'un échantillon

Nous procéderons à la sélection d'un échantillon pour les besoins de notre étude. Cependant étant donné le nombre pléthorique des dossiers de crédit traité par la banque chaque jour nous ne pouvons pas procéder au contrôle de tous les dossiers.

Les dossiers seront composés de dossier de crédits de personnes du secteur privé et de dossiers de personnes travaillant dans le secteur public.

6.3.4. Méthode de contrôle

Nous procéderons à un contrôle exhaustif des dossiers de l'échantillon que nous avons sélectionné. Etant donné que notre échantillon n'est pas très étendu, un contrôle par sondage ne nous permettra pas d'avoir une idée précise des différents paramètres à prendre en compte.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7 : contrôle de l'application des procédures d'octroi de crédit

variables	Objectif de contrôle	Activité de contrôle	Résultats obtenus	Conclusion
L'existence de manuel de procédure	Les procédures d'octroi des crédits doivent être consignées dans un manuel.	Y-a-t-il une présence effective du manuel de procédures.	Les procédures d'octroi des crédits sont consignées dans un manuel	Contrôle très satisfaisant Point fort du contrôle interne
Procédures d'engagements	Les procédures d'engagements doivent donner l'assurance que :	Toutes les fiches sont-elles remplies ?	Les fiches sont remplies mais certaines informations sont souvent omises.	- Contrôle relativement satisfaisant les informations essentielles figurent dans les dossiers.
	-Tous les clients remplissent les conditions nécessaires à l'octroi des crédits,	Tous les documents obligatoires sont-ils présents dans le dossier ?	Tous les documents obligatoires sont exhaustivement recueillis et remplis	- contrôle satisfaisant : point fort du contrôle interne
	- que les dossiers sont montés avec prudence et rigueur	Toutes les signatures sont-elles recueillies dans les dossiers ?	Certaines signatures du même client varient par document	- Contrôle non satisfaisant car risque lié à la contestation de la conformité du document point faible
	Que la quotité cessible est calculée	La quotité cessible est-elle respectée ?	Le plafond de la quotité cessible réglementaire qui est 55% est bien appliqué. Il ya néanmoins des dépassements de la quotité pour certains clients disposant de salaires très élevé.	- contrôle satisfaisant : point fort du contrôle interne

	<p>Que les crédits sont correctement déterminés ainsi que les intérêts à payer.</p>	<p>Les crédits sont-ils bien calculés ?</p>	<p>Le calcul du crédit est informatisé la marge d'erreur est faible. Les données sont introduites dans le logiciel et les simulations de crédit en ressortent. La simulation fait ressortir le montant de la</p>	<p>- Contrôle satisfaisant : Car processus de calcul informatisé. Cependant risque d'erreur de frappe sur les montants dans le document Word</p>
	<p>Que les commentaires des chargés de clientèle sur les dossiers qu'ils montent sont pertinent, réels, et permettent de fonder une appréciation.</p>	<p>Les commentaires des gestionnaires permettent-ils à la DRAJ d'émettre un avis sur le dossier soumis à son appréciation ?</p>	<p>traite mensuel et les intérêts mensuels à payer. Les avis de certains gestionnaires sur les dossiers de crédit de leurs clients sont rédigés de manière brève sans précision sur la motivation de leurs avis favorable ou défavorable. Certains avis sont même bâclés et non exploitable. Ce qui oblige les analystes financier à relire tout le dossier afin de se faire leur propre appréciation</p>	<p>conçu par le gestionnaire. - Contrôle non satisfaisant point faible. Les décideurs sur l'accord ne peuvent pas se fonder sur l'avis qu'ils émettent pour se décider. Risque de perte de temps pour une analyse complète du dossier. Perte financière liée aux appels répétés pour demander les renseignements sûrs aux gestionnaires sur les dossiers</p>

<p>Les procédures de décision pour l'accord des crédits</p>	<p>La procédure consignée dans le manuel de procédures doit être respectée avant tout octroi de crédit à un client. Les étapes de décision doivent être respecté et les fiches de traçabilité des dossiers doit être enseigner</p>	<p>La fiche de suivi des délais de traitement des dossiers conçue pour suivre la traçabilité des dossiers de crédit est-elle remplie et signé ? Les signatures sont-elles apposées sur chaque dossier ? l'apposition des signatures respecte t'elle l'ordre chronologique de passage de chaque signataire ?</p>	<p>La fiche de suivi de dossier est respectée par les différents intervenants dans le circuit du dossier. le jour d'entrée et le jour de sortie des dossiers dans chaque bureau sont consignés sur la fiche. Ce pendant il ya quelques cas de disparussions de certains dossiers.</p>	<p>Contrôle relativement satisfaisant : Le passage par ordre chronologique du dossier dans les différentes directions pour être soumis à l'avis des différents intervenants est respecté. Cette traçabilité doit être améliorée pour éviter de perdre les dossiers de crédits dans les bureaux. Cette perte expose le client car le dossier de crédit comporte de nombreuses informations confidentielles de celui-ci.</p>
<p>Durée de traitement des dossiers de crédit</p>	<p>Selon les procédures existantes les dossiers de crédit doivent avoir fini tous le circuit de décision au bout de 4 Jours</p>	<p>Les dossiers sortent – ils du circuit selon le temps règlementaire ?</p>	<p>Les dossiers de crédits mettent en moyenne 6 à 7 jours dans le circuit de décision. Donc ne respectent pas les délais préalablement définis</p>	<p>Contrôle non satisfaisant. Les dossiers sont traités certes avec beaucoup de diligence mais des améliorations peuvent être faites car il ya un grand risque actuellement de perte de marché liée au mécontentement de la clientèle surtout avec la forte concurrence qui prévaut dans le secteur bancaire burkinabé.</p>

<p>Gestion des encours de crédit</p>	<p>Les encours de crédit des comptes des particuliers doivent être gérés au jour le jour et une veille permanente doit leur être accordée.</p>	<p>Y-a-t-il une veille permanente sur les comptes particuliers par un agent commis pour cette tâche ?</p>	<p>Les responsables de la DRAJ sont en chargés de suivre les comptes des clients pour identifier d'éventuels risques</p>	<p>Contrôle satisfaisant : Point fort du contrôle interne</p>
<p>Gestion des rachats de crédits.</p>	<p>Les rachats du crédit des clients avant leur domiciliation de salaire doivent être suivis au jour le jour.</p>	<p>Y-a t-il un suivi des rachats, comment s'effectue le rachat de la créance du client ?</p>	<p>Il ya un suivi des rachats mais qui doit être renforcé car il ya des cas de rachat où le client une fois sa dette soldée ne revient plus avec son attestation de non engagement et domicilie son salaire ailleurs. Ou encore se précipite et retire les fonds qui sont virés dans son compte et ne ramène plus son attestation de clôture. Ces cas deviennent de moins en moins fréquents grâce à un dispositif de contrôle efficace.</p>	<p>Contrôle relativement satisfaisant : Risque de perte financière lié aux virements à perte réalisés sans que le client ne domicilie son salaire. Cependant ces montants sont négligeables pour la banque.</p>

<p>Dispositif de prévention des risques</p>	<p>Le dispositif mis en place par Coris pour la prévention des risques doit donner l'assurance que les principaux risques qu'encourt la banque doivent être détectés avant leurs survenances. Ce dispositif devrait permettre de contrôler les Zones de risque, et en faire une cartographie des risques probables</p>	<p>Ya t-il des procédures d'identification des risques liés aux crédits accordés aux particuliers ? Les zones de risques sont-elles contrôlées ? Une cartographie des risques est-elle mise en place ?</p>	<p>Le dispositif de prévention des risques prévoit des procédures telles que : Le respect de la quotité cessible, le recueil des garanties, l'analyse et la contre analyse des dossiers de crédits, la séparation des tâches dans le processus. Les zones de risques sont également contrôlées lors des comités risques institués par la DRAJ. Une cartographie des risques est élaborée</p>	<p>Contrôle satisfaisant : Points fort du contrôle interne</p>
<p>Dispositif de surveillance des risques</p>	<p>Le dispositif de surveillance des risques doit permettre de suivre au jour le jour les risques identifiés afin de limiter leur gravité. les chargés de clientèle doivent être responsabilisés pour cette tâche.</p>	<p>La surveillance des risques liés aux comptes des particuliers est-elle effectuée au jour le jour ? Le chargé de clientèle effectue t'il un contrôle permanent sur leurs portefeuilles respectifs ?</p>	<p>La surveillance est effectuée par le service risque en relation avec les chargés de clientèles Pour un traitement plus rapide des risques.</p>	<p>Contrôle satisfaisant : Point fort du contrôle interne</p>

<p>Dispositif de traitement des risques</p>	<p>Ce dispositif de contrôle interne devrait assurer que les mesures idoines sont prises au moment opportun afin de réduire au maximum cet impact</p>	<p>Le traitement des risques est-il effectué dans sur une périodicité régulière ? Y -a-t- il un traitement particulier réservé aux comptes à fonctionnement non régulier ? quel traitement leur est réservé ?</p>	<p>Le comité risque traite les risques en faisant un état des comptes présentant des difficultés ; Ce traitement est effectué de manière régulière car mensuelle. Les comptes à fonctionnement non régulier sont soit déclassés, soit clôturés. Et une provision est constituée sur les comptes clôturés Il existe également des alarmes informatiques qui permettent de détecter à temps les comptes à fonctionnement non régulier et de prendre les mesures idoines pour contacter le client.</p>	<p>Contrôle satisfaisant Un traitement exhaustif et efficace est effectué sur les comptes.</p>
<p>Le dispositif de déclasserment et de clôture des comptes</p>	<p>Le dispositif de déclasserment et de clôture doit donner l'assurance que les comptes à déclasser ou à clôturer ont été exhaustivement identifiés. Que les raisons de cette manœuvre sont justifiées, que le système de provisionnement est automatiquement enclenché lors de la clôture des comptes</p>	<p>Tous les comptes qui entrent dans les conditions de déclasserment et/ ou clôtures le sont -ils ? les raisons sont-elles justifiées? le provisionnement des comptes clôturés est -il effectué ?</p>	<p>Les conditions de déclasserment et/ou de clôture sont respectées et/ou de clôture sont respectées les raisons sont toutes justifiées dans les états récapitulatifs des comptes à clôturer ou à déclasser transmis à la direction générale. le comité transmet également la proposition de provisionnement à approuver à la direction générale qui donne son avis. cette procédure est appliquée suivant le dispositif prudentiel de la banque centrale.</p>	<p>Contrôle satisfaisant : Point fort du contrôle interne Procédures de déclasserment ou de clôture garantissant un contrôle interne efficace et à plusieurs niveaux. Les comptes concernés sont exhaustivement pris en charge.</p>

<p>Dispositif de contrôle des comptes</p>	<p>Le dispositif de contrôle doit être informatisé pour limiter les erreurs d'ordre opérationnel (erreur de calcul etc.) Le dispositif de contrôle des comptes doit permettre l'inviolabilité des comptes donc un dispositif de verrouillage rigoureux</p>	<p>Les écritures sont – elles passées uniquement par la comptabilité ? Et le système garantit-il l'inviolabilité des montants des comptes ?</p>	<p>La DRAJ n'effectue aucune modification sur les comptes. Les modifications sont opérées uniquement par la comptabilité. Cette séparation des tâches garantit une sécurisation du système. CBI utilise le logiciel DELTA banque</p>	<p>Contrôle satisfaisant L'inviolabilité des comptes est respectée par le contrôle interne</p>
---	--	---	--	--

Le contrôle de l'application des procédures nous a permis de passer en revue le cycle d'octroi de crédit et d'identifier les procédures fondamentales de ce cycle ainsi que leurs fonctionnements. Ce diagnostic nous a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses de ce cycle.

6.3.5. Recommandations

Cette partie de l'étude nous permettra sur la base de l'analyse que nous avons effectuée de dégager les recommandations que nous devons formuler afin de permettre au contrôle interne de s'améliorer de manière efficace. Malgré les points forts du contrôle interne que nous avons relevés, nous constatons néanmoins que des mesures sont à prendre pour renforcer les points faibles.

Nos recommandations se focaliseront sur les points suivants.

- Concernant les procédures de prévention des risques nous avons dégagé trois points de recommandations à savoir :

Premier point : la responsabilisation des chargés de clientèle de particulier sur le suivi des dossiers de crédits qui sont montés par leurs soins.

En effet nous avons constaté que lorsque les chargés de clientèle montent les dossiers de crédit et que les crédits sont accordés aux clients, ils ne s'impliquent pas de manière efficace pour le suivi du remboursement. Or il s'agit d'un élément essentiel dans le contrôle interne.

Nous proposons que la direction générale prenne des directives pour engager la responsabilité de chaque chargé de clientèle pour le portefeuille de dossiers qu'il auront monté au cours de l'année ; cela les obligera à avoir un regard plus critique sur les remboursements des crédits et le suivi des encours

Cette surveillance du chargé de clientèle permettra d'identifier de manière prompte les incidents de remboursement afin d'en avertir au moment opportun le service juridique.

Avec cette procédure de contrôle le service juridique sera plus efficace dans le traitement des clients défaillants. Et cela améliorera et renforcera l'efficacité des comités risques qui sont organisés par la DRAJ ;

Cette responsabilisation permettra également de procéder à la notation de chaque chargé de clientèle à la clôture de l'exercice par la banque. Cette notation se fera en fonction de l'efficacité du suivi de son portefeuille de clients, du niveau d'alerte de la DRAJ par le chargé de clientèle, des différentes relances que le chargé de clientèle aura eu à faire pour suivre le client. Par cette notation certains chargés de clientèle seront félicités et gratifiés pour renforcer leurs motivations et les moins assidus par contre devront fournir des explications et ne recevront aucune gratification.

Cette procédure pourra être également appliquée pour les chargés de clientèle des PME d'autant plus que les montants des crédits consentis aux PME sont élevés et donc plus risqués.

Deuxième point : effectuer des audits opérationnels au niveau de la direction de l'exploitation et de la DRAJ

Ces audits opérationnels auront pour objectif principal de revoir régulièrement les procédures afin de les adapter à l'évolution des activités de la banque et afin de permettre aux agents des deux directions de s'approprier les procédures d'octroi des crédits et afin de motiver chaque agent à appliquer le contrôle interne à son niveau de compétence . Ce qui permettra de renforcer le système de contrôle interne et qui permettra aux dirigeants de faire comprendre à chaque agent que le contrôle interne doit être l'affaire de tous pour une meilleure synergie des actions.

Nous avons proposé ces deux directions pour l'audit opérationnel des procédures de crédits car ce sont elles qui sont les plus impliquées en termes de procédures d'octroi de crédits. Cependant les autres directions peuvent être également auditées pour améliorer l'efficacité des procédures.

Nous proposons que ces audits se passent au moins une fois l'an pour réactualiser les procédures.

Troisième point : une plus grande attention dans la rédaction de l'avis du gestionnaire du compte sur les dossiers de crédit

Certains gestionnaires de compte ne prennent pas le temps nécessaire pour rédiger leurs avis alors que si celui-ci est bien rédigé lorsque le dossier arrive à la DRAJ, son analyse se simplifie car tous les éléments du dossier ont été bien explicités dans l'avis du gestionnaire de compte. Cela permet aux analystes de la DRAJ de ne pas perdre du temps et de l'argent à appeler le chargé de clientèle pour avoir des détails sur le dossier.

- Concernant le renforcement des procédures de traitement des risques nous proposons deux points de recommandations

Premier point : la mise en place d'un système de management des risques par l'utilisation de la méthode du COSO FRAM WORK

Nous avons constaté que le service risque faisait certes une identification implicite des risques par l'analyse des dossiers mais nous pensons insuffisante cette analyse. Nous recommandons l'application de la méthode du COSO.

En effet cette méthode consiste à procéder à une identification des risques et à leur évaluation selon leur probabilité, leur gravité et leur criticité. Après cette identification et cette évaluation, une matrice qui s'appelle matrice de criticité est mise en place. Cette matrice montre de manière claire la probabilité d'occurrence de ces risques.

A l'aide de cette matrice la banque saura de manière claire sur quel risque il faudra mettre les moyens pour réduire l'impact du risque sur la banque. Cette méthode permet de réagir promptement.

En effet l'outil de gestion des risques que nous proposons peut être mise en place par le service des risques et nécessite une formation du personnel du service risque sur les outils de management des risques par la méthode du COSO.

Deuxième points : Nous recommandons également de procéder à une cartographie des risques. Cette cartographie permettra de savoir de manière exhaustive quels sont les risques auxquels la banque pourra être confrontée dans l'octroi des crédits aux particuliers.

Au terme de ce chapitre, nous sommes en mesure de donner une appréciation de l'efficacité, l'exhaustivité et la conformité de l'application des procédures de prévention et de traitement de CBI en matière d'octroi des crédits aux particuliers. En effet nous constatons que les procédures garantissent une efficacité satisfaisante du système de contrôle interne. Cependant il existe encore des risques à ne pas négliger. Ce qui nous a conduit à la proposition de quelques recommandations afin d'améliorer le processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie nous a permis de prendre connaissance de Coris Bank et d'avoir une vue d'ensemble sur les prestations que cette banque offre aux agents économiques. Nous avons, également au cours de cette partie, analysé les procédures de prévention et de traitement qui font l'objet de notre étude. Afin d'apprécier l'adéquation de ces procédures aux objectifs de la banque et de porter un jugement sur leurs efficacités.

Au terme de nos travaux nous pouvons souligner que les procédures de la banque garantissent une certaine sécurité des activités mais nous notons néanmoins quelques faiblesses dans le système de contrôle interne. Ces faiblesses sont liées essentiellement au manque de rigueur dans l'application de certaines procédures ou à l'application partielle de celles-ci.

En effet même si les procédures existent, de nombreux risques opérationnels peuvent intervenir si leur application n'est pas rigoureuse. C'est fort de tous ces constats que nous avons formulé quelques recommandations que nous jugeons pertinentes afin de renforcer l'efficacité du contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Coris Bank international est une banque commerciale qui offre de nombreuses prestations et qui entend élargir son portefeuille de clients à tout le Burkina et également à d'autres pays africains.

Cependant, elle est confrontée à une clientèle disposant de faible capacité de financement avec des besoins énormes. Elle doit gérer ses ressources de manière optimale de sorte à en tirer le maximum de profit et ainsi créer de la valeur ajoutée.

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable que CBI prenne toutes les mesures nécessaires pour sécuriser les engagements qu'elle prend vis-à-vis des clients particulièrement lors de l'octroi des crédits aux salariés. Ces derniers constituent une grande partie des clients ce qui fait croître chaque jour les risques auxquels la banque s'expose.

Après l'audit opérationnel que nous avons réalisé sur les procédures d'octroi de crédit aux salariés nous pouvons conclure que la banque a fait d'énormes efforts pour concevoir et faire appliquer des procédures actualisées. Elle a travaillé en conformité avec la réglementation de la BCEAO et la loi bancaire au Burkina Faso. Cependant nous constatons quelques faiblesses qui peuvent être améliorées.

Nous avons également constaté que l'essentiel du contrôle de la prévention et de la détection des risques était attribué à la direction des risques et des affaires juridiques. Il existe un service d'audit interne au sein de la banque mais celui-ci ne met pas l'accent sur l'audit opérationnel. Son intérêt est plus tourné vers l'audit de conformité / régularité des comptes alors que les risques opérationnels sont énormes dans le secteur bancaire. En particulier à CBI qui traite chaque jour un nombre important de dossiers de crédit le plus souvent risqués.

C'est pour pallier à toutes ces insuffisances que nous avons proposé quelques recommandations qui permettront de réduire au mieux la pression s'exerçant sur la DRAJ.

Certaines de nos recommandations impliquent le déploiement par la banque de grands moyens financiers pour la formation du personnel. La mise en place de nouveaux dispositifs pourra renforcer sa capacité de réaction face aux risques et permettre de prendre à temps des mesures correctives afin de les amoindrir.

CBI est une jeune banque qui n'a pas encore beaucoup d'expériences dans le secteur, mais grâce à un capital humain dynamique et soucieux de se perfectionner, elle pourra, dans un proche avenir, rivaliser avec de grands groupes internationaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Quotité cessible des salaires au Burkina

Intervalle de salaire mensuel (en Francs CFA)	Quotité
Inférieur ou égale à 75 000	33%
De 75001 à 100 000	40%
De 100 001 à 200 000	45%
De 200 0001 à 300 000	50%
Plus de 300 000	55%

MECANISME DE COTATION CORIS BANK INTERNATIONAL

Coris Bank International s'est dotée d'un mécanisme spécifique de suivi qualitatif du portefeuille de crédit à travers la cotation des entreprises dès leur entrée en relation.

Cette mesure répond à un double objectif qui est celui de respecter l'obligation de cotation faite aux banques par l'organisme de tutelle, la BCEAO et de permettre un meilleur suivi du portefeuille crédits.

Ce système de cotation se rapporte principalement à la qualité du client en présence. Cette cotation donc repose sur un panel d'informations sur le client jugées pertinentes, indispensables à l'examen des dossiers, et susceptibles d'influer sur la qualité du crédit.

L'attention est ainsi portée sur les points suivants (entre autres) :

- La performance du sujet en présence (qualité du management, organisation, références : 7% des points)
- La disponibilité et la qualité de l'information financière. (Etats financiers certifiés, audités etc : 7%)
- La santé financière de l'emprunteur (à travers l'étude des états financiers : 27%)
- Le respect des engagements et le fonctionnement du compte (13%)
- Les garanties proposées (20% des points).

Le système de cotation interne prévoit cinq niveaux suivants :

BR	Bon Risque
RM	Risque Moyen
RS	Risque Sensible
CDX	Clients Douteux
CTX	Clients Contentieux

BR : (Bon Risque)

Toute entreprise présentant dans l'ensemble un niveau de risque normal pour CBI : structure financière saine et résultat courant positif, fonctionnement des comptes satisfaisant, positionnement de marché ne traduisant pas de risque de vulnérabilité spécifique, bonne moralité et bonne compétence d'ensemble des dirigeants.

Par ailleurs, les sûretés sont confortables.

RM : Risque Moyen

Toute entreprise présentant un niveau de risque normal pour CBI mais montrant des facteurs de vulnérabilité¹ pouvant conduire à moyen terme à une évolution défavorable de sa situation qui, à ce jour, n'appelle pas encore de réserves.

Clients enregistrant des insuffisances au niveau des garanties.

RS : Risque sensible

Toute entreprise présentant un risque particulier pour CBI : insuffisance de la structure financière, dégradation des résultats et ou de la rentabilité, difficultés ponctuelles de trésorerie, positionnement produit - marché fragile, stratégie contestable en sont les caractéristiques les plus fréquentes.

La pérennité de l'affaire à moyen terme apparaît incertaine.

Ces crédits doivent être bordés au mieux et un suivi régulier est nécessaire.

CDX : Clients douteux

Toute entreprise toujours « in bonis »² pour laquelle la relation banque/client n'est pas rompue. Sont sous cette cotation :

- les clients en défaut de paiement au sens de la réglementation bancaire³ même si CBI ne juge pas pour autant devoir constituer une provision
- les clients pour lesquels la perte d'une partie des concours consentis par CBI est probable et justifie la constitution d'une provision effective.

L'arrêt de la comptabilisation des intérêts est à envisager ainsi que la constitution éventuelle de provisions.

¹ ex, endettement excessif, évolution défavorable des contraintes réglementaires dans son secteur, problèmes de succession prévisibles au niveau de l'équipe dirigeante, etc.

² cela désigne le fait pour le débiteur d'être maître de ses biens, par opposition non en état de cessation des paiements

³ Impayés de toute nature constatée depuis :

- plus de 3 mois (tous les crédits, y compris les concours professionnels de l'immobilier sauf les crédits aux acquéreurs de logement)
- plus de 6 mois (crédits immobiliers aux acquéreurs de logement) ou
- plus de 9 mois (crédits aux collectivités locales).

CTX : Clients contentieux

Toute entreprise « in bonis » ou non, pour laquelle CBI a mis un terme à la relation banque/client (clôture juridique du compte ou exercice de la clause de déchéance du terme pour un crédit à durée déterminée) pour se placer en position de « créancier ».

Les crédits classés dans cette catégorie font l'objet de provisionnement et/ou de pertes et la procédure de recouvrement judiciaire engagée.

Le déclassement en CTX s'impose dès l'ouverture d'une procédure collective.

Orientation commerciale

Pour toute relation la qualification sur le plan Risque doit conduire à une décision sur la politique d'exploitation à adopter vis à vis du client et notamment au regard de notre position vis à vis de la concurrence. D'où les propositions suivantes :

Développer (Cotation : BR, RM)	DEV	Dans la perspective d'obtenir une part plus importante de CBI dans les engagements globaux du client. Augmenter les engagements actuels.
Stabiliser (Cotation : RM, RS)	STA	Rester sur les montants actuels. Ceci n'exclut pas d'accepter de financer une opération ponctuelle du client, cohérente et bien justifiée sans augmentation de la part CBI. Face à une telle situation un échange doit s'instaurer avec le niveau de Direction supérieur.
Réduire (Cotation : RS, DTX)	RED	Réduire le montant des engagements portés sur le client afin de diminuer la part CBI . Cette notion induit une révision et ou un renforcement des garanties de CBI.
Se retirer (Cotation : CDX, CTX)	RET	- à un stade préventif La décision de se retirer peut s'envisager à la vue de l'évolution du secteur, des orientations stratégiques annoncées par l'entreprise ou de critères propres à la politique de CBI - à un stade ultime CBI peut décider de se retirer en raison d'une situation de l'entreprise compromise à court terme Le retrait de CBI dans le respect des obligations légales, intervient parfois après une phase de réduction négociée des concours, notamment dans le cadre d'un plan d'amortissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

1. Antoine SARDI : Audit et contrôle interne bancaires Edition AFGES, paris 2002 ;
2. Arnaud de Servigny / Benoit Métayer/Ivan Zelenko : le risque de crédit 3^{ème} édition ; Dunod, paris, 2006 ;
3. Armand Dayan et al : Manuel de gestion volume1 édition ELLIPES/AUF paris 2004
4. Bernet et Rollande Luc : principes et techniques bancaires, 22^{ème} édition, Edition DONOD, Paris 2006 ;
5. Camara, Lucien: la gestion des risques en micro- finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de micro-finance ? collection « Management et gestion », Edition planification Paris 2006 ;
6. Coopers & LYBRAND, IFACI : la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris 1998 ;
7. Dov Ogien : Comptabilité et audit bancaire 2^{ème} édition IFRS, Bale II et SEPA ;
8. Jean Luc Siruguet : Le contrôle comptable bancaire ; un dispositif de maitrise des risques. Tome II, Editions d'organisation, paris 2001 ;
9. Larousse 2003
10. Mathieu et Camara : la gestion des risques ; 2004 ;
11. Mathieu, Michel : l'exploitation bancaire & le risque crédit, mieux le cerner pour mieux maitriser, Editions d'organisation, Paris 2005 ;
12. Ordre des experts comptable : Le contrôle interne : les missions d'accompagnements de l'expert comptable, Edition Ordre des experts comptables Paris 2005 ;
13. Olivier Lemant : Comptabilité, contrôle, audit interne, Edition e-thèque, Paris 2003
14. Patrick Amar : la gestion du risque en entreprise édition Dunod, Paris 2003
15. Pignault et al : l'analyse du risque édition d'Organisation paris 2002
16. Schick Vera et Bourouilh : l'audit interne et les référentiels de risques édition Dunod paris, 2010 ;

17. Sylvie de COUSSERGUES : Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie 5^{ème} édition Dunod, paris, 2007 ;
18. Van GREUNING Hennie & BARTONOVIC Sonja Barkovic : Analyse et gestion des risques bancaires, 1^{er} édition, Edition ESKA, 2004.

ARTICLES

19. Article Français sur le code monétaire financier (COMOFI) 2001
20. Article sur les normes d'audit de l'IFACI ; Paris 2003

WEBOGRAHIE

WWW.CNCC.fr (compagnie nationale des commissaires aux comptes de France)

CESAG - BIBLIOTHEQUE