



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

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

**Promotion 5  
(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA  
PREVENTION ET LA DETECTION DES RISQUES  
LIES A L'INTERMEDIATION BANCAIRE ; CAS DE  
LA BANK OF AFRICA (BOA SENEGAL)**

Présenté par :

**NOUATIN Mahougnon Hermann Protus**

Dirigé par :

**M. Hugues Oscar LOKOSSOU**

**Contrôleur de gestion**

**Enseignant associé au CESAG**

Octobre 2012

## DEDICACE

Je dédie cette œuvre :

- à DIEU pour toutes les bénédictions ;
- à mon père et à ma mère pour tout le soutien et l'amour dont vous faites preuve à mon égard.
- à mes frères Harold, Armand et ma sœur Murielle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Cette page est l'occasion pour nous d'exprimer notre reconnaissance et d'adresser nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent particulièrement à :

- Monsieur OLOU BONI Wabi, pour m'avoir permis de trouver ce stage ;
- Monsieur AMOUSSOU Faustin, Directeur Général de la Bank Of Africa SENEGAL, pour m'avoir donné l'occasion d'effectuer ce stage dans son institution ;
- Madame Ndèye Sokhna DIOP, Chef du Département Contrôle Général, pour sa contribution dans la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur El Hadj Amadou DIOP, Chef du service Compliance & Déontologie, pour m'avoir encadré tout au long de mon stage et prodigué de merveilleux conseils ;
- Mademoiselle SOSSOU Lyliane, Commerciale, pour les agréables moments partagés ;
- Monsieur LOKOSSOU Hugues Oscar, Directeur de mémoire, pour l'encadrement et le temps précieux consacré pour la conception du mémoire ;
- Monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour les conseils de méthodologie de rédaction de ce mémoire ;
- La 5<sup>ème</sup> promotion du Master en Audit et Contrôle de Gestion pour les grands moments partagés durant notre formation ;
- Mes amis Royce DONOU, Fidèle ATAKOUN et Martial GBOYOU pour toute la fraternité partagée ;
- A Menta pour sa présence et son soutien.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AML: Anti Money Laundering  
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
BFR : Besoin en Fond de Roulement  
BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal  
BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal  
BIS : Banque Islamique du Sénégal  
BOA : Bank Of Africa  
BOA SN: Bank Of Africa Sénégal  
CB : Commission Bancaire  
CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest  
CCAB : Consultative Committee of Accountancy Bodies  
CCT : Crédit à Court Terme  
CDL : Créance Douteuse et Litigieuse  
CDS : Crédit Du Sénégal  
CDR AMF : Comité Des Régions de l'Autorité des Marchés Financiers  
CIP : Centrale des Incidents de Paiement  
CLT : Crédit à Long Terme  
CMCC : Crédit de Mobilisation de Créances nées Commerciales  
CMT : Crédit à Moyen Terme  
CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal  
COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière  
DAT : Dépôt A Terme  
DCG : Département du Contrôle Général  
DEC : Documents d'Ecritures Comptables  
DG : Directeur Général  
DGA : Directeur Général Adjoint  
DI : Direction de l'Inspection  
EAD : Encours lors du défaut  
EL : Expected Loss

FCP : Fonds Commun de Placement  
FPE : Fonds Propre Effectif  
FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes  
GPR : Gestion Préventive des Risques  
HLM : Habitation à Loyer Modéré  
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes  
IIA : Institute of Internal Auditor  
ISO : International Standard Organisation  
LGD: Perte en cas de Défaut  
MNCE: Crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger  
OEC : Ordre des Experts Comptables  
ONG : Organisation Non Gouvernementale  
PA : Procédure d'audit  
PACA : Plan d'Action Commerciale Annuel  
PD : Probabilité de défaut  
PME : Petites et Moyennes Entreprises  
PMI : Petites et Moyennes Industries  
PR : Pôle Risque  
PWC : Price Waterhouse Coopers  
QCI : Questionnaire de Contrôle Interne  
RH : Ressources Humaines  
SCD : Service Compliance et Déontologie  
SGBS : Société Générale des Banques du Sénégal  
SGI : Société de Gestion et d'Intermédiation  
SICAV : Société d'Investissement à Capital Variable  
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine  
UL : Unexpected Loss  
USD : United States Dollar

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Les avantages et inconvénients de l'intermédiation bancaire. ....                                    | 15 |
| Tableau 2: Mesure de l'adéquation d'un dispositif de prévention ou de détection par rapport aux risques.....     | 47 |
| Tableau 3 : Mesure de l'efficacité d'un dispositif de prévention ou de détection des risques. ....               | 48 |
| Tableau 4 : Mesure de la qualité des dispositifs de prévention et de détection des risques... ..                 | 49 |
| Tableau 5 : Répartition du capital de la BOA SN au 06 mars 2012.....   | 64 |
| Tableau 6 : Proposition d'une grille d'évaluation des dispositifs de prévention ou de détection à la BOA SN..... | 82 |
| Tableau 7 : Proposition d'une grille d'évaluation de la culture du risque. ....                                  | 83 |

### LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Les dépôts font les crédits.....                              | 13 |
| Figure 2 : Les crédits font les dépôts.....                              | 14 |
| Figure 3 : Articulation des différents niveaux de contrôle.....          | 36 |
| Figure 4 : Déroulement d'une mission d'audit.....                        | 40 |
| Figure 5 : Etapes de l'évaluation du dispositif de contrôle interne..... | 45 |
| Figure 6 : Modèle d'analyse.....   | 50 |

## LISTE DES ANNEXES

|  |     |
|--|-----|
| Annexe 1: Principes fondamentaux conditionnant l'efficacité du contrôle interne. ....    | 90  |
| Annexe 2 : Organigramme (Mars 2012). ....  | 93  |
| Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne .....                                       | 94  |
| Annexe 4 : Description du mode opératoire de l'intermédiation bancaire à la BOA SN. .... | 102 |
| Annexe 5 : Outils de collecte des données. ....  | 105 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

|  |     |
|--|-----|
| DEDICACE.....  | i   |
| REMERCIEMENTS .....  | ii  |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....                                   | iii |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....                        | iii |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....                                      | v   |
| LISTE DES ANNEXES .....  | vi  |
| INTRODUCTION GENERALE.....   | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....                       | 9   |
| Introduction de la première partie .....                                 | 10  |
| Chapitre I : Les risques liés à l'intermédiation bancaire .....          | 11  |
| 1.1. La notion d'intermédiation bancaire.....                            | 11  |
| 1.1.1. Définition de la notion d'intermédiation bancaire.....            | 11  |
| 1.1.2. Les rôles de l'intermédiation bancaire.....                       | 12  |
| 1.1.3. Les avantages et inconvénients de l'intermédiation bancaire ..... | 15  |
| 1.2. Les sous-processus d'une intermédiation bancaire.....               | 16  |
| 1.2.1. La collecte de l'épargne.....                                     | 16  |
| 1.2.2. L'octroi du prêt bancaire .....                                   | 17  |
| 1.2.2.1. Les crédits aux entreprises.....                                | 17  |
| 1.2.2.2. Les crédits aux particuliers .....                              | 18  |
| 1.3. Risque et intermédiation bancaire.....                              | 18  |
| 1.3.1. Définition du risque .....  | 18  |
| 1.3.2. Inventaire des risques liés à l'intermédiation bancaire.....      | 19  |
| 1.3.2.1. Le risque de crédit .....                                       | 19  |
| 1.3.2.2. Le risque de marché.....  | 21  |
| 1.3.2.3. Le risque opérationnel .....                                    | 22  |

|   |    |
|---|----|
| 1.3.2.4. Les autres risques.....  | 23 |
| 1.4. Les dispositifs préventifs et détectifs des risques d'intermédiation bancaire .....                                    | 25 |
| 1.4.1. Le dispositif de contrôle interne .....  | 26 |
| 1.4.2. La cartographie des risques .....  | 27 |
| 1.4.3. Les sensibilisations et formations (ainsi que les documents d'information préventive).....                           | 28 |
| 1.4.4. La culture d'entreprise .....  | 28 |
| 1.4.5. La base des incidents .....  | 29 |
| 1.4.6. Les retours d'expérience.....  | 30 |
| 1.4.7. Les contrôles de détection .....   | 30 |
| 1.4.8. Les audits classiques.....   | 30 |
| Chapitre II : Relation entre l'audit interne et la prévention / détection des risques liés à l'intermédiation bancaire..... | 32 |
| 2.1. L'audit interne au sein des banques.....   | 32 |
| 2.1.1. Définition de l'audit interne .....  | 32 |
| 2.1.2. La place de l' «Audit » au sein des banques.....   | 33 |
| 2.2. L'audit du système de contrôle interne .....   | 37 |
| 2.2.1. L'approche par les risques.....  | 37 |
| 2.2.2. Démarche d'une mission d'audit interne.....  | 38 |
| 2.2.3. Les modes de gestion des risques .....   | 41 |
| 2.3. L'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire .....                  | 42 |
| 2.3.1. Evaluation du dispositif de contrôle interne .....   | 43 |
| 2.3.1.1. Démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne.....   | 44 |
| 2.3.2. Evaluation des autres dispositifs de prévention et de détection des risques...                                       | 46 |
| Chapitre III : Méthodologie de l'étude.....   | 50 |
| 3.1. Le modèle d'analyse .....  | 50 |
| 3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données .....  | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Conclusion de la 1 <sup>ère</sup> partie.....   | 54 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....   | 53 |
| Introduction de la deuxième partie.....   | 54 |
| Chapitre IV : Présentation de la BOA SENEGAL.....   | 55 |
| 4.1. Le réseau BOA SENEGAL.....   | 55 |
| 4.2. Les missions de la BOA SN.....   | 55 |
| 4.3. Les activités de la BOA SN .....   | 56 |
| 4.3.1. La gestion des dépôts.....   | 56 |
| 4.3.2. La fourniture de crédits.....  | 57 |
| 4.4. L'organisation interne de la BOA SN.....   | 59 |
| 4.5. Quelques chiffres clés.....  | 64 |
| Chapitre V : Prévention et détection des risques liés à l'intermédiation bancaire par l'audit interne de la BOA SN.....                             | 65 |
| 5.1. Les actions menées par l'audit en matière de prévention et de détection des risques liés à l'intermédiation bancaire à la BOA .....            | 65 |
| 5.1.1. L'action permanente .....  | 65 |
| 5.1.1.1. Rôle de la surveillance des comptes sensibles dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire.....         | 66 |
| 5.1.1.2. Rôle de la surveillance des positions de change dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire .....      | 66 |
| 5.1.1.3. Rôle du traitement des réclamations dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire .....                  | 66 |
| 5.1.1.4. Rôle du suivi des recommandations dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire .....                    | 67 |
| 5.1.2. L'action ponctuelle .....  | 67 |
| 5.1.2.1. Rôle du contrôle des comptes d'existants dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire.....              | 67 |
| 5.1.2.2. Rôle de la vérification des instruments de contrôles dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire ..... | 68 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 5.1.3.   | L'action globale .....   | 68 |
| 5.1.3.1.   | Rôle de l'analyse du fonctionnement des services dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire ..... | 69 |
| 5.1.3.2.   | Rôle du contrôle des arrêtés de comptes dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire.....           | 69 |
| 5.1.3.3.   | Rôle du contrôle des engagements dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire .....                 | 69 |
| 5.2.   | Les modes d'intervention utilisés par l'audit interne dans l'exercice de ses actions .....   | 69 |
| 5.2.1.   | Les contrôles comptables ou Tableaux de bord.....  | 70 |
| 5.2.2.   | Les contrôles de fond.....   | 71 |
| 5.2.2.1.   | Les contrôles de condition .....   | 71 |
| 5.2.2.2.   | Le contrôle global semestriel du portefeuille .....  | 72 |
| 5.2.3.   | Les audits de service.....   | 72 |
| 5.2.3.1.   | L'approche d'audit utilisée.....   | 72 |
| 5.2.3.2.   | La segmentation du processus d'intermédiation bancaire en cycle d'audit .....  | 73 |
| 5.2.3.3.   | L'évaluation du dispositif de contrôle interne de l'intermédiation bancaire .....  | 73 |
| 5.3.   | L'audit interne et son intervention sur les autres outils de prévention et de détection des risques.....                               | 74 |
| 5.3.1  | La cartographie des risques .....  | 74 |
| 5.3.2.   | Les sensibilisations et formations.....  | 75 |
| Chapitre VI : Analyse de la contribution de l'audit interne à la prévention et la détection des risques du processus d'intermédiation bancaire à la BOA SN ..... |  | 77 |
| 6.1  | Forces et faiblesses des actions exercées par l'audit interne sur le processus d'intermédiation bancaire.....                          | 77 |
| 6.2.   | Forces et faiblesses du dispositif de supervision de l'audit interne .....   | 78 |
| 6.3.   | Analyse de l'intervention de l'audit interne dans la culture de l'entreprise .....   | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.4. Analyse des autres dispositifs de prévention et de détection mis en place par l'audit interne .....  | 79  |
| 6.4.1. La cartographie des risques .....  | 79  |
| 6.4.2. Les sensibilisations et formations.....  | 80  |
| 6.5. Autres observations.....   | 80  |
| 6.6. Recommandations portant sur la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire à la BOA SENEGAL ..... | 81  |
| Conclusion de la deuxième partie .....  | 85  |
| CONCLUSION GENERALE .....   | 86  |
| ANNEXES .....   | 89  |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 111 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Depuis 2007, l'environnement bancaire au plan international est devenu très vulnérable et est en proie à une forte instabilité. Ce secteur est directement impliqué dans la crise financière internationale qui est apparu dès février 2007. Cette forte volatilité de l'environnement bancaire a même entraîné la faillite de très grands leaders dans le milieu. Selon FONTENOY (2010 : 8), ce fut le cas par exemple de la banque d'investissement Lehmann Brothers<sup>1</sup> qui dû déposer son bilan, le 15 septembre 2008 et perdit six milliards de USD (United States Dollar).

Au plan régional africain et plus précisément ouest-africain, les principaux acteurs bancaires ont été néanmoins quelque peu épargnés par la crise. Seules les filiales des certains grands groupes européens ont subi quelques répercussions. Selon la Commission Bancaire (2008:16), de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les effets directs de la crise sur le système bancaire sont restés très limités.

Et pour preuve, le paysage bancaire de l'UEMOA a enregistré une légère augmentation du nombre d'établissements de crédit agréés de 116 à 118 unités, soit 99 banques et 19 établissements financiers dont 3 succursales. Le total des bilans de ces institutions s'est accru de 12,4% sur l'année, passant de 10.219 Mds en 2009 à 11.489 Mds en 2010.

Parallèlement, le réseau bancaire s'est densifié à la faveur d'une plus grande concurrence.

« Les emplois nets ont augmenté de 20,3%, pour atteindre 10.784 Mds. Ils sont constitués à 69,2% de crédits à la clientèle, dont la qualité s'est légèrement améliorée. Ainsi, le taux brut de dégradation a reculé de 17,9% en 2009 à 17,2% en 2010, tandis que le taux net s'est légèrement replié passant de 7,3% à 6,9%, à la suite d'une hausse du taux de couverture des créances en souffrance par des provisions » (Commission Bancaire, 2010 :11).

Au Sénégal, plus particulièrement, l'environnement a aussi subi des évolutions positives, et ne s'est jamais porté aussi bien qu'auparavant. En effet, le nombre de banques est en constante progression au Sénégal. Aujourd'hui, le secteur bancaire sénégalais se compose de 18 banques à savoir entre autres :

- Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) - ATTIJARI BANK ;

---

<sup>1</sup>Lehmann Brothers était une banque d'investissement multinationale proposant des services financiers diversifiés. C'était un acteur majeur du marché des emprunts d'États américains. Elle fit officiellement faillite le 15 septembre 2008 (faute de repreneurs) suite à la crise financière mondiale née de la crise des subprimes. Son cours boursier le plus haut était à 85,80 USD au 4 février 2007. Le 12 septembre 2008 l'action ne valait plus que 3,65 USD. Avant cessation définitive de la cotation, l'action valait 0,13 USD.

- Société Générale de Banques au Sénégal (SGBS) ;
- Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal (BICIS) ;
- Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) ;
- ECOBANK ;
- Crédit du Sénégal (CDS) ;
- Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) ;
- Bank Of Africa (BOA) ;
- Banque Islamique du Sénégal (BIS) ;
- Diamond Bank.

Les statistiques démontrent également que le taux de bancarisation au Sénégal évolue au même rythme que le nombre de guichets fonctionnels. Dans un autre registre, il convient de dire que le paysage bancaire sénégalais offre des opportunités et de surcroît aiguise l'appétit de certains investisseurs étrangers.

Dans la zone UEMOA, le Sénégal est le pays qui possède le système bancaire le plus rentable car un tiers des bénéfices réalisés par l'ensemble des banques et établissements financiers des huit pays membres y provient.

L'industrie bancaire du Sénégal reste néanmoins dominée par l'activité de banque de détail au détriment de l'activité de banque d'investissement et de financement<sup>2</sup> puis de l'activité de banque de gestion d'actifs<sup>3</sup>.

Selon VERNIMMEN (2012 :354), la banque de détail s'adresse aux particuliers et aux Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elle a une fonction d'intermédiation entre les agents à excédent de financement dont elle collecte les ressources et les agents à besoin de financement à qui elle prête ces ressources.

---

<sup>2</sup>La banque de financement et d'investissement apporte des services sophistiqués à des grandes entreprises dans une logique d'un sur mesure partiel ou total. Elle offre entre autres des services liés à l'accès aux marchés d'actions ou d'obligations (émission, transaction, couverture..), au conseil en fusions et acquisitions, à l'accès aux financements bancaires plus ou moins complexes.

<sup>3</sup>La banque de gestion d'actifs gère les actifs de ses clients (investisseurs institutionnels, particuliers plus ou moins fortunés). Elle travaille aussi par le biais de SICAV ou de Fonds Communs de Placement (FCP) pour les clients de la banque de détail.

La banque de détail effectue donc deux types d'opérations :

- les opérations d'intermédiation bancaire qui consiste, d'une part, à garder en dépôt l'épargne des agents à excédent de ressources et, d'autre part, à prêter cet argent à des agents à déficit de financements mais également à effectuer des placements d'actifs sur les marchés financiers. Cette intermédiation peut être monétaire ou non monétaire (basée sur des titres) ;
- les services bancaires (chèque, carte bancaire, chèque de banque ...) et para-bancaires (conseils aux clients, location de coffre-fort).

La banque de détail reçoit donc des agents excédentaires des dépôts liquides à vue ou à terme contre rémunération et octroie aux agents déficitaires des crédits rémunérés à taux d'intérêt.

Les petites et moyennes entreprises et les particuliers étant donc à la recherche de capitaux nouveaux font recours aux banques afin d'effectuer des crédits. Ce phénomène assez complexe de financement indirect des entreprises passant par des institutions bancaires correspond à ce que l'on appelle l'intermédiation financière des banques ou intermédiation bancaire. Du fait de cette complexité, l'intermédiation bancaire n'est pas sans risque et la maîtrise de ses risques bancaires (risque de crédit, risque de contrepartie, risque de change, risque réglementaire, risque global de taux d'intérêt, risque opérationnel, risque pays, le risque de liquidité, ou encore le risque de change...) constitue un enjeu important pour toutes les banques en quête de prospérité et de pérennité. Les banques doivent plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré, susceptible d'assurer une réaction rapide face à l'apparition des risques bancaires et particulièrement des risques issus des activités d'intermédiation bancaire. La finalité d'un tel système serait de préserver leur solidité financière, de continuer de croître et d'apporter la confiance au marché. C'est en ces termes que l'audit vient en aide aux institutions bancaires. L'audit bancaire a la particularité d'intervenir dans un environnement dynamique et dans lequel la non-conformité de la réglementation peut entraîner des effets néfastes allant de sanctions financières à un retrait d'agrément.

La fonction d'audit interne est donc un instrument important pour vérifier le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne. Dans le cadre de ses travaux, l'audit interne fournit au management de la banque des analyses, évaluations, recommandations, avis et informations sur les activités examinées et contribue ainsi à une meilleure gestion de la banque. Les autorités de tutelle, exigent pour chaque banque

l'existence d'une organisation interne adéquate par rapport à l'activité exercée et aux risques encourus. D'où la nécessité d'un système d'audit et de gestion de risques performant.

La Bank Of Africa Sénégal (BOA SN) n'échappe pas à cette réglementation des autorités bancaires, ni encore moins au phénomène d'intermédiation et en fait même sa principale activité. En effet, ses intérêts perçus et produits assimilés provenant essentiellement d'activités d'intermédiation bancaire passent de 408 000 000 FCFA en 2002 à 5 429 514 159 en 2011.

Selon BOA SENEGAL (2011 :1), le groupe BANK OF AFRICA (BOA), dont la première implantation date de 1982, compte aujourd'hui près de 2600 collaborateurs, au sein de 12 banques commerciales, d'une société financière en France, de trois (3) structures de crédit-bail, de deux (2) structures d'investissement, d'une société de gestion et d'intermédiation dénommé ACTIBOURSE, d'un bureau de représentation à Paris et d'une filiale informatique.

Le problème qui se pose alors est que l'avènement d'un certain nombre de facteurs internes ou externes peut être dommageable pour la BOA SN au cours de ses activités d'intermédiation. En effet, lors du déroulement du processus d'intermédiation, certains risques (de crédit, opérationnel, de liquidité,...) peuvent subvenir, entraînant pour la banque diverses pertes matérielles ou financières.

Dépendamment de la nature des risques bancaires, plusieurs causes sont décelables. Par exemple :

- le risque de crédit sera causé par la dégradation de la situation économique de l'emprunteur, au point que ce dernier ne puisse plus tenir ses engagements concernant le recouvrement de son crédit ;
- le risque opérationnel, a pour cause la défaillance et l'inadéquation des processus opérationnels et des systèmes mais aussi l'insuffisance du niveau de compétence et d'intégrité des acteurs de la banque impliqués dans le processus d'intermédiation ;
- le risque de liquidité aura pour cause une mauvaise gestion de la trésorerie et des prévisions inadéquates.

Les conséquences à ce problème peuvent aller du non recouvrement des crédits octroyés engendrant des pertes colossales et la faillite de la banque concernée ou même l'effondrement du système bancaire tout entier en passant par le retrait d'agrément.

Comme approche de solutions à ces diverses nous proposons entre autres :

- un suivi de la situation financière de l'emprunteur par la banque à travers des visites clientèles accompagnées de conseils financiers afin de le prévenir de la dégradation de sa situation économique pouvant entraîner des défaillances de paiement et de pallier aux risques de crédit ;
- la réalisation de missions d'audits par le service en charge de l'audit interne dans la banque afin de déceler les diverses failles et inadéquation des processus opérationnels et des systèmes, et d'en proposer des recommandations pour pallier aux risques opérationnels ;
- l'élaboration des plans de formations adéquats pour chaque acteur du processus ainsi que des séminaires de sensibilisation afin de pallier à l'insuffisance du niveau de compétence et d'intégrité des acteurs de la banque impliqués dans le processus d'intermédiation pour pallier aux risques opérationnels ;
- la mise en place des plans prévisionnels de trésorerie pour palier à une mauvaise gestion de la trésorerie et donc à des risques de liquidité.

Certaines solutions sont plus appropriées que d'autres pour résoudre le problème auquel sont confrontés les intermédiaires bancaires car leur mise en application est plus pratique et moins coûteuse.

Parmi, les solutions précédemment proposées, nous retiendrons dans ce mémoire nous retenons la solution suivante : auditer régulièrement le processus d'intermédiation bancaire au sein de la BOA SN pour prévenir et détecter les risques qui y sont liés, car elle semble être bien adaptée. Dans ce contexte, la question principale qu'il convient de se poser est la suivante : De quelle manière l'audit interne permet de prévenir et de détecter les risques en matière d'intermédiaire bancaire ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- quels sont les risques bancaires liés au processus d'intermédiation ?
- quels sont les outils et moyens à mettre en place pour prévenir et détecter les risques bancaires liés à une intermédiation bancaire ?
- quels sont les outils de prévention et de détection des risques liés d'intermédiation bancaires à la BOA SN

- les dispositifs mis en place par l'audit interne de la BOA SN, sont-ils suffisamment adéquats pour prévenir et détecter les risques d'intermédiation bancaire ?

Les réponses à toutes ses questions motivent notre choix pour le thème : « **Contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire** »

L'objectif principal de cette étude est de montrer la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les risques bancaires liés à un processus d'intermédiation ;
- recenser les dispositifs efficaces de prévention et de détection à mettre en place pour pallier aux risques bancaires liés à une intermédiation;
- identifier et analyser les dispositifs mis en place par l'audit interne de la BOA SN dans la prévention et la détection des risques bancaires liés à l'intermédiation bancaire.

Le champ de cette étude portant sur l'intermédiation bancaire, elle ne concernera pas les processus d'intermédiation se déroulant sur les marchés financiers à savoir le placement d'actifs mais elle s'intéressera aux fonctions de collecte d'épargne et d'octroi de crédit.

L'intérêt que dégage cette étude se situe à deux niveaux :

- *pour la banque,*

La BOA SN doit avoir une vision claire des risques auxquels elle s'expose et particulièrement de ses risques bancaires liés aux processus d'intermédiation. Elle doit aussi comprendre l'impact de son département Audit interne dans la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixé mais aussi dans le traitement de ces risques bancaires. D'où l'importance de montrer la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à son processus d'intermédiation.

- *pour nous,*

Cette étude nous permettra d'améliorer nos connaissances dans les domaines des risques du secteur bancaire plus précisément les risques liés au processus d'intermédiation bancaire et de nous approprier des spécificités de leur gestion.

Ce mémoire s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de la littérature où nous exposerons l'intermédiation bancaire, la notion du risque bancaire, et montrerons l'intervention de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire ;
- la seconde partie permettra d'avoir une connaissance pratique des risques bancaires liés processus d'intermédiation bancaire dans les banques et de montrer la gestion de ces risques par les départements d'audit interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

Le métier traditionnel de la banque de détail est d'assurer la circulation des ressources monétaires dans l'économie. Pour ce faire, celle-ci collecte ces ressources auprès des agents excédentaires et les redistribue aux agents dans le besoin et qui lui font appel. La banque est donc un intermédiaire financier. Selon VERNIMMEN (2012 : 384), on parle d'intermédiation financière lorsque le monde financier sert d'écran entre demandeurs et pourvoyeurs de capitaux. Ces agents déficitaires qui pour la plupart sont des entreprises peuvent également se faire financer sur les marchés financiers mais préfèrent se diriger vers les banques pour plusieurs raisons. Les entreprises préfèrent donc la finance indirecte à la finance directe se déroulant sur les places boursières.

Les crises financières ayant secoué l'économie mondiale ces dernières années ont rendu plus difficile le plus vieux métier des banques. Les ressources monétaires étant de moins en moins disponibles et leur circulation se faisant de plus en plus rare, il est du ressort de la banque de faire coïncider les choix de portefeuilles des deux types d'agents non financiers, les emprunteurs et les prêteurs. Ce phénomène d'intermédiation comporte des risques et justifie l'intervention de l'audit interne qui est d'apporter une assurance raisonnable sur la nature des opérations de collecte et d'octroi de ressources monétaires.

L'audit bancaire à travers une méthodologie précise prévient mais assure également la détection des risques bancaires en intervenant au niveau du contrôle interne bancaire.

La première partie de ce mémoire se compose de trois (3) chapitres, le premier porte sur l'intermédiation bancaire, le deuxième sur l'audit interne dans une banque et sa contribution dans l'intermédiation bancaire, et le troisième met en exergue la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre I : Les risques liés à l'intermédiation bancaire.**

En se fondant sur l'intermédiation de bilan classique reprise par Burley et Shaw, on distingue alors deux formes de financement de l'économie :

– *la finance directe* (ou économie de marché financier)

La transaction entre un emprunteur ultime et un prêteur ultime par l'émission de titres dits primaires. Ils sont soumis au risque de défaut de paiement si l'émetteur fait faillite ou ne peut pas rembourser à l'échéance.

– *la finance indirecte* (ou intermédiation bancaire)

La difficulté de trouver les contreparties entraîne un transfert des ressources vers un intermédiaire dont la profession est de mettre les parties en liaison. Les banques prennent les risques que les épargnants ne veulent pas prendre ainsi que l'assurance de la liquidité. Ils sont des emprunteurs/prêteurs intermédiaires qui font circuler les fonds des prêteurs ultimes jusqu'aux emprunteurs ultimes.

Le présent chapitre sera ainsi donc consacré, d'une part, à la présentation de l'intermédiation bancaire dans tout son ensemble (définition, rôle, avantages et inconvénients, sous-processus, politique, etc.) et d'autre part, à un inventaire des différents risques qui y sont afférents.

### **1.1. La notion d'intermédiation bancaire**

La notion d'intermédiation a connu une profonde mutation dans le temps suivant les définitions et les interprétations des théoriciens et des praticiens.

#### **1.1.1. Définition de la notion d'intermédiation bancaire**

En général, les économistes ont repris la terminologie anglo-saxonne, développée par Gurley et Shaw, à savoir « Intermédiation », qui est définie comme « le processus d'ajustement des besoins et des capacités de financement par l'intervention d'un agent spécifique, l'intermédiaire financier, dont le rôle consiste à collecter l'épargne des prêteurs ultimes par émission des titres indirects en vue de financer les emprunteurs ultimes » (LAGOUTE, 2005 : 15).

La fonction de l'intermédiation bancaire répond pratiquement à la définition de GURLEY et SHAW et par analogie se définit comme étant l'opération qui consiste à mettre en contact des agents (entreprises, ménages, etc.) excédentaires en trésorerie appelés prêteurs avec d'autres agents déficitaires ayant un besoin de financement appelés emprunteurs, afin de réaliser l'équilibre épargne-investissement.

En effet, l'intermédiation vise à faire coïncider les choix de portefeuilles des deux types d'agents non financiers, les emprunteurs et les prêteurs et ceci par le biais d'un organisme appelé intermédiaire qui a pour fonction de recueillir des fonds des agents à excédent de ressources et les transformer auprès des agents à déficit de financement.

Selon MOKADEM (2002 : 26), on parle d'intermédiation bancaire pour désigner « la fonction remplie par les banques comme intermédiaires financiers. Elle consiste à collecter les disponibilités sous forme d'épargne et de dépôts auprès des agents économiques et à accorder des crédits ».

### **1.1.2. Les rôles de l'intermédiation bancaire**

L'intermédiation bancaire apparaît dans le bilan des banques de la manière suivante : les dépôts de la clientèle dans le passif et les crédits consentis dans l'actif.

Pour ce faire, les banques transforment l'épargne (le passif) en prêts (l'actif) en prenant des risques sous le contrôle de la Banque Centrale et des autorités de contrôle et de régulation de l'activité bancaire et créent de la monnaie qu'elles prêtent grâce aux crédits.

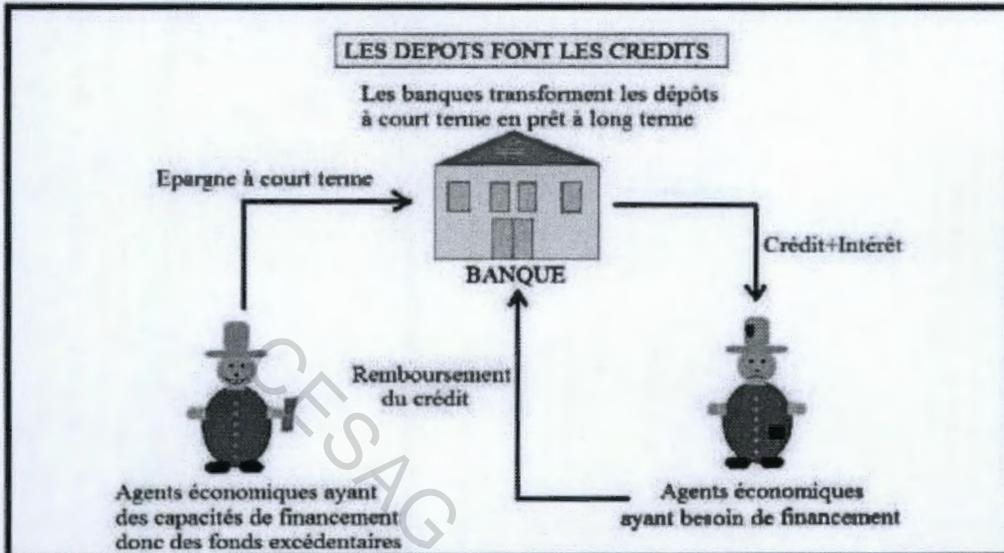
Les banques assurent ainsi une grande partie du financement de l'activité économique. Elles sont les intermédiaires entre agents économiques ayant des capacités de financement et ceux ayant des besoins de financement. Pour FONOUNI-FARDE (2011 :146), « c'est en cherchant à les concilier qu'elles vont exercer leurs rôles financiers » :

- *un rôle de transformation financière (les dépôts font les crédits)*

Les banques transforment l'épargne à court terme en prêt de moyen ou long terme, elles prennent des risques plus ou moins maîtrisés, sachant que les épargnants ne retireront pas leurs fonds tous en même temps s'ils ont confiance. Si ce n'est pas le cas, les banques seraient dans l'impossibilité de faire face aux retraits et seraient en faillite : on parle dans ce cas de crise de liquidité.

La figure suivante illustre bien le rôle de transformation monétaire de l'intermédiation bancaire :

Figure 1 : Les dépôts font les crédits.



Source : FONOUNI-FARDE (2011 :146).

Cependant, lorsque les besoins de financement dépassent les capacités de financement, les banques exercent leur deuxième rôle :

- un rôle de création monétaire (les crédits font les dépôts)

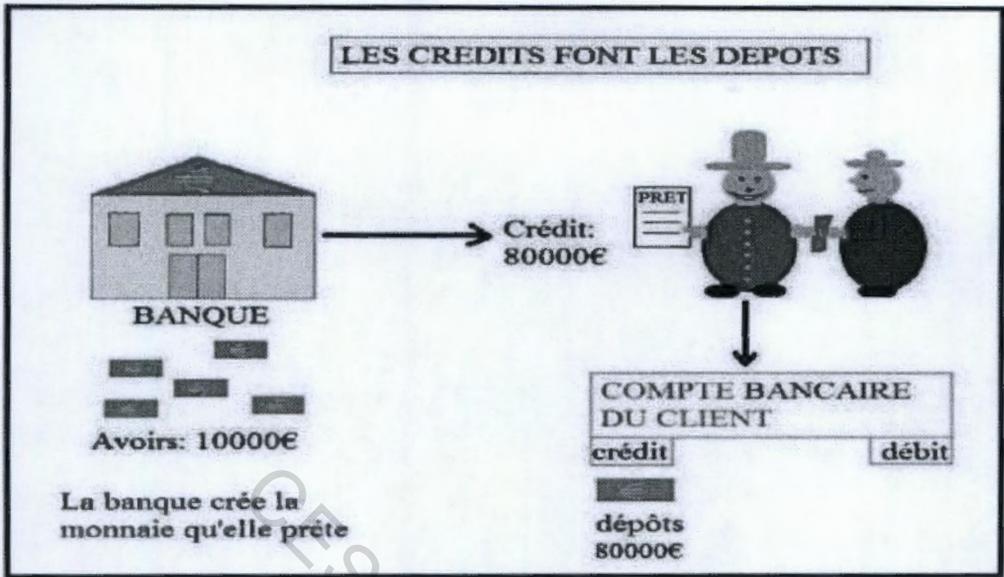
Les banques ne se contentent pas de recycler ou de transformer des ressources financières qu'elles ont préalablement collectées, elles vont créer de la monnaie grâce à leurs crédits octroyés aux agents économiques.

Elles seules ont ce pouvoir quasi infini de créer de la monnaie en fonction de la demande des agents économiques qui ont des besoins de financement.

L'octroi du crédit bancaire ne se fait pas sur la base de ressources préexistantes. Les banques prêtent de la monnaie qu'elles ont créée et comptent sur les remboursements pour prêter de nouveau en plus grande quantité.

La figure suivante montre bien ce rôle de transformation monétaire de l'intermédiation bancaire :

Figure 2 : Les crédits font les dépôts.



Source : FONOUNI-FARDE (2011 :148).

Selon MONTOUSSE (2005 : 70,71), « les principaux acteurs de la création monétaire sont les banques commerciales et la banque centrale. La création monétaire repose sur le crédit bancaire. Les banques créent de la monnaie lorsqu'elles accordent des crédits à des agents. Le remboursement du crédit correspond à une destruction de monnaie ».

Le crédit accordé devient une monnaie nouvelle qui va enclencher une dépense supplémentaire sous forme d'investissement ou de consommation qui à son tour va générer de la croissance.

Les banques jouent donc un rôle primordial car elles fournissent les liquidités nécessaires aux moteurs de l'économie.

### 1.1.3. Les avantages et inconvénients de l'intermédiation bancaire

Tableau 1 : Les avantages et inconvénients de l'intermédiation bancaire.

|                                      | AVANTAGES  | INCONVENIENTS  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Pour l'entreprise</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- principe accessible à toutes les entreprises en particulier pour les petites entreprises, le plus souvent non cotées en bourse ;</li> <li>- permet de dégager plus de profit que de coûts du service de la dette ;</li> <li>- financement souple (ajustement aux besoins de financement de l'entreprise) et qui peut permettre de profiter d'opportunités de croissance.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- offre un plus large choix en termes de portefeuille de crédit et de rythme de consommation ;</li> <li>- peut coûter cher à cause des intérêts bancaires ;</li> <li>- dépendance accrue vis-à-vis de la banque ;</li> <li>- endettement plus ou moins important qui peut finir par inquiéter les partenaires.</li> </ul> |
| <b>Pour le marché financier</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pallie les imperfections du marché financier car les banques ont une meilleure connaissance de la qualité des emprunteurs, de meilleures informations sur leur situation.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- contamination de l'ensemble du système financier en cas de crise bancaire dû à des intermédiations ratées.</li> </ul>   |
| <b>Pour l'économie toute entière</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour les keynésiens cela permet d'avoir une économie régulée par une autorité centrale capable à la fois de freiner s'il y a des risques financiers et de relancer si l'activité faiblit trop ;</li> <li>- favorise l'épargne et l'investissement.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'endettement et l'excès de crédit inquiètent les libéraux qui y voient des risques : surchauffe, inflation, manque de rigueur gestionnaire, perte de crédibilité, affaiblissement de la monnaie.</li> </ul>  |
| <b>Pour la banque</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la banque peut faire du profit grâce à la marge d'intermédiation ;</li> <li>- facilite les échanges grâce à sa gestion des moyens de paiements.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de risques lors du processus d'intermédiation ;</li> <li>- induits les coûts par le suivi des emprunts, la gestion des défaillances et des saisies financières.</li> </ul>  |

Source : Inspiré de RUTHERDFORD (2012 : 40) et de FONOUNI-FARDE (2011 : 144).

## 1.2. Les sous-processus d'une intermédiation bancaire

Selon OGIEN (2008 :11), on distingue 4 grandes activités d'intermédiation :

- la collecte des dépôts (les dépôts à vue, les comptes à terme, les dépôts à régime spécial) ;
- la distribution de crédits (les crédits d'équipement et de trésorerie aux entreprises ou les crédits d'habitat ou de trésorerie aux particuliers) ;
- les prêts et emprunts de liquidités sur le marché interbancaire ;
- les services spécialisés associés à l'intermédiation bancaire (affacturation, crédit-bail, caution).

Les deux premières étant les plus répandues en matière d'intermédiation dans le secteur bancaire ouest-africain, elles retiendront notre attention.

### 1.2.1. La collecte de l'épargne

Pour pouvoir exercer sa principale activité, à savoir la distribution du crédit et la création de la monnaie, la banque commerciale a besoin de collecter des ressources qui prennent souvent la forme de dépôts à vue et à terme, de compte d'épargne, de bon de caisse ou de certificat de dépôt.

Selon MOKADEM (2002 : 156), les dépôts à vue constituent des ressources « gratuites » c'est-à-dire non rémunérées par des intérêts mais génèrent un coût de réseaux et de gestion des moyens de paiement alors que les dépôts d'épargne (livret, épargne-logement) sont des ressources à vue mais structurellement stables et peu rémunérées. Quant aux dépôts à terme, aux bons de caisses et aux certificats de dépôts, ils représentent ressources théoriquement stables, mais en réalité, souvent volatiles lors des arrivées d'échéances et surtout coûteuses (taux proche de celui du marché monétaire) car elles sont concurrencées par les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement monétaire (FCP) ou de trésorerie.

Du point de vue comptable, SIRUGUET (2001 : 341), s'accorde à découper le domaine des dépôts à la clientèle en fonction des sous-domaines homogènes suivants :

- le sous-domaine des comptes ordinaires ;
- le sous-domaine des comptes à régime spécial ;

- le sous-domaine des comptes à terme ;
- le sous-domaine des bons de caisse et bons d'épargne ;
- le sous-domaine des emprunts à la clientèle financière.

### 1.2.2. L'octroi du prêt bancaire

Au sens de la loi bancaire, une opération de crédit se définit comme étant toute acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre à la disposition d'une autre personne des fonds ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie.

Pour DUMAS (2005 : 111), il est possible de classer les différentes opérations de crédit selon qu'elles sont consenties à des entreprises, des ménages ou à des particuliers, ou selon leur objet de financement.

#### 1.2.2.1. Les crédits aux entreprises

Les types de crédits que l'on rencontre dépendent de la nature du besoin de financement de l'entreprise. Afin de financer leur développement, les entreprises font recours à l'intermédiation directe et ainsi donc au secteur bancaire.

Selon SIRUGUET (2001 : 345), plusieurs types de crédits sont proposés par les banques à savoir :

- les crédits de financement de l'actif de roulement (escompte commercial, crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger (MNCE), crédit de mobilisation de créances nées commerciales (CMCC), loi daily, le factoring ; etc.) ;
- autres financement du cycle de commercialisation (facilités de caisse, avances en compte courant, crédit de consolidation, découvert, etc.) ;
- crédits de financements des stocks (préfinancement des stocks, crédit de campagne, escompte de warrant, etc.) ;
- crédits d'équipements aux entreprises (crédits d'équipement à moyen terme, crédits d'équipements à long terme, crédits-bails, prêts participatifs, etc.) ;

- crédits de financement de commerce extérieur (crédits documentaires, crédits à moyen et long terme export : crédits acheteur, etc.).

### 1.2.2.2. Les crédits aux particuliers

Ces types de crédits que l'on rencontre dépendent également de la nature du besoin de financement du particulier.

Pour BI TRA (2011 : 120), ce sont des crédits accordés à des personnes physiques pour satisfaire des besoins de consommation ou d'équipement. Cet auteur distingue :

- les crédits accordés en anticipation de rentrées certaines qui selon la durée ou le montant feront l'objet d'un contrat (facilités de caisse, découverts, crédits relais, etc.) ;
- les crédits accordés en anticipation d'épargne (crédits à la consommation, crédits personnels, crédits-bails mobiliers, etc.) ;
- les crédits immobiliers (acquéreurs et promoteurs) :
  - ✓ *crédits acquéreurs* comportant les crédits relais, les prêts pour l'achat de terrains, les prêts pour l'amélioration de l'habitat ; les prêts conventionnés, les prêts principaux d'épargne logement, les autres crédits à l'habitat, les prêts immobiliers conventionnés, les prêts à long terme éligibles au marché hypothécaire ; etc.
  - ✓ *crédits promoteurs* comportant les crédits pour l'achat de terrains, les crédits de démarrage, les crédits d'accompagnement ; les crédits de stockage (dans l'attente de la vente) ; etc.

## 1.3. Risque et intermédiation bancaire

Comme dans tout processus, l'intermédiation bancaire n'échappe pas à la survenance du risque lors de son déroulement

### 1.3.1. Définition du risque

Selon DESMIGHT (2007: 249), le risque fait partie intégrante du métier de banquier. En acceptant les dépôts des clients, sans les conserver dans un coffre pour lui rendre à sa demande ou à une date déterminée, le banquier prend un risque. Il est donc d'usage de dire que le métier de banquier est le métier du risque. Les risques sont inhérents à l'activité

bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres.

L'IFACI (in RENARD 2010 :155) 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 ». Le risque se mesure par sa gravité (impact) et sa probabilité (occurrence).

De ce fait, la norme ISO (in RENARD 2010 :155) définit le risque comme « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité ».

Nous pouvons donc définir le risque comme étant tout événement ou toute situation, interne ou externe, pouvant compromettre la réalisation d'un objectif de la banque. Il s'agit d'un incident éventuel plus ou moins prévisible. La caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel ne pouvant être mesuré par un seul indicateur. Il existe donc plusieurs types de risques liés au secteur bancaire et plus particulièrement au processus d'intermédiation bancaire.

### **1.3.2. Inventaire des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Les risques majeurs de l'activité bancaire peuvent être regroupés sous quatre (04) catégories : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et les autres risques.

#### **1.3.2.1. Le risque de crédit**

Pour JACOB & al. (2001 : 19), il s'agit tout simplement d'un défaut de paiement du débiteur, le défaut étant défini par le comité de Bâle par la constatation d'un des événements suivants :

- le débiteur ne remboursera vraisemblablement pas en totalité ses dettes (principal, intérêts et commissions) ;

- la constatation d'une perte portant sur l'une quelconque de ses facilités : comptabilisation d'une perte, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du principal, des intérêts ou commissions ;
- un retard de plus de 90 jours sur l'une quelconque de ses obligations ;
- le débiteur a introduit une procédure de faillite ou une procédure similaire pour le protéger de ses créanciers (redressement judiciaire, liquidation des biens).

Selon SARDI (2002 :39), le risque de crédit est la perte consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant.

Selon GREUNIG & al (2004 : 135), malgré les innovations réalisées dans le secteur des services financiers, le risque de crédit reste la plus grande cause de faillite des banques, il se mesure selon les modèles de quantification par deux paramètres : la perte attendue et la perte inattendue.

La perte attendue (EL : Expected Loss) correspond à la perte moyenne attendue sur le portefeuille et se calcule par le produit des trois facteurs suivants : la probabilité de défaut (PD), la perte en cas de défaut (LGD) et l'encours lors du défaut (EAD). Les pertes attendues doivent être couvertes par le résultat courant.

$$\text{Perte attendue (EL)} = PD \times LGD \times EAD$$

Quant à la perte inattendue (UL : Unexpected Loss), elle naît du caractère aléatoire des pertes de crédits et de la distribution asymétrique de ses pertes. Une volatilité importante et une incertitude sont inhérentes à un portefeuille de crédit et des pertes inattendues peuvent survenir.

Pour KEREBEL (2009 : 98), la perte inattendue répond également à la même formule :

$$(UL) = PD \times LGD \times EAD$$

A la différence que la probabilité de défaut PD suit une distribution binomiale (l'emprunteur peut être en défaut ou pas) et correspond ici à un écart-type (pour un horizon d'un an) :

$$\sigma = \sqrt{p(1-p)}$$

La perte inattendue (UL) est donc égale à :  $UL = \sigma \times LGD \times EAD$ . Ce montant doit quant à lui être couvert par les fonds propres.

Le risque de crédit en valeur d'un portefeuille est donc égal à la somme des pertes attendues et des pertes inattendues de ce portefeuille.

Du fait des effets dévastateurs de ces risques, il est important pour la banque d'assurer une évaluation complète de la capacité de la banque à évaluer, à administrer, et recouvrer les prêts, et instruments de crédits qu'elle octroie.

### 1.3.2.2. Le risque de marché

Selon COUSSERGUES (2010 : 110), les « risques de marchés sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif ».

Bien que ce risque relève majoritairement des activités financières boursières, il touche cependant à l'intermédiaire bancaire s'agissant des prêts financiers et des cessions temporaires de titres (pensions et prêts de titres). Ces pertes sont la conséquence des variations des cours de change, des taux d'intérêts, etc.

Le risque de marché est subdivisé en trois catégories :

- le risque de taux, qui lui est subdivisé en risque de revenus et de placement, exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêts ;
- le risque de change, lié aux variations (défavorables ou favorables des cours des devises les unes par rapport aux autres ;
- le risque de liquidité du marché, selon SARDI (2002 : 43), «c'est le risque pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin ».

Ce risque exprime la difficulté voire l'impossibilité de négocier certains instruments financiers avant l'échéance ou l'obligation d'accepter une décote sur les prix de certains produits lors de leur négociation.

### 1.3.2.3. Le risque opérationnel

La masse et la diversité des opérations traitées quotidiennement par une banque sont toujours considérables. Des erreurs, négligences, retards et fraudes se produisent inévitablement. Ils engagent, non seulement la responsabilité pécuniaire de l'établissement, mais également contribuent à détériorer son image de marque. Elles sont toujours la conséquence d'une carence dans le système de contrôle interne.

Ce sont là quelques aspects du risque opérationnel sans que cette liste soit exhaustive ou limitative. En effet, le concept du risque opérationnel est défini selon le règlement CRBF 97-02 comme étant «le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement »

Pour MADERS & al. (2009 : 287), le risque opérationnel, lui, ne résulte pas directement d'un acte humain, mais d'activités productives développées par lui, qui correspondent alors à des risques d'accident sur des installations techniques

Par risques opérationnels, il faut donc entendre les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à la banque. Selon le COMITE DE BALE (2003 : 8), ils se décomposent alors en quatre (4) sous-ensembles :

- le risque lié au système d'information : défaillance matérielle, bug logiciel, obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation,...) ;
- le risque lié aux processus (saisies erronées, non-respect des procédures,...) ;
- le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude, mouvements sociaux,... mais aussi capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;
- le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire,...).

La particularité de ce risque est qu'il est présent partout et n'est pas spécifique à un secteur d'activité particulier.

Le risque opérationnel n'est pas un sujet nouveau. Durant les dix dernières années, les faillites bancaires, les pertes liées à des erreurs de valorisation ou à un mauvais suivi des risques ont défrayé la chronique : parmi les incidents les plus récents, Barings, Daiwa ou Sumitomo et la liste n'est pas exhaustive. Les pertes y afférents sont estimées à 12 milliard de dollars sur les dix dernières années.

La gestion des risques opérationnels commence à préoccuper de plus en plus les établissements, de même que les actionnaires et les régulateurs. Les propositions récentes du comité de Bâle en sont la preuve.

En juin 1999, le comité de Bâle dans son projet de réforme du ratio Cooke intègre explicitement l'importance des risques autres que les risques de crédit et de marchés et insiste sur la nécessité d'un environnement de contrôle interne rigoureux, essentiel pour la gestion des risques opérationnels.

Les tendances actuellement observées sont les suivantes :

- le développement des systèmes automatisés transforme le risque d'erreur manuelles en risque de défaillance de système ;
- les fusions à large échelle posent le problème de l'intégration de nouveaux systèmes;
- le développement de réducteurs de risques tels que les garanties, dérivés de crédits, titrisation réduisent le risque de crédit et de marché mais font naître de nouveaux risques opérationnels.

#### **1.3.2.4. Les autres risques**

- *Risque de transformation*

Pour VERNIMMEN (2012 : 823), la transformation, qui est un risque traditionnel, consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme. Il traduit le fait que les actifs à plus d'un an sont financés par des Ressources à court Terme au moins pour partie. Il met donc en évidence le Risque de liquidité lié au Financement à court Terme d'investissements à Long Terme mais également un risque de taux d'intérêt.

– *Risque global de taux d'intérêt*

Les activités bancaires de dépôt et de crédit impliquent un risque significatif en cas de variation importante des taux d'intérêt. Ses effets peuvent se révéler une bombe à retardement.

Pour VAN GREUNING (2004 : 249), le risque de taux d'intérêt se définit donc comme la sensibilité du capital et du profit aux variations des taux d'intérêt. C'est un facteur de vulnérabilité de la situation financière d'une banque à une évolution défavorable des taux d'intérêt

Le risque de taux est mesuré traditionnellement par la réponse à la question : « Quelle est l'incidence sur le bénéfice et sur la valeur économique d'une banque d'une variation de 1% des taux d'intérêt ? ». Les effets de variation des taux d'intérêt peuvent être appréhendés de deux manières : sur le résultat annuel, sur la valeur de la banque toute entière à travers des gains ou des pertes sur la valeur de l'instrument dont le taux a varié.

– *Risque de réputation*

« Découlant de tout événement susceptible d'entacher la réputation de la Banque ou de porter atteinte à la confiance qu'elle doit inspirer au public, il se manifeste suite à une publicité ou un événement négatif ou à des erreurs de communication externe » (LOUISOT, 2009 : 135).

Cette perte de confiance peut alors avoir des effets désastreux : retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés. Une crise de liquidité peut suivre.

Les causes peuvent être variées : pertes importantes dues à une déficience du contrôle interne, blanchiment d'argent d'origine criminelle, fraudes massives commises par la clientèle ou le personnel, mauvaise qualité des services ou incapacité de satisfaire la demande notamment lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, etc.

– *Risque stratégique*

La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemples, ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec peut

s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte de substance significative.

Pour GARIBALDI (2007 : 416), il s'agit du « niveau de risque entraîné par le choix de telle ou telle stratégie choisie. Il peut être défini comme étant proportionnel au degré de prévisibilité des performances attendues du choix stratégique ».

– *Risque systémique*

Selon PETIT (2003 : 79), « le risque systémique est une crise de liquidité engendrée par un phénomène de contagion au niveau des intermédiaires financiers ou des marchés de capitaux ».

Ce risque est inhérent au système bancaire et financier, du fait des interrelations existant dans ce secteur entre les différentes institutions et les différents marchés. Les établissements de crédit étant interdépendants les uns par rapport aux autres, les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par un effet de contagion, essentiellement par le système bancaire.

La défaillance d'un établissement de crédit, comme un jeu de dominos, peut donc déclencher des défaillances dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire.

– *Risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme*

Selon GAYRAUD & al. (2010 : 33), le blanchiment d'argent est « le fait d'apporter un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversation du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit ». Le blanchiment d'argent consiste à « légaliser » le produit financier d'un crime ou d'un délit.

#### **1.4. Les dispositifs préventifs et détectifs des risques d'intermédiation bancaire**

La gestion des risques est une fonction transversale dans l'entreprise. Elle concourt à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La bonne mise en œuvre des procédures d'évaluation des risques et leur pertinence doivent être testées en permanence. Pour cela, les institutions bancaires développent des mécanismes

de gestion du risque. Ces mécanismes peuvent être préventifs pour limiter la survenance du risque ou détectifs pour en limiter la gravité en cas de réalisation du risque.

Pour BARTHELEMY (2004 : 78), la prévention regroupe l'ensemble des instruments permettant de réduire la probabilité d'occurrence d'un sinistre en agissant sur la fréquence. En règle générale, la prévention agit sur les sources du risque et donc sur le phénomène initiateur du risque. Selon POULAIN & al (2002 : 44), la prévention agit sur la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable. C'est une attitude et/ou l'ensemble de mesures à prendre pour éviter qu'une situation (sociale, environnementale, économique..) ne se dégrade, ou qu'un accident, une épidémie ou une maladie ne survienne.

La détection du risque quant à elle agit sur la gravité, c'est-à-dire l'impact de l'évènement dommageable.

Pour OBERT & al. (2009 : 548), les contrôles de détection sont « des contrôles effectués à posteriori et qui permettent de déterminer si une anomalie s'est produite (par exemple, état des tentatives d'accès non autorisées)».

#### **1.4.1. Le dispositif de contrôle interne**

Pour SELMER (2006 : 247), le contrôle interne est avant tout un dispositif de maîtrise des activités mis en place par l'entreprise pour l'entreprise.

Selon LOUISOT (2009 : 5), le principal objectif du contrôle interne est simple et unique, le contrôle interne correspond à la traduction la plus pertinente de l'anglais « internal control » : c'est la maîtrise des risques, lorsque celle-ci a lieu par l'utilisation des seuls moyens propres de l'organisation.

Le contrôle interne est donc le premier mécanisme de gestion des risques et il est mis en œuvre par tout le personnel de la banque. De plus, s'il est efficace, il va permettre d'identifier, de mesurer et d'atténuer les risques. Le contrôle interne est un outil mis en place et utilisés par les dirigeants afin de contrôler les activités de la banque. Ce contrôle doit permettre d'atteindre les objectifs fixés par l'institution en corrigeant les contradictions des systèmes mis en œuvre et en détectant les anomalies (les risques).

Pour RENARD (2012 :169), « ces dispositifs ne constituent pas un ensemble flou, ils sont en nombre fini et leur regroupement donne au contrôle interne sa cohérence. Ces dispositifs peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision »

D'autres dispositifs peuvent également permettre à l'entreprise d'assurer la prévention des risques, ce sont :

#### **1.4.2. La cartographie des risques**

Selon RENARD (2010 : 157), il s'agit d'« un véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous (aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités) ».

De la précédente définition, il ressort que toute entreprise aura avantage à établir une cartographie de ses risques. Pour réaliser une cartographie, l'auditeur interne va tenir compte de deux paramètres : l'impact c'est-à-dire la gravité de la conséquence et la probabilité de survenance, c'est l'occurrence du risque.

À partir de la cartographie des risques, l'entreprise peut ainsi mettre en œuvre des actions correctrices qui permettent d'anticiper la survenue de ces risques en s'attaquant directement à leurs causes initiatrices.

Cet inventaire des risques de la banque et plus particulièrement des risques d'intermédiation bancaire peut se faire de façon thématique, par exemple, par sous-processus, par types de clients, par types de produits, de crédits, ou encore s'agissant d'un large réseau bancaire, par concentration ou secteur géographique.

#### **1.4.3. Les sensibilisations et formations (ainsi que les documents d'information préventive)**

Pour BARTHELEMY (2004 : 209), « le comportement des opérationnels dépend de leur sensibilisation et de leur formation ». Il va s'en dire que la formation et la sensibilisation permet aux populations éduquées d'être plus aguerries et donc moins vulnérable aux risques. Les formations et les sensibilisations portant sur les bonnes pratiques de l'intermédiation bancaires sont donc des outils efficaces de prévention des risques du processus étudié. Ces formations et sensibilisations représentent par ailleurs une capitalisation des connaissances, et donc une richesse non négligeable pour l'entreprise.

#### **1.4.4. La culture d'entreprise**

Pour DEVILLARD & al (2008 : 15 ; 48), la culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Elle se manifeste par les éléments suivants :

- les valeurs sociales ;
- les valeurs professionnelles ;
- le mode de développement ;
- le recrutement et la gestion des carrières ;
- les comportements ;
- les conduites relationnelles ;
- le système d'ordre implicite ;
- le management ;
- le système décisionnel ;
- la gestion des conflits.

Face aux résistances organisationnelles (culture du secret, transmission difficile des informations) qui ont des effets négatifs en matière de prévention des risques, les entreprises peuvent chercher à favoriser une culture d'entreprise tournée vers la culture de la prévention de risque. Pour HASSID (2008 : 64), l'objectif est de modifier les croyances, les valeurs et les apprentissages du groupe en cherchant à faire comprendre à chacun que « la sécurité est l'affaire de tous ».

Cette culture d'entreprise, dans le contexte de ce mémoire, doit être axée sur une culture du risque et culture du contrôle.

Pour IFACI (2005 : 98), « Est un contrôle toute mesure prise par le management pour augmenter la probabilité que les objectifs et les buts fixés seront atteints. Les contrôles peuvent être préventifs (pour prévenir la survenance de tout événement non souhaitable) ou détectifs (afin d'identifier les événements non souhaitables qui se sont produits et de corriger leurs effets) ».

La direction générale doit donc établir et maintenir une culture d'entreprise et un climat d'éthique favorisant le contrôle et réduisant le risque. Elle doit donner le ton et promouvoir cette culture.

Dans cette perspective, la diffusion de journaux, de fiches de signalement ou la création d'un serveur intranet peuvent être des outils intéressants pour faciliter cette transmission de l'information et en bout de course cimenter la cohésion du groupe et la réactivité de chaque individu face aux risques et donc réduire le nombre de risques.

#### **1.4.5. La base des incidents**

« La base des incidents également dénommée base de pertes internes est l'un des éléments essentiels de tout dispositif de gestion des risques opérationnels et de contrôle interne. Elle permet de centraliser et d'agrèger les informations relatives aux cas avérés d'incidents vécus par l'entreprise. Elle permet de disposer d'une vision historique des risques et doit le plus souvent être complétée d'une vision prospective du risque à l'aide notamment d'analyses de scénarios et/ou de cartographie des risques (s'appuyant sur des risques potentiels) » (OXEAGROUP, 2010 : 2).

La base incidents doit être alimentée par les opérationnels-métiers de la banque et doit dans la mesure du possible être déployée le plus finement possible dans toute la banque.

#### **1.4.6. Les retours d'expérience**

Pour HASSID (2008 : 58), l'étude des événements passés est riche d'enseignements. En effet, l'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques. C'est pour cette raison qu'un bon management des risques valorise le retour d'expériences. Il peut s'agir de retours d'expérience internes et externes. Le retour d'expérience est interne quand il est basé sur un sinistre passé ayant eu cours dans la banque et il est dit externe lorsqu'il se rapporte à l'environnement externe de la banque.

#### **1.4.7. Les contrôles de détection**

Pour PUTTICK & al. (2008: 478), les contrôles de détection sont plus susceptibles de révéler des anomalies significatives résultant de contournements des contrôles préventifs ou de fraudes, sauf dans les cas où la personne effectuant le contrôle est aussi celle ayant perpétré la fraude et passe outre aux contrôles. Pour cette raison, il peut être plus efficace pour l'auditeur de sélectionner un certain nombre d'opérations qu'il contrôlera lui-même.

Pour DUBE & al. (2005: 36), « les principales caractéristiques de ces contrôles sont les suivantes :

- une compréhension claire des activités de sorte que tout ce qui s'écarte de celles-ci soit signalé comme non légale ou malveillante ;
- un mécanisme mis en place pour désigner les activités déclarées illégales à la personne ou au groupe contrôlé ;
- l'interaction avec le contrôle préventif pour empêcher les risques de se produire. »

Des examens analytiques, des seuils de signification, des signaux d'alerte ou encore des indicateurs de surveillance peuvent être mis en place pour l'exécution de ces contrôles. L'auditeur interne peut également faire appel à des logiciels d'audit permettant de détecter le risque en recherchant des indices de risques.

#### **1.4.8. Les audits classiques**

Pour BERTIN (2007 : 22), ce sont les missions d'audit interne programmées conformément au planning annuel d'audit. A travers ces missions, l'auditeur interne évalue le dispositif de contrôle interne, décèle les risques et propose des recommandations pour les améliorer.

En conclusion à ce chapitre, divers risques interviennent au cours du processus d'intermédiation bancaire, une cartographie de ces risques est donc nécessaire pour en connaître l'étendue et la gravité. D'autres dispositifs sont également mis en place pour prévenir et détecter ces risques. Pour HASSID (2008 : 113), « Aussi surprenant que cela puisse paraître, pour un certain nombre de cas, la gestion des risques n'a pas changé ou de manière marginale. Les dispositifs de traitement des risques n'ont pas été révolutionnés. Le leitmotiv reste la capitalisation de la connaissance, le retour d'expériences ou encore l'identification d'une cartographie des risques ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre II : Relation entre l'audit interne et la prévention / détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Bien que l'audit interne soit un processus support aux divers processus métiers de banque, il joue également sa partition dans la prévention et la détection des risques du processus d'intermédiation bancaire. Cependant avant de démontrer cette contribution de l'audit interne, nous donnerons au prime abord sa définition officielle, sa position au sein de la banque mais également le déroulement d'une mission d'audit.

### **2.1. L'audit interne au sein des banques**

Au regard des différents niveaux de contrôle présents dans la banque, il convient d'y préciser la place exacte de l'audit interne, mais avant d'en donner la définition officielle.

#### **2.1.1. Définition de l'audit interne**

L'Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition, considérée comme officielle, de l'audit interne, adaptée par l'IFACI en ces termes : « 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 ses 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 » (RENARD, 2010 : 73).

Il relève de cette définition, que l'objectif de l'audit est de donner à l'organisation, une certaine assurance (raisonnable) et de servir de fonction d'aide à la gestion.

Selon IFACI (2005 : 152), « L'analyse de la définition de l'audit interne l'IIA montre que chaque responsable doit mettre en place une organisation qui doit permettre en permanence :

- la pertinence des objectifs ;
- l'adéquation moyens-objectifs ;
- la bonne mise en œuvre des moyens ;
- la qualité et fiabilité des moyens ;

- le respect des principes, politiques et règles ;
- la protection et sauvegarde du patrimoine. ».

Pour BERTIN (2007 : 99), cette définition de l'IIA est « également utilisé par les groupes bancaires ».

### **2.1.2. La place de l' «Audit » au sein des banques**

L'«Audit» dispose d'une place particulière à cause des différents niveaux de contrôle et des multiples organes de contrôle interne existant dans le milieu bancaire.

Dans certaines grandes banques, on parle même de « comité d'audit ». En effet, il s'agit d'un comité indépendant spécialisé visant à renforcer le pouvoir de contrôle des administrateurs de la banque. La circulaire n°03-2011/CB/C prévoit cet organe dans son article 6 en disant « afin de l'assister dans l'accomplissement de cette mission, l'organe délibérant doit mettre un comité d'audit ou une structure équivalente, chargé d'assurer porter le suivi de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques». Il en est de même pour le Comité de Bâle qui recommande l'instauration d'un tel organe.

La création d'un tel comité revient donc à définir préalablement sa composition, son rôle et ses missions ainsi que son mode de fonctionnement dans un document écrit.

SARDI (2002 : 56) énonce quelques missions du comité d'audit à savoir :

- faciliter la communication entre l'organe délibérant, l'organe exécutif, l'audit interne et externe ;
- approuver la charte d'audit interne rédigé par le responsable de la fonction Audit ou inspection ;
- approuver le plan d'audit pluriannuel et annuel et le budget qui en découle (moyens humains et matériels) ;
- examiner des rapports, ou une synthèse, produits par la fonction « Audit » ;
- suivre la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports ;

- examiner le plan de mission, les rapports et les recommandations des auditeurs externes ;
- examiner régulièrement le fonctionnement du système de contrôle interne, des résultats des systèmes de mesure des risques ;
- examiner les comptes annuels et s'assurer de leur fiabilité et de la pertinence des informations financières ;
- donner son avis sur la nomination de l'auditeur externe.

Le comité d'audit ne doit pas cependant être confondu avec l' « audit interne » qui lui est la fonction, le service ou l'entité dont les missions sont, selon BERTIN (2007 : 22) de :

- s'assurer de l'efficacité de l'organisation et du respect des procédures écrites mises en place (audit opérationnel). L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, enfin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.
- s'assurer de la fiabilité des informations financières et de la protection des actifs matériels, humains et financiers (audit financier). L'auditeur interne doit s'assurer, en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables. Il ne s'agit nullement ici d'une mission de certification des comptes.
- identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations (audit de la stratégie).

L'entité d'audit interne, d'une banque à l'autre peut porter différents noms, pour SARDI (2002 : 81), son nom le plus répandu est celui d' « inspection générale », certaines banques l'intitulent également « contrôle général » ou « direction de l'audit ». Cependant elle

correspond, malgré toutes ses diverses dénominations au contrôle de troisième niveau au sein de toutes ces banques.

Selon la RAWBANK, le règlement CRBF 90-02 et SARDI (2002 : 60), le contrôle de premier niveau est un contrôle immédiat, systématique et permanent avec l'ensemble des moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles. Il s'exerce dans chaque domaine de la gestion opérationnelle (opération de caisse, virement, change,...) et de la gestion fonctionnelle (ressources humaines, éconamat, comptabilité, informatique...). Il est réalisé par l'agent en charge de l'opération validée ensuite par le supérieur hiérarchique.

Pour BERTIN (2007 : 98), « ce contrôle fait ainsi appel à la vigilance de chaque salarié dans le travail qu'il effectue en lui permettant d'éviter le moindre risque d'erreur. Il vise par là même à propager une forte culture de contrôle. Le contrôle de premier niveau pourrait être assimilé ainsi à un contrôle des flux ».

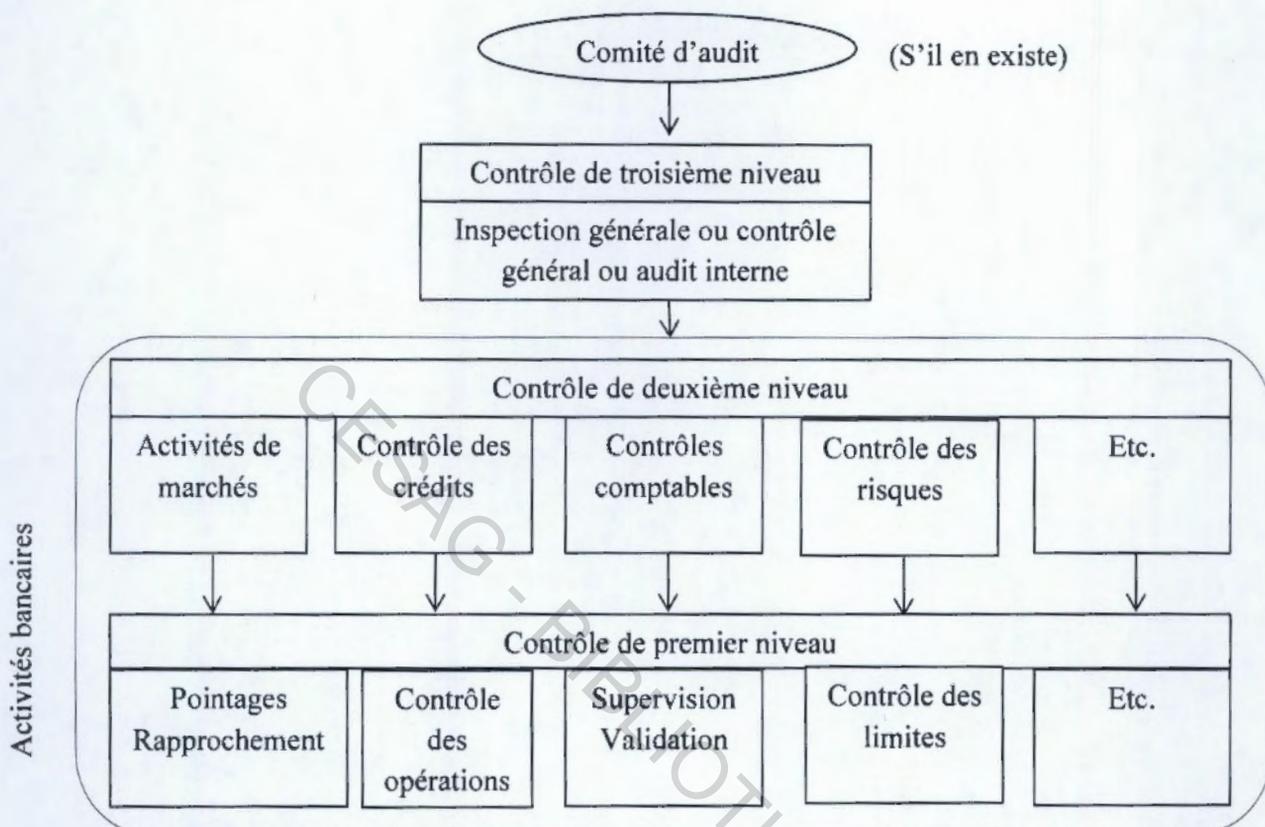
Le contrôle de deuxième niveau est un contrôle a posteriori systématique, permanent mais suivant une périodicité adaptée, des opérations regroupées selon leur nature. Il a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations et de suivre certains types particuliers de risques. Il est généralement effectué sous l'autorité opérationnelle ou fonctionnelle. Les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. On y retrouve tous ceux effectués par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations.

Enfin, le contrôle de troisième niveau est constitué de contrôles périodiques, ponctuels ou inopinés effectués par l'encadrement et l'Audit interne. Ce dernier a également pour mission d'examiner et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle de premier et deuxième niveaux et notamment leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques associés aux opérations.

Pour BERTIN (2007 : 99), les contrôles de troisième niveau sont exercés par le département Audit Interne pour s'assurer de la réalité des contrôles de premier et de deuxième niveau. Ils sont eux-mêmes complétés par les missions réalisées par l'inspection générale du groupe. Son action s'organise sur la base d'un plan d'audit annuel soumis à la direction. Elle porte sur toutes les activités de la banque, sans aucune exclusion. Des interventions non planifiées peuvent être déclenchées en fonction d'événements internes ou externes à sa demande.

L'articulation des différents niveaux de contrôle peuvent être résumé dans le schéma suivant :

Figure 3 : Articulation des différents niveaux de contrôle.



Source : SARDI (2002 : 59).

Cependant d'autres auteurs définissent une autre classification des niveaux de contrôle. C'est le cas de BERRADA (2012 : 55) qui considère le contrôle de premier niveau comme étant du ressort de :

- la direction générale qui a une responsabilité fondamentale relative à l'élaboration et au maintien d'un contrôle interne efficace, et qui met en place une démarche ayant pour objectif de confirmer la maîtrise des processus et des risques au sein de l'entreprise ;
- les opérationnels et les managers, qui font vivre le dispositif, en respectant les procédures en vigueur dans l'organisation ;
- le risk management, qui couvre les différentes activités et s'adresse aux acteurs internes et aux différentes parties prenantes de l'entreprise.

Toujours pour cet auteur, le contrôle de deuxième niveau correspond à l'audit interne qui évalue le degré de maturité de l'environnement de contrôle interne aboutissant sur une matrice de maturité et des recommandations d'améliorations.

Le contrôle de troisième niveau quant à lui correspond à l'audit externe, dont la mission est de vérifier, de façon indépendante et selon des normes professionnelles rigoureuses la régularité et la sincérité des comptes et des résultats.

BERRADA (2012 : 56) va plus loin en définissant même un quatrième niveau de contrôle correspondant au conseil d'administration qui, s'appuyant, le cas échéant, sur le comité d'audit veille à l'existence et à l'efficacité des contrôles. Le comité d'audit a pour rôle de surveiller et d'apprécier le niveau de maturité du dispositif, en s'appuyant sur les travaux de l'audit interne et de l'audit externe.

## **2.2. L'audit du système de contrôle interne**

L'audit du système de contrôle interne est une nécessité éprouvée par les différents acteurs (direction générale, conseil d'administration, autorité de contrôle bancaire,...) du secteur bancaire.

Pour ce faire, deux approches sont possibles :

- l'approche par les systèmes qui consistent à analyser les différentes composantes du système de contrôle interne pour en apprécier l'efficacité ;
- l'approche par les risques consistant à analyser les dispositifs en vigueur pour maîtriser ces risques.

Bien que ces deux approches soient complémentaires, cette dernière est la plus utilisée.

### **2.2.1. L'approche par les risques**

Pour BERTIN (2007 : 38), « La méthodologie d'audit est fondée sur l'approche par les risques. Il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. »

Dans cette approche par les risques, l'auditeur ne doit se focaliser que sur des points présentant un degré de risques supérieur au seuil de signification qu'il aura défini.

Le service « audit interne » a le choix entre une approche par les grandes fonctions de l'entreprise (achats, production, commercial...) ou par cycle, une autre par les processus, et une dernière par métier. Il construira ainsi donc un plan d'audit en priorisant les fonctions, le cycle, les processus ou les métiers les plus critiques. Dans la mesure où le plan d'audit a été élaboré, vient alors la conduite de la mission d'audit interne.

### **2.2.2. Démarche d'une mission d'audit interne**

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en phases précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes quel que soit l'entité ou la fonction auditée.

Ces trois phases sont :

- la phase de préparation

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.

Pour VILLALONGA (2011 : 37), cette phase de prise de connaissance qu'il nomme la préparation opérationnelle est fondamentale pour la réussite de l'audit. Elle permet à chaque auditeur de bien définir les thèmes et domaines à auditer, de lister les points à vérifier et de prévoir un déroulement chronologique de l'audit avec une durée associée. Elle nécessite souvent une prise de contact avec le responsable du domaine auditée afin de définir l'organisation générale de l'audit. La phase de préparation permet ainsi de recueillir des informations et ceci grâce à la mise en place de différents documents : manuel d'organisation, procédures, instructions, enregistrements,...

Pour RENARD (2006 : 214), c'est au cours de cette phase que l'auditeur va construire son référentiel c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

- la phase de réalisation

Selon POUILLAIN & al. (2002 : 64-65), pour la phase de réalisation sont privilégiés l'observation, l'écoute, les interviews, les questionnaires, les check-lists, les grilles de références définies, etc.

Au cours de cette phase, les écarts sont mis en évidence entre les valeurs du référentiel établies sur la base des bonnes pratiques et les valeurs constatées c'est-à-dire pratiquées dans l'entreprise. Ces écarts sont exprimés sous formes de dérive ou de dysfonctionnement et un

diagnostic sur les origines, les causes, les conséquences de ces écarts sont consignés dans la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes).

Pour BERTIN (2007 : 42), l'auditeur poursuit deux objectifs au cours de cette phase :

- ✓ mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif de contrôle interne existant, identifiées lors de la préparation de la mission ;
- ✓ proposer des solutions d'amélioration.

Tous les documents utilisés par l'auditeur interne durant la phase de réalisation, appelés papiers de travail, sont référencés. L'ensemble des FRAP après reclassement constitue l'ossature du rapport d'audit.

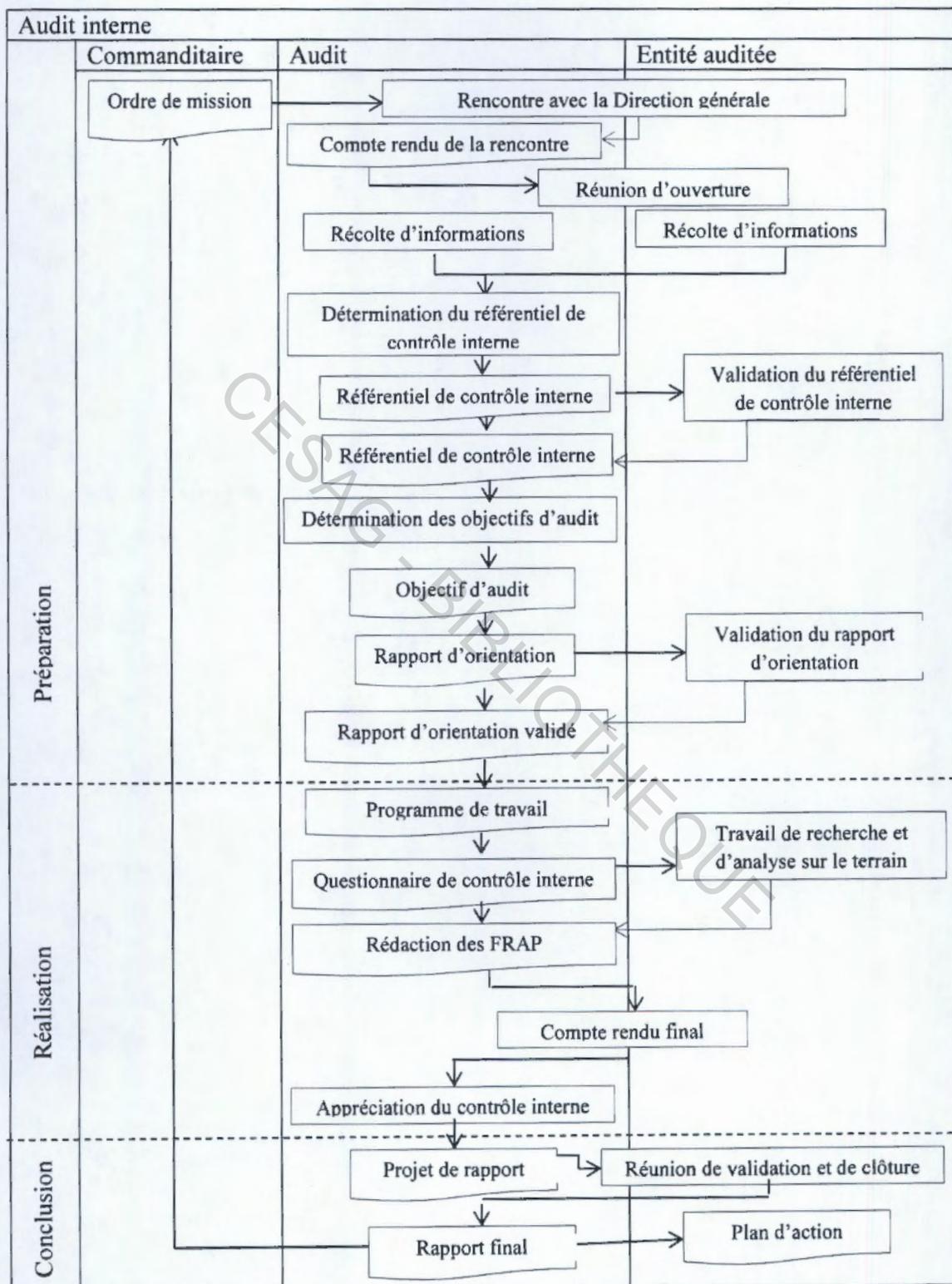
– la phase de conclusion

Selon RENARD (2010 : 215, 245) cette phase exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification.

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. S'en suit alors la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi. Les recommandations issues du rapport final doivent faire l'objet d'un plan d'action par l'entité auditée afin de les mettre en œuvre.

Le schéma suivant résume l'ensemble du déroulement d'une mission d'audit :

Figure 4 : Déroulement d'une mission d'audit.



Source : BERRADA (2012 : 42).

### 2.2.3. Les modes de gestion des risques

Après que la mission d'audit ait décelé les divers risques, l'auditeur propose des recommandations en vue de renforcer la faille dans le dispositif de contrôle interne ayant permis la réalisation de ces risques.

Cependant, le choix du mode de gestion des risques décelés par l'auditeur interne incombe aux opérationnels et au management.

Pour HASSID (2008 : 98), « En tant que dirigeant, il ne s'agit plus seulement d'imposer aux membres de l'organisation des règles de sécurité pour prévenir les risques, il doit aussi et surtout discuter et évaluer avec eux les moyens à mettre en œuvre pour faire face aux risques de leur environnement ».

Pour RENARD & al. (2011 : 63), La gestion des risques « est véritablement le levier du management. C'est en éliminant les risques que le manager va pouvoir réaliser ses objectifs et concourir à la performance globale ».

Au nombre de quatre (04), les modes de traitement des risques sont :

- Le partage du risque ou la mutualisation

Pour BERRADA (2012 : 74), partager le risque consiste à externaliser l'activité génératrice du risque à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit de partager avec une autre partie la charge d'une perte ou du bénéfice du gain d'un gain. Il peut s'agir de la coassurance ou du recours à l'affacturage par exemple.

- L'évitement

Pour RENARD (2011 :161), « On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ». La prévention peut aussi se faire par "évitement", c'est-à-dire, l'activité présentant un risque peut être suspendue. Du point de vue des décideurs, cette stratégie est la moins risquée et la moins chère, mais elle est un frein au développement de l'entreprise.

- L'acceptation

L'acceptation d'un risque fait suite à une étude du risque. Cette étude permet d'évaluer les dommages. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.

Cependant pour IIA in RENARD (2003 : 259), lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui est inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au Conseil aux fins de résolution.

- La réduction du risque

La réduction du risque passe par une amélioration du contrôle interne, un dispositif de contrôle adéquat est instauré pour pallier aux risques.

### **2.3. L'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

L'audit interne contribue à prévenir et à détecter les risques liés à l'intermédiation bancaire en évaluant l'efficacité des différents outils de prévention et de détection de ces risques et en proposant des recommandations pour les améliorer.

D'une manière précise :

- s'agissant de la prévention des risques, l'audit interne évalue les outils de prévention des risques et plus spécifiquement l'outil principal de prévention qui est le dispositif de contrôle interne afin de rendre plus efficient et plus efficace dans son rôle de prévention des risques ;
- s'agissant de la détection de ces risques, l'audit interne effectue des missions d'audit à travers lesquelles il évalue les outils de détection des risques et propose des suggestions d'amélioration de ces existants, pour en atténuer leurs effets et donc réduire leurs gravités.

L'audit interne peut également, dans sa contribution à la prévention et à la détection des risques, élaborer lui-même, d'autres dispositifs et outils de contrôle permettant de prévenir et de détecter les risques.

### 2.3.1. Evaluation du dispositif de contrôle interne

La relation existante entre l'audit interne et le dispositif de contrôle interne est mentionnée de façon très explicite dans les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Selon IFACI (2001 : 9), la norme de fonctionnement 2120 intitulée « contrôle » précise que l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation.

Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

Autrement dit, les auditeurs internes doivent :

- déterminer dans quelle mesure des buts et objectifs concernant les opérations et les projets ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation ;
- prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation, le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil ;
- passer en revue les opérations et les projets afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les buts et objectifs établis et si ces opérations et projets sont mis en œuvre ou réalisés comme prévu ;
- déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés ;

- examiner au cours des missions de conseil le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et être attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative ;
- prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil ;

### **2.3.1.1. Démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne**

Selon AHOANGANSI (2010 : 402), « nous pouvons distinguer «plusieurs phases dans l'évaluation du contrôle interne :

- la description des systèmes et des procédures ;
- la confirmation de la compréhension du système ;
- l'évaluation préliminaire du contrôle interne ;
- la confirmation de l'application des points forts du système ;
- l'évaluation définitive du contrôle interne ».

Dans la description des systèmes et des procédures, l'auditeur interne prendra connaissance du dispositif de contrôle interne de la banque en s'efforçant de saisir l'ensemble des méthodes et procédures qui ont trait à l'organisation du processus d'intermédiation bancaire. Il utilise à cette fin, un mémorandum ou des diagrammes de circulation.

Pour sa confirmation de la compréhension du système, l'auditeur interne devra s'assurer qu'il a bien compris le système en vérifiant la description qu'il en a reçue : il met en œuvre à cette fin des tests de conformité (ou tests de compréhension).

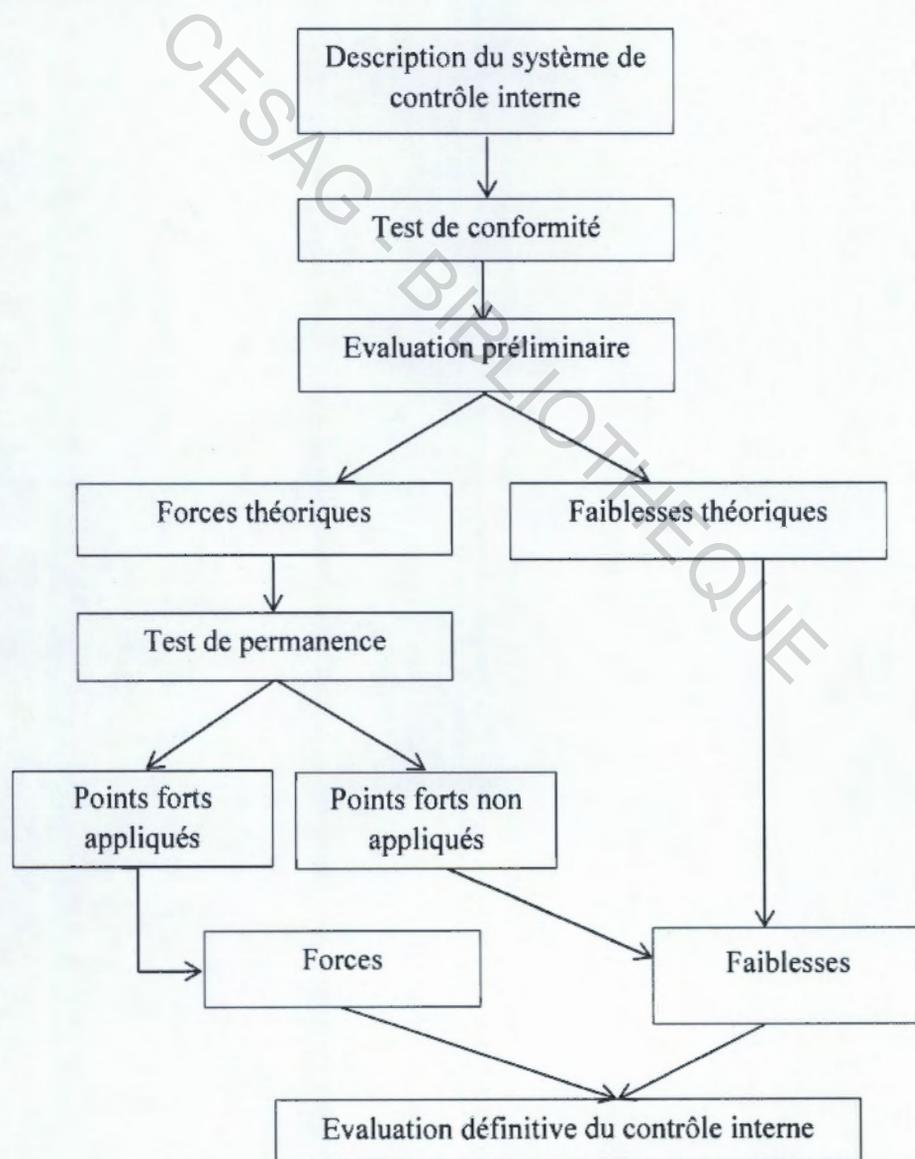
Lors de l'évaluation préliminaire du contrôle interne, l'auditeur interne détermine les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne. A ce stage, s'agissant d'une première évaluation, l'auditeur s'intéressera d'abord aux points forts en abandonnant les points faibles, qui seront examinés ultérieurement. Les outils utilisés à ce stade sont les questionnaires et la grille d'analyse.

La confirmation de l'application des points forts du système permet à l'auditeur de s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Il met en œuvre à cette fin, des tests de permanence.

A ce stade, l'auditeur est déjà à même de faire la différence entre les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués et les faiblesses. L'ensemble de ces éléments lui fournit les bases de son évaluation définitive du contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse (ou tableau d'évaluation du système).

Le schéma suivant illustre les étapes de l'évaluation du contrôle interne :

Figure 5 : Etapes de l'évaluation du dispositif de contrôle interne.



Source : Inspiré de AHOANGANSI (2010 : 401) & KERAVEL (1997 : 36).

### 2.3.2. Evaluation des autres dispositifs de prévention et de détection des risques

Pour CURABA & al (2009:75), une évaluation peut se décomposer en deux parties essentielles. Ainsi dans le cas de l'évaluation des dispositifs de prévention et de détection des risques, nous pouvons avoir :

- l'identification et la description;
- l'évaluation à proprement dite, c'est-à-dire la «cotation» des dispositifs identifiés qui s'achève par l'association de chaque dispositif aux risques qu'il est censé prévenir.

Pour Renard (2010 : 197), « l'identification des dispositifs consistera à chercher la réponse à la question : qu'est ce qui a été mis en place pour que les risques identifiés ne se manifestent pas ? ».

L'évaluation proprement dite du dispositif va porter, quant à elle sur :

- son adéquation par rapport aux risques ;
- son efficacité ;
- la qualité du dispositif se matérialisant par sa couverture globale du risque.

Cette évaluation peut se faire suivant une approche qualitative consistant à attribuer une cote à chaque dispositif.

Le tableau suivant résume la méthode de mesure de l'adéquation d'un dispositif de prévention ou de détection par rapport au risque :

**Tableau 2:** Mesure de l'adéquation d'un dispositif de prévention ou de détection par rapport aux risques.

| Côte | Adéquation du dispositif par rapport au risque                | Description   |
|------|---|---|
| 5    | Dispositif approprié  | Dispositif approprié mais nécessite des efforts exorbitants du personnel pour sa mise en œuvre ou adapté à l'environnement de l'entreprise    |
| 4    | Dispositif acceptable   | Dispositif acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable   |
| 3    | Dispositif partiellement approprié /limité à certaines tâches | Dispositif incomplet et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable  |
| 2    | Dispositif non approprié                                      | Dispositif ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement |
| 1    | Dispositif difficile à évaluer                                | Dispositif non formalisé, mais mis en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail  |

Source : Adapté de FONTUGNE (2001 :12).

Pour MIKOL (1998 :75), « l'efficacité équivaut au niveau d'exécution d'un objectif ». Apprécier cette efficacité du dispositif, consiste pour l'auditeur à donner son opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables.

Nous nous inspirons des critères d'évaluation donnés par l'OEC (2005 :42), l'échelle de mesure de cette efficacité est effectuée de 1 (inexistante) à 5 (efficace ou appropriée) dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3** : Mesure de l'efficacité d'un dispositif de prévention ou de détection des risques.

| Côte | Efficacité du dispositif | Description  |
|------|--------------------------|--|
| 5    | Approprié                | L'objectif de prévention ou de détection est atteint de façon optimale   |
| 4    | Acceptable               | L'objectif de prévention ou de détection est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources |
| 3    | Insuffisant              | L'objectif de prévention ou de détection est partiellement atteint avec les dispositifs mises en place mais on relève des incidents réguliers    |
| 2    | Passable                 | L'objectif de prévention ou de détection n'est pas atteint car le dispositif n'est pas adapté au risque à couvrir                                |
| 1    | Inexistant               | L'objectif de prévention ou de détection n'est pas atteint car le dispositif n'est pas respecté  |

Source : Adapté de OEC (2005 :42)

La synthèse de l'évaluation des deux précédents éléments permet de faire une appréciation globale de la qualité du dispositif de prévention des risques opérationnels. Elle s'évalue aussi sur une échelle de 1 à 5 dans le tableau ci-après:

Tableau 4 : Mesure de la qualité des dispositifs de prévention et de détection des risques.

| Côte | Appréciation de la qualité du dispositif | Description   |
|------|--|---|
| 5    | Appropriée                               | Dispositif permettant de prévenir ou de détecter toutes sortes de risque (efficacité appropriée/ adéquation appropriée)   |
| 4    | Acceptable                               | Le dispositif comporte quelques insuffisances (efficacité acceptable et / ou adéquation acceptable)   |
| 3    | Insuffisante                             | Le dispositif existe mais pas n'est toujours fonctionnel (efficacité insuffisante et / ou adéquation insuffisante)  |
| 2    | Passable                                 | Dispositif ne prévient ou ne détecte que certains risques mineurs car présente des lacunes, ou pas toujours appliquée (Efficacité passable et / ou adéquation incompatible) |
| 1    | Inexistante                              | Dispositif ne prévient ou ne détecte aucun risque (Efficacité inexistante ou adéquation difficile à évaluer)  |

Source : À partir d'OEC (2005 : 43 – 44) et FONTUGNE (2001 :12)

En conclusion, nous pouvons dire que l'audit interne intervient pleinement dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire tout en évaluant les dispositifs de contrôle et en mettant des dispositifs inexistantes. Ces contrôles peuvent être de prévention ou de détection.

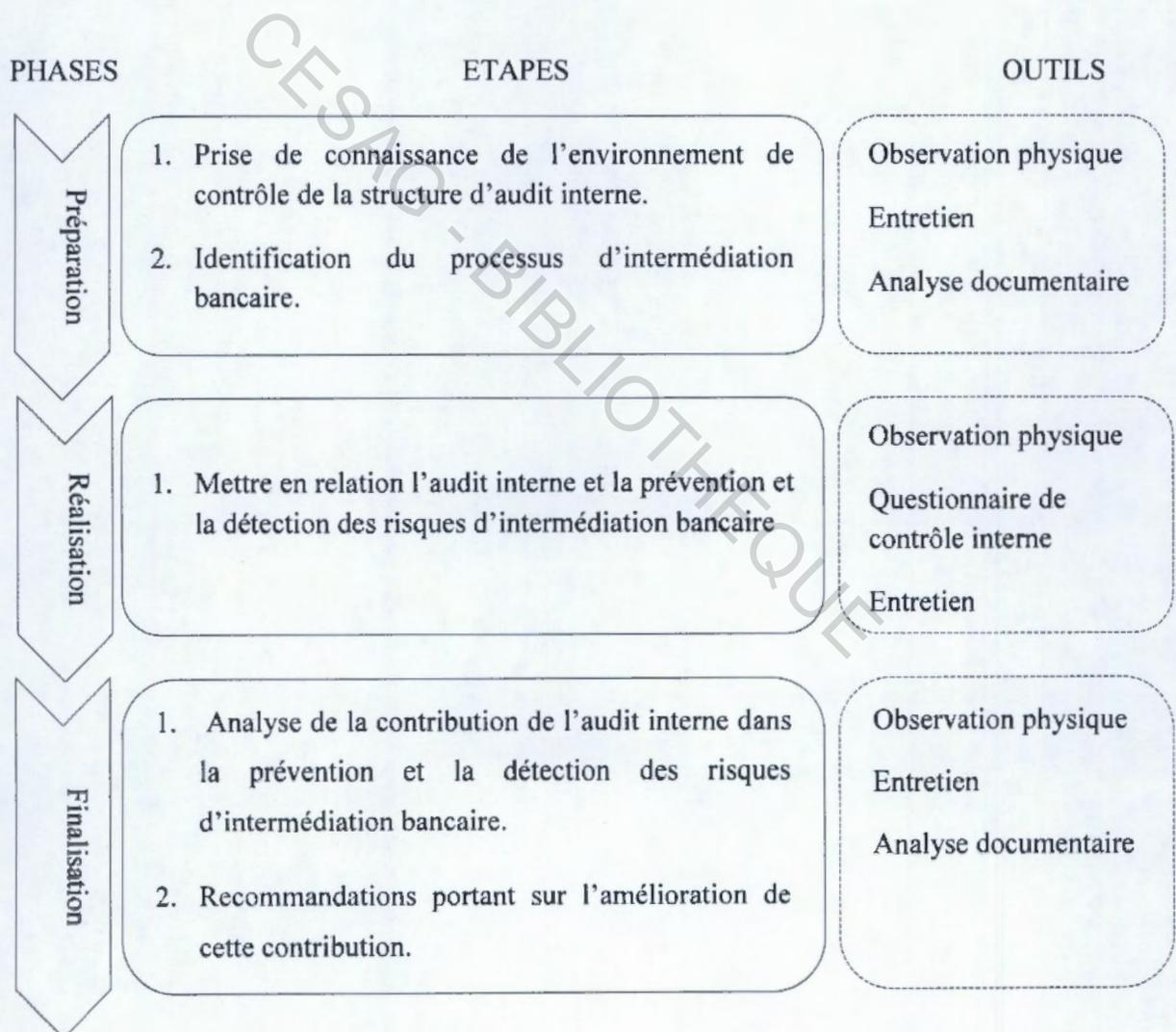
### Chapitre III : Méthodologie de l'étude

Ce chapitre présentera le modèle d'analyse de la recherche ainsi que les outils de collecte d'informations utiles.

#### 3.1. Le modèle d'analyse

A l'issue de la revue de littérature, le modèle ci-dessous nous semble le plus approprié pour aborder la situation problématique étudiée dans ce mémoire.

Figure 6 : Modèle d'analyse.



Source : nous-mêmes.

### **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

De nombreux outils d'investigation ou de réflexion sont à notre disposition pour effectuer notre étude.

Ce sont :

#### **– l'entretien**

L'entretien n'est pas un interrogatoire, ni une conversation, encore moins un discours. Bien que l'entretien soit un exercice difficile à exécuter car l'interlocuteur tend à susciter une crainte révérencielle qui paralyse et empêche d'aller à l'essentiel, il n'en est pas moins qu'il s'agit d'un outil essentiel de collecte de données car l'interlocuteur est l'acteur est au centre du processus qu'on veut étudier et sait mieux que quiconque le fonctionnement du processus.

Dans le cadre de cette étude, nous aurons des entretiens, conformément au guide d'entretien en annexe 5 à la page 108, avec les principaux acteurs du processus d'intermédiation bancaire qui accepteront de nous consacrer une entrevue.

Il s'agit d'une part, des chargés de clientèle, des analystes crédits, des juristes, des gestionnaires des risques, et d'autre part des auditeurs.

#### **– l'analyse documentaire**

C'est le traitement intellectuel d'un document, il sert à décrire et à caractériser le contenu de ce document. L'analyse des documents nous permettra d'avoir un aperçu et notre propre opinion sur l'importance et le fonctionnement du processus d'intermédiation bancaire mais également sur les différents référentiels de travail procédures et au sein de la banque. Plus précisément, nous étudierons entre autres les documents suivants :

- ✓ l'organigramme de la banque ;
- ✓ le manuel du dispositif global de contrôle interne qui traite de l'organisation générale ;
- ✓ les rapports de contrôles ;
- ✓ les rapports semestriels de l'évaluation du contrôle interne de janvier 2012 et juin 2012 ;
- ✓ le manuel des offres qui renferme la gamme des prestations offertes par la banque ;
- ✓ les procédures et notes de services afférentes au processus d'intermédiation bancaire ;
- ✓ les rapports d'activités des organes de gestion de 2009, 2011 et 2012.

– **le questionnaire de contrôle interne**

En vue de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus, les QCI (questionnaires de contrôle interne) constituent une base pratique pour revoir les fondamentaux du dispositif de contrôle interne. Pour LEMANT (1995 : 195), le questionnaire de contrôle Interne est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité.

Dans notre cas, le QCI qui sera administré aux acteurs du processus d'intermédiation bancaire. (Voir annexe 5 page 110).

– **l'observation physique**

Pour RENARD (2010 : 351), « l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique ».

La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- *l'observation ne doit pas être clandestine* : l'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
- *l'observation ne doit pas être ponctuelle* : ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises afin de saisir le phénomène dans sa réalité.
- *l'observation doit toujours être validée car elle est incertaine* : en effet, non seulement elle peut être incomplète, mais elle peut également être réalisée à un moment peu propice, alors que le phénomène observable ne se manifeste pas.

Dans cette étude, nous observerons principalement les opérations d'ouverture de comptes clients, les études de dossiers de crédit et leur mise en place, ainsi que les pratiques de contrôle de l'audit interne.

Notons que la triangulation sera le principe utilisé pour la validation des données collectées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la 1<sup>ère</sup> partie**

La première partie de notre mémoire nous a permis de mieux cerner la notion d'intermédiation bancaire dans tout son ensemble et les risques qui y sont afférents mais également les moyens et outils mis à la disposition de l'audit interne pour atténuer ses risques.

Ainsi le premier chapitre de cette partie est consacré à la description de l'intermédiation bancaire, ses avantages et inconvénients, ses deux sous-processus (octroi de crédit, collecte d'épargne) et également les produits proposés au cours d'une intermédiation bancaire. Le deuxième chapitre aborde la nature du contrôle interne bancaire mais également celle de l'audit interne bancaire et une présentation des outils et méthodes utilisés par l'audit interne dans son intervention au niveau du processus d'intermédiation bancaire. Enfin, le troisième et dernier chapitre est consacré à la méthodologie de l'étude.

Cette première partie nous a donc permis d'analyser notre revue de littérature en nous aidant à établir notre modèle d'analyse afin de mieux aborder la deuxième partie de notre travail qui sera consacrée à la mise à plat des moyens, méthodes et outils de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire au sein de la BOA SN.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

Le processus d'intermédiation bancaire, bien qu'ayant des étapes reconnues universellement, peut, comme tout autre processus, avoir des spécificités d'une banque à une autre. Il n'en demeure pas moins que la finalité est la même quel que soit la particularité de la méthode utilisée par la banque. En effet, l'intermédiation bancaire a pour finalité de faire rencontrer les agents déficitaires et agents excédentaires de ressources monétaires.

Dans cette deuxième partie du mémoire, il s'agira pour nous, de porter un regard critique sur le processus d'intermédiation bancaire comme effectué à la BOA SN et de montrer la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés au dit processus.

Cette partie se compose de trois (3) chapitres, le premier chapitre porte sur une présentation de l'organisation interne de la BOA SN, ce qui permet de se familiariser avec l'environnement dans lequel se déroule notre étude. Le deuxième est axé sur une description du processus étudié, comme l'entend la BOA SN suivi d'une présentation des variables indépendantes et enfin, le dernier sera une analyse de l'impact et des suggestions d'amélioration de ces variables sur le processus d'intermédiation bancaire.

## **Chapitre IV : Présentation de la BOA SENEGAL**

La contribution de l'audit interne dans le processus d'intermédiation bancaire de la BOA SN, ne peut se faire sans une prise de connaissance générale de la banque. Cette présentation de la banque nous permettra également de connaître ses missions, ses activités, et son fonctionnement interne.

### **4.1. Le réseau BOA SENEGAL**

Benjamine du groupe, la BOA SN, créée en 2001, compte en 2012 plus de 101 collaborateurs. Son réseau est étendue dans le Sénégal à travers dix-huit (18) agences dont treize (13) à Dakar (Agence Centrale, Elite, Blaise Diagne, Bourguiba, Hann Maristes, HLM, Fass, Mermoz, Ngor, Parcelles Assainies, Pikine rue 10, Pikine Tally Boumack, Thiaroye, Zone industrielle, Grand Yoff, Golf, Lamine Gueye, Keur Massar) et sept (7) dans les autres régions du Sénégal (Kaolack, Saly, Touba, Thiès, Mbour, Tambacounda, Ziguinchor et bientôt Ourrosogui).

En constante progression depuis cette date, la BOA SN a procédé à une augmentation de capital en 2011, qui passe de 5.000.000.000 à 7.500.000.000 F CFA.

La BOA Sénégal propose à sa clientèle une large gamme de produits bancaires et financiers à savoir : les assurances, les comptes, les épargnes, la monétique, le multimédia, les prêts, les services aux entreprises, les transferts de change entre autres.

### **4.2. Les missions de la BOA SN**

Les missions de la BOA SN consiste essentiellement à :

- proposer à une clientèle, sans cesse plus vaste de PME du secteur formel et de grandes entreprises des secteurs industriel, commercial et des services, des concours à court, moyen et long terme ;
- Moderniser continûment les équipements, mieux former ("culture "BOA fondée sur le travail d'équipe) et recruter le personnel de façon à garantir un service rapide et performant ;
- intensifier la présence de la banque dans la vie quotidienne des ménages et des particuliers.

- assurer un nouvel élargissement de la clientèle au moyen d'une politique commerciale percutante à destination des grandes entreprises ;

### **4.3. Les activités de la BOA SN**

L'accomplissement de ces différentes missions se décline pour la BOA SN à travers l'exercice de deux principales activités que sont la gestion des dépôts et la fourniture de crédits à ses divers clients.

#### **4.3.1. La gestion des dépôts**

La gestion des dépôts se matérialise par les placements d'argent dans les divers comptes rémunérés ou non que proposent la BOA SN à ses clients.

Selon le type de la clientèle, deux (02) grandes catégories de comptes sont distingués par la BOA SN. Ce sont :

- *les comptes personnes physiques*

Ces comptes sont attribués à des particuliers, ce sont des personnes physiques répondant à leur nom propre et jouissant d'une pleine capacité mais aussi des personnes physiques ne disposant que d'une capacité réduite (mineurs sous tutelle) ou nulle (incapable).

- *les comptes personnes morales*

Ce sont des comptes pour les entreprises, les associations ou les ONG. Une ou plusieurs personnes physiques sont signataires de ce type de compte.

Par ailleurs, indépendamment de la nature du client, deux (02) types de comptes sont également à distinguer dans les livres de la BOA SN. Ce sont :

- *les comptes de dépôts*

Ce sont des dépôts à terme (DAT) à caractère non commerciale, réservés aux personnes physiques et à un certain nombre d'organismes, tels que les associations, syndicats rémunérés entre 3,5% et 5,2%.

Par nature, le compte de dépôt fonctionne en lignes créditrices et ne peut devenir débiteur que par découvert accidentel et très bref. Il n'enregistre que des dépôts et retraits, des remises à l'encaissement, des opérations de caisses,...

Notons que la création d'un compte de dépôt se fait à partir de négociation entre la BOA et le client en ce qui concerne certaines conditions notamment la durée du dépôt, le taux de rémunération, le seuil minimal de dépôt, les clauses de déblocage anticipé des fonds et autres.

– *les comptes courants*

Il s'agit de compte à vue, à caractère commercial, caractérisé par l'affectation de la totalité des créances réciproques des parties (remises au crédit, par le client, et utilisation en débit accordée par la banque) dont le règlement instantané par fusion dégage un solde immédiatement exigible (débité ou crédité). Les comptes courants sont réservés à la clientèle commerçante, personnes physiques ou personnes morales.

Le compte courant n'est donc pas, comme le compte dépôt, uniquement destiné à recevoir les fonds déposés par le client. Le compte courant peut enregistrer des avances consenties par la banque et devenir débiteur en vertu de facilités accordées par la banque au client.

Plusieurs comptes sont à distinguer, ce sont entre autres « les dépôts à vue personnels », « les dépôts à vue particuliers », « les dépôts à vue agence du mois », « les dépôts à vue PAMECAS<sup>4</sup> », « les dépôts à vue fonctionnaires », « les dépôts à vue diverses associations et organismes étatiques », « les comptes courants ordinaires » non rémunérés.

Mais il existe également les comptes d'épargne que sont « l'épargne simple » rémunéré à 3,5% l'an, « l'épargne plus » rémunéré à 04% l'an, à partir de 6.000.000 FCFA, « l'épargne logement » et « l'épargne ambition » rémunérés également à 04% et servant de dépôt, respectivement, à un futur crédit immobilier et consommation, correspondant au double du montant épargné.

#### **4.3.2. La fourniture de crédits**

L'activité de fourniture de crédits de la BOA SN est réalisée dans le but de répondre aux besoins de financement des clients par l'attribution de divers types de concours. Notons qu'un crédit ne peut être octroyé sans l'ouverture d'un compte dans les livres de la BOA SN.

Selon la nature de la clientèle dans le besoin, la BOA SN distingue deux grands types de crédit. Ce sont les crédits aux particuliers et les crédits aux entreprises.

---

<sup>4</sup> Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS)

– *les crédits aux particuliers*

Ces crédits accordés aux personnes physiques, peuvent classés en trois (03) catégories :

✓ *les crédits à court terme (CCT)*

Des facilités de caisse peuvent être accordées pour faire face à des dépenses urgentes (hospitalisation, obsèques,...). Ils peuvent courir jusqu'à une échéance maximale de deux (02) ans. Les garanties exigées sont la souscription à des assurances (vie et défaut de paiement) et une domiciliation irrévocable du revenu fixe.

✓ *les crédits à moyen terme (CMT)*

Il s'agit de prêts amortissables sur une durée de trois (03) à dix (10) ans, destinés à financer, pour la plupart des agrandissements de logement ou des acquisitions de véhicules. Les garanties sont les mêmes que pour le CCT, auxquelles s'ajoutent des sûretés réelles (gage du véhicule, hypothèque du logement).

✓ *les crédits long terme (CLT)*

Il s'agit de crédits octroyés sur une durée supérieure à 10 ans. Ces crédits peuvent concerner par exemple l'acquisition d'équipements lourds pour les entreprises industrielles, ou encore l'achat d'immobilier.

– *les crédits aux entreprises*

Les besoins d'une entreprise sont de deux ordres : les besoins de financement du cycle d'exploitation et les besoins de financement du cycle d'investissement.

✓ *le financement des besoins d'exploitation courante*

Il s'agit pour la BOA SN de financer le besoin en fonds de roulement (BFR) résultant du cycle d'exploitation de l'entreprise (approvisionnement, production, vente...). Ce financement peut revêtir deux (02) formes :

- ❖ *les crédits de trésorerie* : ce sont essentiellement le découvert de trésorerie (destinés à couvrir des décalages de courte durée, ce qui évite de recourir à des formules plus lourdes de financement en cas de besoin ponctuels), l'escompte commercial (qui est une formule simple de mobilisation des créances commerciales) et l'escompte de papier financier (qui est un CCT s'apparentant à du crédit spot, et devant servir à

financer une opération bien identifiée et dont le remboursement résulte des résultats de ladite opération).

- ❖ les engagements par signature : ce sont les crédits documentaires, les avals de traites fournisseurs, les obligations cautionnées, les autres cautions douanières (crédit enlèvement, caution à l'entrepôt fictif, à l'admission temporaire), les cautions fiscales (cautions pour impôts contestés), les cautions de retenue de garantie, les cautions d'avance de démarrage, etc.

Pour les entreprises ayant une activité saisonnière, des crédits de campagnes leurs sont accordés. Il en est de même pour les entreprises de marché public qui bénéficient des crédits de financement de marchés.

#### ✓ *le financement des besoins en investissement*

Ces besoins apparaissent à l'occasion de l'acquisition des biens productifs durables. Ces besoins peuvent naître également de la création d'entreprise, de la modernisation, de l'agrandissement ou du remplacement d'équipement). Les ressources à réunir pour réaliser l'investissement peuvent provenir de plusieurs sources dont les crédits bancaires (CMT ou CLT). Ces crédits sont généralement consentis sous la forme de prêts amortissables. Leurs remboursements sont pour partie constitués de prélèvements sur les bénéfices réalisés par l'entreprise et non pas exclusivement du produit des ventes. Par ailleurs ces prêts amortissables, seront toujours assortis de sûretés réelles, telles que les hypothèques, qui viendront s'ajouter aux sûretés personnelles habituelles.

Notons que suivant la nature du besoin, le crédit aux particuliers peut porter plusieurs noms : crédit immobilier, crédit automobile, crédit évènementiel (korité, tabaski, pâques, nouvel an,...), crédit scolarité.

#### **4.4. L'organisation interne de la BOA SN**

Elle s'articule autour de deux axes : les organes internes et les départements fonctionnels.

En Mars 2012, des changements majeurs sont intervenus par rapport à l'organigramme existant à savoir :

- la création de deux (02) postes de Directeur Général Adjoint en charge, respectivement, de la Banque de détail et de la Banque de l'entreprise pour le développement des marchés, la distribution des produits et l'animation du réseau ;
- la création de deux (02) pôles : le Pôle support et le Pôle Engagements et Risques ;
- la création de deux (02) Services : « Gestion Préventive des Risques Retail » et « Gestion Préventive des Risques Entreprises » en lieu et place des Service Précontentieux ;
- l'éclatement du service juridique et Contentieux en deux Services en particulier, le Service Juridique d'une part et le Service Contentieux et Recouvrement, d'autre part.

D'une part, le Directeur Général Adjoint en charge de la Banque du Retail est en charge d'autres départements et services :

- *le département du réseau*

Ce département s'occupe de l'exploitation de toutes les agences du réseau BOA SN. Il a pour objectif de fournir des services à travers différents produits. Il procède à la satisfaction et à l'anticipation des besoins et attentes de la clientèle privée.

- *le service Marketing et Communication*

Ce service s'occupe de présenter et de vendre l'image de la banque. Il définit la politique de promotion des produits.

- *le service Animation commerciale*

Il s'occupe de toutes les articulations qui aident à la bonne gestion des actions commerciales définies par la Banque.

- *le service monétique*

Il gère tous les systèmes de paiements électroniques et par cartes proposés à la clientèle.

- *le service Gestion Préventive des Risques Retail*

Il prévient les litiges concernant les crédits octroyés aux particuliers.

D'autre part, le Directeur Général Adjoint en charge de la Banque de l'entreprise est en charge de certains départements et services :

– *le centre d'affaires*

Le centre d'affaire est une agence réservé exclusivement aux grands comptes et à certaines Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou Petites et Moyennes Industries (PMI), et dont les besoins sont spécifiquement pris en compte par ce centre.

– *le service Gestion Préventive des Risques Entreprise*

Il prévient les litiges concernant les crédits octroyés aux entreprises.

Quant au pôle support, il consiste principalement à garantir la gestion optimale de l'ensemble des moyens logistiques, à assurer le respect des normes du processus Achat avec une bonne gestion des contrats fournisseurs et un meilleur suivi du développement du capital humain.

Il regroupe les services suivants :

– *le service Ressources Humaines*

Le service RH s'occupe des plans de carrière et de la formation du personnel de la banque, il élabore également la politique de recrutement et de salaire.

– *le service des moyens généraux*

Il est en charge de l'approvisionnement, de la sécurité et de la surveillance mais également de la gestion de tous les éléments d'actifs faisant partie du patrimoine propre à la banque à titre temporaire ou définitif.

– *le service informatique*

Ce service assiste le personnel dans l'utilisation du progiciel d'exploitation et procède à la sauvegarde des données de la banque.

– *le service Etranger*

Il s'occupe de toutes les opérations à l'international impliquant la signature de la banque (crédit documentaire, etc...).

– *le service comptabilité*

Il tient les comptes de la banque, gère la trésorerie et s'assure donc de la liquidité et de l'optimisation de la gestion actif/passif.

– *le service organisation et qualité*

Comme son nom l'indique, ce service s'occupe de l'organisation interne et du respect des normes de qualité concernant les produits proposés au public.

– *la section opérations domestiques*

Elle est en charge de toutes les opérations domestiques, c'est-à-dire celles effectuées en interne.

– *la section "incidents de paiement"*

Cette section est en charge de déclarer quotidiennement tous les incidents de la veille à la Centrale des Incidents de Paiement (CIP) de la BCEAO.

Le pôle engagement et risques comme son nom l'indique consiste à l'appréciation des risques et à la gestion administrative des crédits ainsi qu'à la gestion curative du risque crédit.

Les services rattachés à ce pôle sont :

– *le service Etude de crédit*

Ce service est en charge de l'étude des dossiers de crédits.

– *le service gestion administrative des crédits*

Il s'occupe de la revue documentaire lors de la mise en place du crédit.

– *le service contentieux et recouvrement,*

Il est compétent en cas de créances irrécouvrables ou litigieuses.

Parallèlement à ces pôles et directions opérationnelles, il existe d'autres directions et services à savoir :

– *la direction générale*

Elle définit les orientations stratégiques de la banque et a le dernier mot concernant l'accord d'un crédit.

– *le département du contrôle général*

Il regroupe l'audit interne et le contrôle interne, intervenant dans les autres directions pour des contrôles périodiques.

– *le service juridique*

Il s'occupe de toutes les questions juridiques. Il procède entre autres à l'élaboration des diverses conventions et à la formalisation des garanties lors de l'étude du crédit.

– *le service Contrôle de gestion*

Il élabore le budget et remplit toutes les attributions connues aux contrôle de gestion à savoir entre autres la mise en place d'un outil de reporting ou encore la conception du système de comptabilité analytique.

– *le Service Compliance et déontologie*

C'est dans ce service que s'est déroulé notre stage, qui assure un contrôle permanent sur toutes les opérations de la banque. Créé en 2010, sur proposition de l'audit interne, il s'agit d'un service indépendamment rattaché à la Direction Générale qui dispose d'une certaine autonomie et ayant pour mission de s'assurer que la banque agit conformément à ses propres procédures, à la législation en vigueur, au code de déontologie et aux bonnes pratiques afin d'éviter tout risque de non-conformité qui pourrait entraîner des sanctions et des pénalités pour la banque. Ce service met également en place tout un dispositif sécuritaire de lutte contre le blanchiment d'argent sale conformément à la loi uniforme 2004-09 du 06 février 2004 relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

L'organigramme en annexe 2 (page 96) montre une représentation schématique du positionnement hiérarchique des différents services et départements.

#### 4.5. Quelques chiffres clés

L'exercice 2011 se solde par un bénéfice net de 2 040 424 938 FCFA. La rentabilité de la banque s'est renforcée de 23,9% autorisant pour la sixième année consécutive, la distribution d'un dividende aux actionnaires.

Par ailleurs les grandes catégories du bilan sont en évolution favorable, avec notamment les emplois directs qui progressent de 11.073.000.000 FCFA à 73.3913.000.000 FCFA, tandis que les ressources de la clientèle augmentent de 10,7%, en passant à 111.106.000.000 FCFA.

Le produit net bancaire, résultat d'une intermédiation bancaire réussie, s'élève à 7.331.000.000 FCFA soit une variation à la hausse de 20,46% et corrélativement le coefficient d'exploitation augmentent de 1,9% en passant de 60,7% à 62,6%.

L'augmentation du capital social de 2.000.000.000 FCFA, portant celui-ci à 7.000.000.000 FCFA redéfinit les parts de détention suivant les pourcentages ci-après :

Tableau 5 : Répartition du capital de la BOA SN au 06 mars 2012.

| Actionnaires  | Pourcentages de détention |
|---|---------------------------|
| BOA WEST AFRICA                                       | 46,1%                     |
| BOA GROUP S.A   | 22%                       |
| BOA-BENIN   | 2,1%                      |
| BOA-COTE D'IVOIRE                                     | 0,3%                      |
| SOCIETE FINANCIERE NEERLENDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT | 3,4%                      |
| ACTIONNAIRES PRIVES                                   | 26,1%                     |

Source : BOA SENEGAL (2012 : 12).

Ce chapitre nous a permis de présenter la BOA SN et de décrire son organisation. Dans la suite de notre étude une présentation du processus d'intermédiation bancaire sera faite et elle sera suivie d'analyse de l'existant décrit afin de déceler les failles et les forces de tout le processus d'intermédiation bancaire.

## **Chapitre V : Prévention et détection des risques liés à l'intermédiation bancaire par l'audit interne de la BOA SN**

Ce chapitre sera consacré à la revue ce que fait l'audit en matière de prévention et de détection des risques d'intermédiation bancaire revue.

Le dispositif de contrôle de la BOA en matière de prévention et de détection des risques d'intermédiation bancaire et ce que l'audit interne de la BOA en fait.

### **5.1. Les actions menées par l'audit en matière de prévention et de détection des risques liés à l'intermédiation bancaire à la BOA**

L'organe en charge de l'audit interne à la BOA est le Département du Contrôle Général (DCG).

Le DCG assure son action de contrôle, de façon particulière, et l'objectif est de s'assurer, et d'attester :

- de la régularité et de la sincérité des comptes et du bilan ;
- du respect des méthodes et procédures administratives ;
- que les règles de la profession ainsi que celles imposées par les autorités de tutelle et les différents organismes de réglementation sont bien respectées.

Pour ce qui est de sa contribution dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire, son intervention se répartit en trois (03) catégories :

- une action permanente ;
- une action ponctuelle ;
- une action globale.

#### **5.1.1. L'action permanente**

Cette action porte sur les domaines du processus d'intermédiation bancaire il où intervient au premier degré et de façon répétitive à travers :

- ✓ la surveillance des comptes de dépôts sensibles ;

- ✓ la surveillance de la position de change ;
- ✓ le traitement des réclamations portant sur les comptes d'existants et les produits ;
- ✓ le suivi des recommandations du DCG ou des commissaires aux comptes sur le processus d'intermédiation bancaire.

#### **5.1.1.1. Rôle de la surveillance des comptes sensibles dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

L'action permanente menée par l'audit interne à travers une surveillance quotidienne des comptes sensibles (comptes qui contiennent de gros montants dont la négligence pourrait porter préjudice à la BOA SN) permet à la banque de détecter et de la prévenir des risques pouvant découler de ces comptes.

Ces risques peuvent être des risques opérationnels, des risques de crédit, ou encore des risques de blanchiment d'argent.

Les comptes sensibles étant en permanence sous surveillance et contrôlés quotidiennement, la probabilité d'occurrence de ces risques est fortement réduite et les zones d'impact en cas de réalisation de ces risques peuvent être mieux circonscrits ;

#### **5.1.1.2. Rôle de la surveillance des positions de change dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Quant à la surveillance quotidienne de la position de change intervenant après des opérations d'intermédiation bancaire réalisées en devises étrangères, les contrôles effectués permettent également de prévenir prioritairement le risque de liquidité grâce à une réduction de son degré d'occurrence et à la limitation de son impact en cas de survenance dudit risque.

#### **5.1.1.3. Rôle du traitement des réclamations dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Le traitement des réclamations permet à l'audit interne de déterminer les non-conformités du système de contrôle interne, c'est à dire les failles du système (organisations, procédures, moyens ...) et par conséquent de détecter les différents risques du système.

Ainsi un fort taux de réclamation portant sur les prestations d'intermédiation bancaire fournies aux clients renseignera l'audit interne sur la présence certaine de risques opérationnels dans le processus.

A la suite du traitement de ces réclamations, l'audit interne proposera en effet, de nouvelles mesures portant sur le contrôle interne. Ces mesures permettront à l'avenir de réduire les plaintes des clients et par ricochet de prévenir les risques opérationnels qui en sont les causes directes.

#### **5.1.1.4. Rôle du suivi des recommandations dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Le suivi des recommandations du DCG ou des commissaires aux comptes sur le processus d'intermédiation bancaire est effectué par l'audit interne afin de vérifier si les propositions antérieures faites par lui ou par les commissaires aux comptes, ont été prises en compte dans le but de renforcer le dispositif de contrôle interne pour mieux prévenir et détecter les risques.

#### **5.1.2. L'action ponctuelle**

Cette action est exercée de façon périodique par le DCG. Il s'agit des vérifications périodiques à savoir :

- ✓ le contrôle des comptes d'existants ;
- ✓ la vérification des instruments de contrôles.

#### **5.1.2.1. Rôle du contrôle des comptes d'existants dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

S'agissant du contrôle des comptes d'existant, l'audit interne, à travers les diligences effectuées, joue un rôle de lutte contre la fraude et détournements de liquidités. En effet, les existants sont essentiellement constitués d'argent en espèces. Les risques à ce niveau donc plus prononcés.

Le caractère inopiné des contrôles confère aux résultats obtenus une efficacité et permet également de prévenir l'entreprise du risque de fraude mais également du risque de réputation car une fraude massive ou non, pourrait entacher l'image de la banque auprès de ses clients.

Ces contrôles peuvent également faire détecter les failles du contrôle interne et pour y remédier, l'audit proposera des solutions, qui permettront de prévenir les futurs risques opérationnels.

#### **5.1.2.2. Rôle de la vérification des instruments de contrôles dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

L'audit interne, à travers la vérification des instruments de contrôles joue pleinement son rôle de supervision des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux de contrôle. D'une façon générale, cette supervision sert à prévenir les risques opérationnels pouvant intervenir dans le processus d'intermédiation bancaire.

Par exemple, en vérifiant les arrêtés de caisse (fiches de comparaison entre les soldes physiques et les soldes émis par l'ordinateur), qui constituent des moyens de contrôle mis en place par l'opérationnel et contrôlés par son supérieur hiérarchique, l'audit interne pourra toutefois, au cas échéant, déceler des erreurs et des anomalies (risques opérationnels) dues aux actions de l'opérationnel et non détectées par son supérieur hiérarchique.

Il émettra aussi des recommandations qui après leur mise en œuvre feront office de dispositifs de prévention des risques opérationnels.

Ces arrêtés permettent également aux auditeurs internes d'avoir une idée des entrées et sorties de liquidités. Ces derniers pourront ainsi juger convenablement de l'adéquation des dispositifs mis en place contre les détournements de fonds et fraudes éventuels.

#### **5.1.3. L'action globale**

Elle concerne l'appréciation de la qualité des services, des engagements et de la production de la banque :

- ✓ l'analyse du fonctionnement des services impliqués dans le processus d'intermédiation bancaire ;
- ✓ le contrôle des conditions d'arrêtés de comptes ;
- ✓ le contrôle des engagements.

### **5.1.3.1. Rôle de l'analyse du fonctionnement des services dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

L'analyse du fonctionnement des services impliqués dans le processus par l'audit interne porte sur l'organisation, le respect des procédures, l'atteinte des objectifs, l'adéquation des moyens et le système d'information au sein du service. Il s'agit en effet d'une réflexion sur le contrôle interne menée par l'audit interne afin d'apprécier son efficacité et son efficience globale dans la prévention et la détection des divers risques pouvant apparaître.

### **5.1.3.2. Rôle du contrôle des arrêtés de comptes dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Les arrêtés de comptes sont opérations qui permettent de déterminer périodiquement la position d'un compte, c'est-à-dire ce que les dépôts des clients détenus par la banque ou les crédits qui leur sont octroyés lors de la clôture du compte, la banque établit un arrêté définitif du compte.

Le contrôle des arrêtés de comptes a pour objectif de détecter les situations de non remboursement des crédits et donc les risques de crédit que le client crée en cas de non remboursement total de son crédit avant la fermeture de son compte.

### **5.1.3.3. Rôle du contrôle des engagements dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire**

Le contrôle des engagements est axé sur la régularité administrative des dossiers de crédit (pouvoirs, garanties,...) et la régularité comptable (enregistrement conforme à l'engagement, déclassement et provision en application de la circulaire 94-05 de la BCEAO et du nouveau dispositif prudentiel applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2000). Ces contrôles permettent à la banque de ne pas courir un risque de non-conformité et par la même occasion de prévenir de certains risques de crédit et opérationnels à travers le respect du dispositif prudentiel.

## **5.2. Les modes d'intervention utilisés par l'audit interne dans l'exercice de ses actions**

Pour exercer ces actions, différents outils sont utilisés par le DCG de la BOA. Ce sont :

- les audits restreints ;
- les mises à plats ou dépouillage documentaire exhaustif ;

- les sondages ;
- les requêtes informatiques de contrôle générant divers états ;
- les assistances techniques ;
- les enquêtes.

Le dispositif de supervision utilisé par l'audit interne de la BOA SN permettant d'effectuer ces diverses actions et ayant pour objectif d'assurer la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire lui est imposé par la Direction de l'Inspection (DI) du groupe BOA.

Ce dispositif comprend trois grands ensembles que sont :

- les contrôles comptables ou Tableaux de bord ;
- les contrôles de fond ;
- les audits de service.

Chaque année, la DI du groupe transmet au DCG des fiches de contrôle mensuel qui indique pour un mois donné, les tableaux de bord qui sont à renseigner, ainsi que les autres contrôles de fond et les audits de service à opérer. Ces fiches permettent de s'assurer que les diligences d'audit interne ont été mises en œuvre et l'intégralité des contrôles réglementaires a été bien effectuée.

#### **5.2.1. Les contrôles comptables ou Tableaux de bord**

Ils se font par le biais du tableau de bord ayant été conçu pour couvrir l'ensemble des contrôles comptables.

D'une manière générale, au niveau groupe, ces contrôles contribuent à palier d'éventuelles insuffisances de contrôle interne.

Ces tableaux de bord, au nombre de trente-six (36) attestent que tous les comptes de la banque, plus particulièrement ceux concernant le processus d'intermédiation bancaire, ont été vérifiés dans le courant de l'exercice, selon une fréquence compatible avec une sécurité acceptable.

A ces tableaux de bord sont joints pour les comptes d'existants les supports de vérification et pour les comptes internes mouvementés, à un quelconque moment du processus

d'intermédiation bancaire, l'état détaillé des suspens représentatifs du solde du compte au jour de la vérification.

Ces tableaux de bord sont mis à jour périodiquement en fonction des nouveaux comptes de la comptabilité et de ceux ayant été clôturés.

Une périodicité d'élaboration est prédéterminée pour chaque tableau de bord, en fonction des risques en cours en matière de contrôle interne. Elle peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

### **5.2.2. Les contrôles de fond**

Il s'agit de contrôles plus élaborés portant sur les comptes d'existant et le portefeuille. Ces contrôles de fond comportent :

- les contrôles de condition ;
- le contrôle global semestriel du portefeuille

#### **5.2.2.1. Les contrôles de condition**

Ces contrôles portent sur les opérations et arrêts des comptes de la clientèle réalisés suivant un canevas défini par la DI du groupe. Ce sont :

- les contrôles des anomalies sur les comptes de prêts ;
- les contrôles des mouvements des comptes « clientèle » du personnel ;
- les contrôles des comptes débiteurs sans mouvements créditeurs depuis plus de trois (03) mois et des comptes débiteurs sans mouvements créditeurs significatifs depuis plus de six (06) mois ;
- les contrôles des dépassements sur crédits à la clientèle autorisés ou non ;
- les contrôles des agios sur les comptes courants ;
- les contrôles des comptes dormants créditeurs de la clientèle.

### **5.2.2.2. Le contrôle global semestriel du portefeuille**

Ce contrôle est mené pour l'exercice d'une meilleure surveillance des risques notamment le risque de crédit. Il permet également de veiller à la bonne application des règles de déclassement des créances en souffrance prévues par la BCEAO.

S'agissant d'un contrôle réglementaire, un rapport semestriel est émis dans un délai de deux (02) mois après la fin du semestre et présente les résultats des révisions semestrielles globales du portefeuille des engagements de la banque ainsi que la cotation éventuelle pouvant être accordée aux diverses signatures, puis adressée à la commission bancaire de l'UEMOA (CB).

Ces contrôles de fond servent également à assurer le respect des ratios prudentiels imposés par la BCEAO.

### **5.2.3. Les audits de service**

A travers ces audits, il s'agit pour le DCG d'apprécier :

- le respect des conditions, des procédures internes (en priorité celles du groupe BOA), des règles de sécurité et des réglementations ;
- la qualification du personnel et la qualité du service rendu à la clientèle ;
- le rapport entre le volume d'activité et l'effectif.

En réalité, ces audits représentent une évaluation globale de l'ensemble du dispositif de contrôle interne de la BOA SN et plus particulièrement celui intervenant dans la prévention et détection des risques d'intermédiation bancaire.

Ces audits sont réalisés selon la périodicité du planning de contrôle annuel qui lui est transmis par la DI du groupe.

#### **5.2.3.1. L'approche d'audit utilisée**

L'approche d'audit proposée est axée sur trois (03) points :

- ✓ la rédaction d'une fiche de synthèse reprenant les risques spécifiques au service audité (intervenant dans le processus d'intermédiation bancaire), le dispositif de contrôle interne qui devrait exister ainsi que les objectifs de l'audit ;
- ✓ le questionnaire de contrôle interne visant à apprécier la situation du service au moment de l'audit ;

- ✓ un programme d'audit à l'issue duquel une synthèse des constats et recommandations sera élaborée.

### **5.2.3.2. La segmentation du processus d'intermédiation bancaire en cycle d'audit**

Pour plus de visibilité, lors de l'audit du processus d'intermédiation bancaire, ce dernier a été réparti en trois grands cycles d'audit :

- ✓ l'audit des comptes et les ressources de la clientèle ;
- ✓ l'audit des crédits à la clientèle ;
- ✓ l'audit des autres opérations s'agissant notamment des opérations avec l'étranger (remises et crédits documentaires) et des engagements par signature.

### **5.2.3.3. L'évaluation du dispositif de contrôle interne de l'intermédiation bancaire**

Pour chacun des cycles d'audit, une évaluation du dispositif de contrôle interne est effectuée. Le principal outil qu'utilise le DCG pour évaluer son dispositif de contrôle interne est le questionnaire de contrôle interne (voir annexe n°03 page 97 pour un exemplaire de QCI portant le cycle « comptes et ressources de la clientèle »).

Il existe donc pour chaque cycle d'audit un questionnaire de contrôle interne évaluant le dispositif.

Pour le cycle « comptes et ressources de la clientèle », le dispositif de contrôle interne évalué est le suivant :

- politique clairement définie ;
- sécurité et stabilité des dépôts ;
- système d'information et de contrôle de gestion ;
- rigueur dans la gestion administrative des comptes ;
- préservation de la communication avec les clients ;
- surveillance des comptes à risques ;
- maîtrise des bons de caisse et des comptes à terme ;
- contrôle des comptes d'épargne ;
- contrôle des certificats de dépôt et assimilé.

Pour le cycle « crédits à la clientèle », il s'agit de la :

- maîtrise des risques axée sur
  - ✓ une bonne division des risques ;
  - ✓ un ratio de solvabilité adéquat ;
  - ✓ une politique de crédits clairement définis ;
  - ✓ une délégation des pouvoirs explicites ;
  - ✓ des dossiers de qualité ;
  - ✓ un suivi des risques permanent ;
  - ✓ un système d'information de gestion ;
  - ✓ une fonction « contentieux » efficace.
- maîtrise de la gestion administrative axée sur
  - ✓ un système d'information performant ;
  - ✓ des procédures de gestion des crédits rigoureuses ;
  - ✓ une séparation des tâches ;
  - ✓ une justification et une classification correcte des crédits ;
  - ✓ une gestion rigoureuse du portefeuille effets.

Enfin pour le cycle « autres opérations », le dispositif de contrôle interne qui fera l'objet d'une appréciation de l'auditeur interne se décrit comme suit :

- un personnel de qualité ;
- des procédures rigoureuses.

### **5.3. L'audit interne et son intervention sur les autres outils de prévention et de détection des risques.**

Il s'agira pour nous de relever l'intervention de l'audit interne essentiellement sur la cartographie des risques et les sensibilisations et formations des acteurs du processus d'intermédiation.

#### **5.3.1 La cartographie des risques**

La cartographie des risques est la représentation graphique et synthétique des risques d'une organisation. Elle sert à :

- recenser tous les risques ;

- les hiérarchiser ;
- fournir une vision d'ensemble aux décideurs ;
- orienter les stratégies d'action ;
- suivre l'efficacité des actions mises en œuvre ;
- communiquer sur les résultats.

Pour RENARD (2010 : 156), « l'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Mais il n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques ».

Elle doit donc être élaboré par le risk manager de la banque. A défaut, d'un risk manager comme c'est le cas à la BOA SN, c'est le département en charge de l'audit interne qui élabore la cartographie des risques.

Nous notons l'absence d'une telle cartographie des risques à la BOA SN, cependant il existe un tableau des risques qui permet l'identification des différents risques dans la banque par processus.

L'absence d'une cartographie des risques, ne permet pas de connaître avec précision les risques à prévenir, détecter ou encore traiter, de façon prioritaire et affaiblit ainsi donc le dispositif de prévention et de détection des risques.

En clair, l'absence d'une cartographie en amont, fausse toute la stratégie mise en place par les décideurs pour se prémunir contre les risques. Une organisation sans cartographie des risques est une organisation qui ne sait pas à quels problèmes les entreprises de son secteur sont confrontées. Ainsi donc, toute stratégie s'inscrivant dans la durée et n'intégrant pas la priorité et la hiérarchisation des risques, peut être sérieusement compromise.

### **5.3.2. Les sensibilisations et formations**

La sensibilisation sur les risques par l'audit interne est effective à la BOA SN à travers des notes d'informations, des messages intranet, destinés aux acteurs du processus étudié. De courtes formations internes sont également dispensées par les auditeurs internes à l'endroit

des opérationnel et portent généralement sur la conduite à tenir et les contrôles à effectuer, tout au long du déroulement du processus d'intermédiation bancaire.

En conclusion, nous pouvons dire qu'à l'instar, des autres banques du secteur, le déroulement du processus d'intermédiation bancaire à la BOA SN n'est pas sans risque. L'audit interne, à travers ses diverses actions et interventions, permet cependant la prévention et la réduction de ces risques pouvant intervenir au cours dudit processus. Mais, toute action n'étant pas parfaite, il convient d'analyser celle de l'audit interne dans sa contribution à la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre VI : Analyse de la contribution de l'audit interne à la prévention et la détection des risques du processus d'intermédiation bancaire à la BOA SN**

Après présentation de la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire, il convient de porter un jugement critique sur cette contribution.

Ainsi, le présent chapitre présentera une analyse portant sur l'implication de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques du processus étudié puis nous procéderons à des recommandations faites aux acteurs concernés.

### **6.1 Forces et faiblesses des actions exercées par l'audit interne sur le processus d'intermédiation bancaire**

Il ressort des résultats présentés que le DCG semble efficacement centré son intervention sur le processus d'intermédiation à travers la variété de ses actions. Ces actions sont permanente, ponctuelle et globale comme décrit dans le précédent chapitre. Cette concentration de l'audit interne sur le processus d'intermédiation de la BOA SN constitue un atout dans la prévention et la détection des risques bancaires.

Chaque action représente un garde-fou contre un ensemble de risques bien précis. Par exemple, l'action ponctuelle exercée par l'audit interne à travers le contrôle des comptes d'existants et la vérification des instruments de contrôle permet à la banque de se prévenir du risque de fraude, du risque de réputation mais également du risque opérationnel pouvant intervenir lors du déroulement du processus d'intermédiation bancaire.

L'ensemble de ces actions représente donc des dispositifs majeurs dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire par l'audit interne.

Cependant, nous pensons que certaines tâches exercées par l'audit interne, notamment lors de l'exercice de son action permanente relève de l'opérationnel. Par exemple, le traitement des réclamations portant sur les comptes d'existants et les produits, peut être retiré des attributions de l'audit interne et transféré au département du réseau qui s'occupe de l'exploitation et veille à la satisfaction des besoins et attentes des clients.

## 6.2. Forces et faiblesses du dispositif de supervision de l'audit interne

S'agissant des tableaux de bord devant être renseignés par l'audit, nous pouvons dire qu'un fort contrôle comptable est exercé au sein de la banque et couvre tous les comptes (les comptes d'existants et les comptes internes) intervenant dans le processus d'intermédiation bancaire. Ces contrôles comptables attestent que les comptes de la banque sont vérifiés dans le courant de l'exercice, selon une périodicité et une sécurité acceptable. Ces contrôles constituent donc pour l'audit interne les mettant en œuvre des dispositifs efficaces de prévention et de détection des risques d'intermédiation bancaire

Cependant, du fait de la lourdeur des tableaux de bord à renseigner et de leur nombre élevé, nous notons des réalisations tardives ou incomplètes de ces travaux sur les tableaux de bord, ce qui tend à affaiblir l'environnement de contrôle interne et à annuler le travail de prévention et de détection des risques entrepris par l'auditeur interne.

La réalisation des missions d'audit de service par le DCG, apporte à une plus-value dans la détection et la prévention des risques liés à l'intermédiation bancaire. De plus, l'approche d'audit par les risques utilisés et la définition des différents cycles d'audit permettent respectivement à l'audit interne, de mieux centraliser ses actions sur la prévention et de détection sur les risques et sur les différents sous-processus de l'intermédiation bancaire.

Nous remarquons également, au cours de ces audits de service que l'évaluation du contrôle interne portant sur l'intermédiation bancaire semble être incomplète au sein de la banque.

En effet, les audits de service effectués par le DCG ont entre autres pour but de s'assurer du respect des conditions, des procédures internes, des règles de sécurité et des réglementations. L'audit interne recherche ainsi le niveau de conformité de la banque à ces procédures et règles. Par contre, le niveau d'adéquation desdites procédures et règles avec les opérations effectuées et l'évolution du milieu bancaire n'est pas recherché par l'audit interne.

Nous décelons également l'absence d'une grille de cotation utilisée pour l'évaluation du contrôle interne. Cette appréciation n'est donc que qualitative et chaque auditeur à le libre choix de choisir ces critères d'évaluation. Ce choix rend subjective l'appréciation faite du contrôle interne. L'absence d'un référentiel quantitatif d'évaluation du dispositif de contrôle interne est donc une grosse absence dans la contribution de l'audit interne pour prévenir et détecter les risques.

### **6.3. Analyse de l'intervention de l'audit interne dans la culture de l'entreprise**

D'une part, la présence d'une culture du risque dans l'organisation de la BOA SN constitue une force majeure dans le dispositif de gestion des risques liés à l'intermédiation bancaire.

Cependant, l'audit interne n'intervient pas de façon permanente dans le renforcement de cette culture. Nous avons remarqué une absence d'évaluation et un suivi du niveau de culture du risque accompagné de suggestions de solutions pouvant contribuer à la raffermir.

L'impact de l'audit interne sur la culture du risque est donc très faible et à long terme cette culture du risque peut tendre à se fragiliser si elle ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux par l'audit interne.

D'autre part, la culture de contrôle reste un point fort pour la prévention et la détection des risques liés à l'intermédiation bancaire. La présence des dispositifs de contrôle initiés par la banque et ceux imposés par la DI, tend considérablement à diminuer l'occurrence des risques et à atténuer leur impact.

De façon générale et dans le secteur bancaire en particulier, la complexité du milieu, l'expansion des banques et l'apparition de nouveaux produits, tendent à fragiliser les dispositifs de contrôle instaurés. Il incombe donc à l'audit interne de s'assurer du niveau d'adéquation de la culture de contrôle de l'organisation en procédant à son évaluation et à son suivi comme c'est le cas à la BOA SN.

En définitive, nous pouvons dire que l'intervention de l'audit interne sur la culture d'entreprise de la BOA SN, dans le but de prévenir et de détecter les risques d'intermédiation, est insuffisante. En effet, malgré que l'audit interne joue pleinement son rôle dans la culture de contrôle, il met en marge la culture du risque qui ne fait pas, au même titre que la culture de contrôle, l'objet d'un suivi permanent et d'une évaluation fréquente.

### **6.4. Analyse des autres dispositifs de prévention et de détection mis en place par l'audit interne**

#### **6.4.1. La cartographie des risques**

A défaut d'une cartographie des risques, l'audit interne de la BOA SN a mis en place un tableau des risques permettant de les recenser. Cet outil, ne peut remplacer en aucun cas la cartographie des risques, car cette dernière dans ses fonctions, ne se limite pas uniquement la

simple identification des risques, elle permet également de les hiérarchiser, de les évaluer, et de les prioriser afin de mieux orienter sur le mode de traitement le plus approprié pour le risque.

L'inexistence d'une cartographie des risques en général et des risques liés au processus d'intermédiation bancaire est donc une faiblesse pour la banque dans la prévention et la détection des risques. L'audit interne à donc, en élaborant pas une cartographie des risques, réduit sa marge de manœuvre en ce qui concerne la prévention et la détection des risques.

Nous avons également noté que des travaux de mise en place d'une cartographie des risques sont en cours d'exécution.

#### **6.4.2. Les sensibilisations et formations**

L'idée des sensibilisations et des formations sur le risque par l'audit interne vis-à-vis des acteurs opérationnels du processus d'intermédiation bancaire est un atout pour la BOA SN.

Bien que ces formations et sensibilisations soient effectives, un travail d'évaluation de l'impact desdites sensibilisations et formations sur la prévention et la détection des risques reste à être effectué. En effet, l'audit ne peut dire si les formations dispensées ou les sensibilisations ont, de façon spécifique, atteint les objectifs escomptés auprès des opérationnels en changeant leurs comportements vis-à-vis du risque et, de façon générale, contribué à la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire.

#### **6.5. Autres observations**

Nous avons remarqué que la BOA SN ne disposait pas d'outils de simulation mettant en évidence les dégâts que pourrait causer les risques du processus d'intermédiation bancaire et adopter des mesures pour y faire face. Ces outils doivent être mis en place à la BOA SN par le DCG.

L'absence d'une base incidents s'est également fait ressentir, en effet dans la base, chaque incident est alors caractérisé à l'aide d'une fiche dédiée. Cette fiche permet de suivre la vie de l'incident avec :

- ces différentes dates (date de survenance, date de découverte, date de clôture...);
- ces caractéristiques au regard du référentiel risque de l'établissement et de l'activité ou du processus concernés (liés eux même aux nomenclatures réglementaires);

- la description précise de la chronologie de l'incident ;
- la nature et l'évaluation des impacts financiers et d'image.

Ainsi en partant d'une simple collecte des pertes, la banque ont progressivement mettre en place des outils de gestion des incidents. L'objectif n'étant plus de collecter mais bien d'identifier et de gérer le plus tôt possible les incidents afin d'éviter l'effet boule de neige propre aux risques opérationnels.

Nous avons également pu constater une application du retour d'expérience au sein de la BOA

#### **6.6. Recommandations portant sur la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire à la BOA SENEGAL**

Au regard de l'ensemble des insuffisances constatées sur la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques d'intermédiation bancaire, nous proposons les recommandations suivantes pour améliorer cette contribution afin que cet apport de l'audit soit une plus-value effective dans le dispositif global de prévention et la détection des risques :

- le DCG devrait éviter de traiter lui-même les réclamations car ces tâches relèvent des opérationnels. Par contre, il pourrait instituer des ratios pour suivre l'avancement du traitement de ces réclamations et la fréquence des plaintes. Ces ratios constituent en effet, de bons indicateurs de l'évolution du risque opérationnel car la plupart des plaintes des clients sont issus de ces risques ;
- le nombre de tableaux de bord devrait être diminué par conciliation des tableaux compatibles ou par suppression de ceux qui sont inopportuns. Ce faisant, les travaux portant sur ces tableaux de bord se révéleront être moins fastidieux et moins lourds pour les auditeurs, qui pourront les accomplir dans les délais impartis ;
- instaurer une grille de cotation pour une évaluation quantitative du dispositif de contrôle interne mais aussi pour l'ensemble des autres dispositifs de prévention et de détection des risques afin que les appréciations des auditeurs internes se fassent sur des bases plus ou moins objectives basées sur un référentiel quantitatif qui puisse servir de cadre de référence pour les évaluations. Pour ce faire, nous proposons la grille de cotation indiquée dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Proposition d'une grille d'évaluation des dispositifs de prévention ou de détection à la BOA SN.

| COTE   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>ADEQUATION DU DISPOSITIF</b>  |   |   |   |   |   |
| 5 = Dispositif approprié mais nécessite des efforts exorbitants du personnel pour sa mise en œuvre ou adapté à l'environnement de l'entreprise<br>4 = Dispositif acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable<br>3 = Dispositif incomplet et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable<br>2 = Dispositif ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement<br>1 = Dispositif non formalisé, mais mis en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail   |   |   |   |   |   |
| <b>EFFICACITE DU DISPOSITIF</b>  |   |   |   |   |   |
| 5 = L'objectif de prévention ou de détection est atteint de façon optimale<br>4 = L'objectif de prévention ou de détection est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources<br>3 = L'objectif de prévention ou de détection est partiellement atteint avec les dispositifs mises en place mais on relève des incidents réguliers<br>2 = L'objectif de prévention ou de détection n'est pas atteint car le dispositif n'est pas adapté au risque à couvrir<br>1 = L'objectif de prévention ou de détection n'est pas atteint car le dispositif n'est pas respecté  |   |   |   |   |   |
| <b>QUALITE GLOBALE DU DISPOSITIF0</b>  |   |   |   |   |   |
| 5 = Dispositif permettant de prévenir ou détecter toutes sortes de risque (efficacité appropriée/ adéquation appropriée)<br>4 = Le dispositif comporte quelques insuffisances (efficacité acceptable et / ou adéquation acceptable)<br>3 = Le dispositif existe mais pas n'est toujours fonctionnel (efficacité insuffisante et / ou adéquation insuffisante)<br>2 = Le dispositif ne prévient ou ne détecte que certains risques mineurs car présente des lacunes, ou pas toujours appliquée (Efficacité passable et / ou adéquation incompatible)<br>1 = Le dispositif ne prévient ou ne détecte aucun risque (Efficacité inexistante ou adéquation difficile à évaluer) |   |   |   |   |   |

Source : Nous-même, inspiré de la revue de littérature.

- s'agissant de la culture du risque de l'entreprise, l'audit interne devrait y intervenir en évaluant le niveau de cette culture, à la suite de cette évaluation elle pourrait proposer des orientations permettant de la maintenir et de l'améliorer. Le dynamisme de cette culture du risque pourrait également passer par la création du centre de formation de la BOA, ce qui améliorerait très fortement le dispositif de prévention des risques, augmenterait la compétence et les valeurs des nouveaux agents et dans un long terme renforcerait la culture d'entreprise de la BOA SN ;

Tableau 7 : Proposition d'une grille d'évaluation de la culture du risque.

| Questions  | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 1) La distance hiérarchique est faible                                     |     |     |
| 2) Le ton est linéaire entre le subordonné et son supérieur hiérarchique   |     |     |
| 3) La culture est plutôt collective  |     |     |
| 4) L'agent prend des initiatives personnelles dans le cadre de son travail |     |     |
| 5) La culture est plutôt orientée vers les résultats                       |     |     |
| 6) Le besoin de contrôle de l'incertitude est fort                         |     |     |
| 7) L'agent interpelle son supérieur lorsqu'il constate des anomalies       |     |     |
| 8) Les lois et règlements sont respectés                                   |     |     |
| 9) Les sentiments sont exprimés  |     |     |
| 10) Des formations sur le risque sont fréquemment données                  |     |     |
| 11) Les barrières hiérarchiques sont oubliées en dehors de l'entreprise    |     |     |
| 12) La capacité d'intégration de ce qui vient d'ailleurs est forte         |     |     |
| 13) La structure est spontanément organisée                                |     |     |
| 14) La structure concilie l'atteinte de plusieurs objectifs en même temps  |     |     |
| 15) L'intégration du personnel est verticale                               |     |     |
| <b>Résultat</b> (Nombre de « OUI »)  |     |     |
| <b>Interprétation des résultats</b>  |     |     |
| - Entre 12 et 15 « OUI » alors Niveau de culture : FORT (à entretenir)     |     |     |
| - Entre 7 et 11 « OUI » alors Niveau de culture : MOYEN (à renforcer)      |     |     |
| - Entre 1 et 6 « OUI » alors Niveau de culture : FAIBLE (à réviser)        |     |     |
| <b>Conclusion</b> (Niveau de culture)                                      |     |     |

Source : Nous-mêmes, inspiré de MADERS (2004 : 67).

- pour l'épanouissement de sa culture de contrôle, l'effort de l'autocontrôle que font les intervenants du processus d'intermédiation bancaire doit donc être maintenu car il participe à réduire le risque et plus particulièrement le risque opérationnel. L'audit interne, quant à lui, devrait consolider le niveau de sa culture de contrôle en procédant par exemple à un benchmarking sur les nouvelles pratiques en matière de contrôle auprès des grandes banques africaines ou européennes et en continuant à revoir et à évaluer périodiquement ses dispositifs de contrôle et de supervision ;
- la mise en œuvre d'un outil de simulation des risques par l'audit interne pourrait montrer l'incidence financière ou matérielle des risques d'intermédiation bancaire sur la banque ou sur son image et donc réduire de façon considérable les diverses pertes engendrées par ces divers risques ;
- des bases incidents devraient également être élaborés afin déployer rapidement un dispositif de prévention contre un risque qui était apparu par le passé et dont la banque dispose déjà des caractéristiques nécessaires dans sa base incidents.
- la cartographie des risques doit être mise en place les plus brefs délais par le DCG. Cette cartographie, au-delà des risques liés au processus d'intermédiation bancaire, devrait concerner au moins les risques opérationnels de l'entreprise. A l'issue de cette cartographie des risques, un programme d'audit pourrait ressortir et les zones à fort risque feront l'objet d'un traitement prioritaire ;
- l'utilisation des retours d'expérience par l'audit interne doit être maintenu car cette technique permet de prévenir les divers risques auxquelles ont déjà face la banque et d'anticiper lesdits risques en proposant des dispositifs adéquats de prévention de ces risques ;

Ce chapitre a été consacré à l'analyse de la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques, nous avons relevé les forces et les faiblesses de cette participation de l'audit interne dans la sécurisation du processus d'intermédiation bancaire, tout en proposant des recommandations adressés aux acteurs concernés.

### **Conclusion de la deuxième partie**

L'intérêt de cette deuxième partie a été de faire une prise de connaissance globale de la BOA SN, de ses prestations, de son processus d'intermédiation bancaire ainsi que la manière dont l'audit interne contribue à pallier les risques d'intermédiation bancaire.

Cette étude rendue possible grâce aux outils de collecte d'informations préalablement défini au chapitre III, nous a permis de mettre en application notre démarche d'étude. Il revient aux dirigeants de la banque de s'en servir pour corriger les défaillances observées dans l'organisation du processus d'intermédiation bancaire.

Elle nous montre par quelle mode (mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle et évaluation des dispositifs de contrôle existants) l'audit interne peut impacter sur la prévention et la détection des risques survenant lors de l'intermédiation bancaire. Ainsi dans le but d'améliorer cette contribution de l'audit interne, nous avons proposé des recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite par ailleurs l'implication de l'ensemble de tous les acteurs du processus concerné et plus particulièrement les auditeurs internes.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le métier d'intermédiation bancaire, est le plus vieux métier des banques. Plusieurs fonctions sont issues de l'intermédiation bancaire, les principales étant la création de la richesse monétaire et le financement de l'économie. L'intermédiation bancaire est donc une activité non négligeable pour le développement économique d'un pays.

Cependant, malgré l'évolution des techniques bancaires et de la technologie nécessaire pour accomplir une intermédiation, il n'en demeure pas moins que ce métier regorge de plusieurs risques du fait, entre autres, de la complexité des produits d'intermédiation bancaire proposés ou encore de la conjoncture économique actuelle. Ces facteurs internes et externes au processus d'intermédiation bancaire qui empêchent sa réalisation optimale doivent donc être appréhendés.

Les missions confiées à l'audit interne doivent donc répondre aux risques de l'organisation. Qu'elles proviennent d'un manager des risques ou de l'équipe dirigeante, elles doivent être priorisées et planifiées. Les risques issus de tous les processus de l'organisation, sans exception aucune, doivent être négociés.

Il en est de même pour l'audit interne bancaire malgré qu'il soit exercé dans un contexte international tourmenté, et en ce qui concerne le Sénégal, marqué par un léger recul de la croissance pour l'année 2011, qui ne doit pas rester en marge de cette gestion du risque.

Pour cela, la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques demeure un enjeu.

L'audit interne de la BOA SN matérialisé par le DCG contribue à prévenir et à détecter les risques d'intermédiation bancaire à travers une d'une part, une évaluation de l'ensemble des dispositifs de maîtrise des risques d'intermédiation bancaire et d'autre part, la mise en place de certains dispositifs de maîtrise des risques qui n'existent pas encore.

Cette évaluation doit être aussi bien quantitative que qualitative et doit se faire de façon périodique afin d'assurer la stabilité du dispositif de maîtrise des risques d'intermédiation bancaire.

L'étude menée a ainsi donc porté sur la démonstration de la relation existante l'audit interne et la prévention et à la détection des risques d'intermédiation bancaire.

A la BOA SN, la contribution de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques du processus étudié n'est pas tout à fait au point et a fait l'objet de quelques recommandations pour son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1:** Principes fondamentaux conditionnant l'efficacité du contrôle interne.

L'axe « Rôle des organes dirigeants et culture de contrôle » comprend trois(03) principes à savoir :

- 1- L'organe délibérant doit avoir la responsabilité pour approuver les stratégies et les politiques, comprendre les risques encourus par la banque, mettre en place des niveaux acceptables pour ces risques et s'assurer que la direction générale contrôle (monitoring) l'efficacité du système de contrôle interne ;
- 2- La direction générale devrait être chargée de mettre en œuvre les stratégies approuvées par le conseil, de définir des politiques de contrôle interne appropriées et de surveiller l'efficacité du système de contrôle interne.
- 3- L'organe délibérant est chargé de promouvoir des critères élevés d'éthique et d'intégrité et d'instaurer, au sein de l'organisation bancaire, une culture qui souligne et démontre, à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles internes. Tous les niveaux du personnel de l'organisation doivent comprendre leur rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus.

L'axe «Evaluation des risques» comprend deux (02) principes à savoir :

- 4- La direction générale devrait s'assurer qu'il est procédé à l'identification et à l'évaluation des facteurs internes et externes qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des divers risques encourus par l'établissement (par exemple, risque de crédit, risque-pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation).
- 5- La direction générale devrait s'assurer que les risques affectant la réalisation des stratégies et objectifs de la banque font l'objet d'une évaluation permanente. Un réexamen des contrôles internes peut s'avérer nécessaire pour prendre en compte de manière appropriée tout risque nouveau ou jusque-là non contrôlé.

L'axe «Contrôle des activités» comprend deux (02) principes à savoir :

- 6- Les activités de contrôle devraient faire partie intégrante des opérations quotidiennes de la banque. La direction générale doit mettre en place une structure de contrôle appropriée pour garantir des contrôles internes efficaces, en définissant les activités de contrôle à chaque niveau opérationnel. Ces activités devraient inclure les éléments suivants: examens effectués au niveau supérieur; contrôles d'activité appropriés pour les différents départements ou unités; contrôles physiques; vérification périodique du respect des plafonds d'engagement; système d'approbation et d'autorisation; système de vérification et de contrôle par rapprochement. La direction générale doit s'assurer régulièrement que tous les domaines de la banque se conforment aux politiques et procédures établies.
  
- 7- La direction générale devrait s'assurer qu'il existe une séparation appropriée des tâches et que des responsabilités conflictuelles ne sont pas confiées à des membres du personnel. Les secteurs présentant des conflits d'intérêts potentiels devraient être identifiés, circonscrits aussi étroitement que possible et surveillés avec attention.

L'axe «Information et communication » comprend trois (03) principes à savoir :

- 8- La direction générale devrait s'assurer de l'existence de données internes adéquates et exhaustives d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité ainsi que d'informations de marché extérieures sur des événements et conditions intéressant la prise de décision. Ces données et informations devraient être fiables, récentes, accessibles et présentées sous une forme cohérente.
  
- 9- La direction générale devrait instituer des voies de communication efficaces pour garantir que l'ensemble du personnel est parfaitement informé des politiques et procédures affectant ses tâches et responsabilités et que les autres informations importantes parviennent à leurs destinataires.
  
- 10- La direction générale doit s'assurer de l'existence de systèmes d'information appropriés couvrant toutes les activités de la banque. Ces systèmes, notamment ceux qui contiennent et utilisent des données informatisées, doivent être sûrs et faire l'objet de tests périodiques.

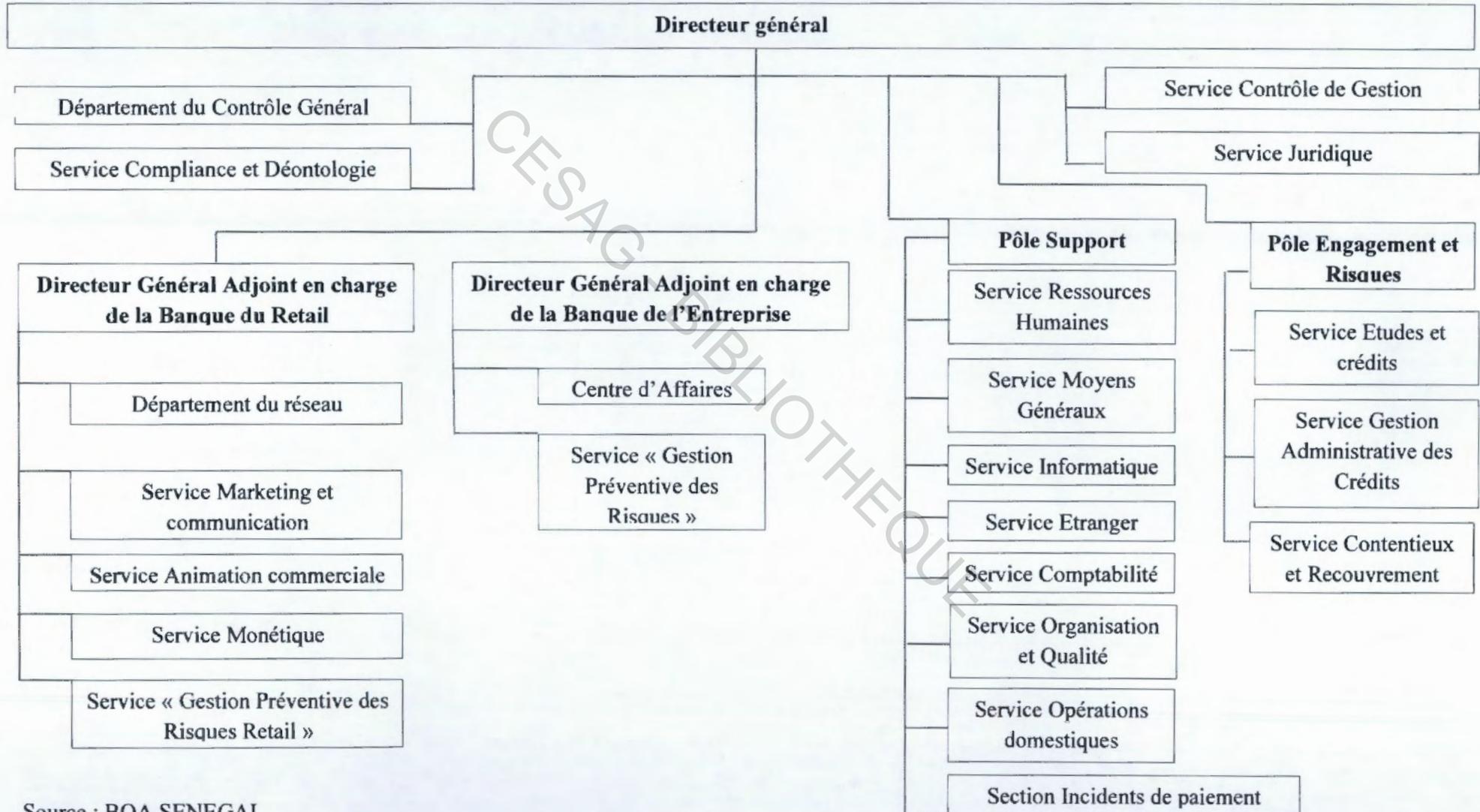
L'axe «Surveillance» comprend trois (03) principes à savoir :

- 11- La direction générale devrait surveiller en permanence l'efficacité globale des contrôles internes de la banque pour favoriser la réalisation des objectifs fixés. La surveillance des principaux risques devrait faire partie des opérations quotidiennes de la banque et comporter, au besoin, des évaluations spécifiques.
- 12- Un audit interne efficace et exhaustif du système de contrôle interne devrait être effectué par un personnel bien formé et compétent. La fonction d'audit interne, en tant qu'élément de la surveillance du système de contrôle interne, devrait rendre compte directement au conseil d'administration, ou à son comité d'audit, ainsi qu'à la direction générale.
- 13- Les carences détectées dans les contrôles internes devraient être notifiées dans les meilleurs délais au niveau de direction approprié et faire l'objet d'un traitement rapide. Les déficiences importantes devraient être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

L'axe «Evaluation du système de contrôle interne par les autorités de surveillance» comprend un (01) principe à savoir :

- 14- Les autorités prudentielles devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur dimension, disposent d'un système efficace de contrôle interne qui corresponde à la nature, à la complexité et au degré de risque de leurs activités de bilan et de hors-bilan et réagisse aux modifications de l'environnement et des conditions d'activité de la banque. Dans les cas où les autorités prudentielles constatent que le système de contrôle interne n'est pas adéquat (s'il ne prend pas en compte, par exemple, tous les principes contenus dans ce document), elles devraient intervenir auprès de la banque pour s'assurer que des améliorations sont apportées immédiatement.

**Annexe 2** : Organigramme (Mars 2012).



Source : BOA SENEGAL.

**Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne**

**CYCLE « COMPTES ET RESSOURCES DE LA CLIENTELE »**

| <b>1</b> | <b>POLITIQUE GENERALE</b>   | <b>OUI</b> | <b>NON</b> | <b>OBSERVATIONS</b> |
|----------|---|------------|------------|---------------------|
| 1-1      | La politique de l'établissement en matière de collectes des dépôts est-elle clairement définie ?  |            |            |                     |
| 1-2      | Les conditions de fonctionnement des comptes et de la rémunération des dépôts sont-elles incluses dans les conditions générales de la banque et largement diffusées ? |            |            |                     |
| 1-3      | Un système de délégation pour autoriser les conditions dérogatoires est-il clairement défini ?  |            |            |                     |

| <b>2</b> | <b>STABILITE DES DEPOTS</b>                 | <b>OUI</b> | <b>NON</b> | <b>OBSERVATIONS</b> |
|----------|---|------------|------------|---------------------|
| 2-1      | La division des dépôts est-elle suffisante? |            |            |                     |
| 2-2      | Les dépôts sont-ils stables ?               |            |            |                     |

| <b>3</b> | <b>SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION</b>   | <b>OUI</b> | <b>NON</b> | <b>OBSERVATIONS</b> |
|----------|---|------------|------------|---------------------|
| 3-1      | La politique générale formulée est-elle traduite en termes d'objectifs quantitatifs et qualitatifs dans le cadre d'un plan, d'un budget ? |            |            |                     |
| 3-2      | Le budget fait-il l'objet d'un suivi?   |            |            |                     |
| 3-3      | Existe-t-il des capitaux et des taux moyens par catégories de dépôts ?  |            |            |                     |
| 3-4      | Existe-t-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité des dépôts ?  |            |            |                     |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 3-5 | Les informations produites par ces systèmes sont-elles analysées et commentées par les responsables auprès de la direction ? |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|

| 4   | <b>GESTION DES COMPTES</b>   | <b>OUI</b> | <b>NON</b> | <b>OBSERVATIONS</b> |
|-----|--|------------|------------|---------------------|
|     | <u>OUVERTURE, MODIFICATION, CLOTURE</u>  |            |            |                     |
| 4-1 | La politique de l'établissement en matière d'ouverture de compte est-elle clairement définie ?   |            |            |                     |
| 4-2 | Les ouvertures de compte sont-elles autorisées par une personne habilitée ?  |            |            |                     |
| 4-3 | Une demande de renseignements à la Banque Centrale est-elle systématiquement émise ?   |            |            |                     |
| 4-4 | Le dossier comprend-t-il systématiquement la justification de :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identité du client ?</li> <li>- son domicile ?</li> <li>- sa capacité ?</li> </ul> |            |            |                     |
| 4-5 | Les procédures destinées à lutter contre le blanchiment de l'argent de la drogue sont-elles clairement perçues et appliquées par le personnel chargé de gérer les comptes ?                      |            |            |                     |
| 4-6 | Les procédures et l'organisation du fichier central permettent-elles d'interdire les opérations suivantes en l'absence d'une autorisation ?  |            |            |                     |

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| 4-7  | Existe-t-il un état périodique signalant ces mouvements ?   |  |  |  |
| 4-8  | Celui-ci est-il soumis au contrôle d'une personne habilitée ?   |  |  |  |
| 4-9  | Les ouvertures et clôtures de comptes sont-elles systématiquement signalées à l'administration fiscale ou à la banque centrale, selon la réglementation locale en vigueur ? |  |  |  |
|      | <u>DOSSIERS CLIENTS</u>   |  |  |  |
| 4-10 | Les dossiers client sont-ils correctement et rationnellement classés ?  |  |  |  |
| 4-11 | Sont-ils suffisamment protégés contre les risques de perte, de vol, incendie, indiscretion ?  |  |  |  |
| 4-12 | Leur contenu est-il complet et structuré ?  |  |  |  |
| 4-13 | Les dossiers du personnel sont-ils classés au service Personnel ?   |  |  |  |
|      | <u>ARRETES DE COMPTES</u>   |  |  |  |
| 4-14 | Les conditions dérogatoires appliquées à certains clients sont-elles autorisées par une personne habilitée ?  |  |  |  |
| 4-15 | Les arrêtés de comptes sont-ils contrôlés préalablement à leur envoi ?  |  |  |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 4-16 | Les modifications d'agios sont-elles autorisées par un responsable ?<br>(aussi bien entre les agios provisoires et définitifs qu'après). |  |  |  |
| 4-17 | Tous les comptes font-ils l'objet d'un arrêté ?  |  |  |  |

| 5   | COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS   | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|-----|--|-----|-----|--------------|
| 5-1 | L'expédition du courrier adressé aux clients est-elle faite par un service indépendant ?   |     |     |              |
| 5-2 | Les retours courrier font-ils l'objet d'une procédure fiable prévoyant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur réception par une personne indépendante ?</li> <li>- les recherches pour régulariser l'adresse ?</li> <li>- le blocage du compte en cas d'insuccès ?</li> </ul>   |     |     |              |
| 5-3 | La procédure de traitement des réclamations prévoit-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la transmission à l'inspection, ou à un service déterminé, de toutes réclamations ?</li> <li>- l'indication sur les relevés, extraits et avis, que les réclamations sont adressés à ce service ?</li> <li>- un suivi des réponses apportées ?</li> <li>- une attention particulière pour les réclamations les plus importantes ?</li> <li>- des actions correctives, en cas de lacunes dans le contrôle interne ?</li> </ul> |     |     |              |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'établissement de statistiques des réclamations permettant d'évaluer la qualité des services et les défaillances de certaines fonctions ?</li> </ul> |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

| 6   | COMPTES A RISQUES   | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|-----|---|-----|-----|--------------|
|     | <u>COMPTES DORMANTS</u>   |     |     |              |
| 6-1 | Les comptes dormants font-ils l'objet d'une procédure spécifique de surveillance ?  |     |     |              |
| 6-2 | Est-elle suffisante ?   |     |     |              |
|     | <u>COMPTES DU PERSONNEL</u>   |     |     |              |
| 6-3 | Les comptes du personnel sont-ils gérés par le service du personnel ?   |     |     |              |
| 6-4 | Une personne habilitée contrôle-t-elle régulièrement les mouvements et les soldes ?   |     |     |              |
|     | <u>AUTRES COMPTES A RISQUES</u>   |     |     |              |
| 6-5 | Les autres comptes à risques font-ils l'objet d'une surveillance efficace ? (compte de succession, comptes de passage, comptes d'attente, de suspens, etc.) |     |     |              |

| 7   | BONS DE CAISSE ET COMPTE A TERME   | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|-----|--|-----|-----|--------------|
|     | <u>BONS DE CAISSE</u>  |     |     |              |
| 7-1 | Les formules de bons de caisse vierges : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont-elles suffisamment protégées contre les risques de perte ou de vol ?</li> <li>- contiennent-elles au verso le bilan de</li> </ul> |     |     |              |

|     | l'établissement (obligation légale) ?   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 7-2 | La protection de l'anonymat des souscriptions ayant choisi cette formule est-elle assurée ?   |  |  |  |
| 7-3 | Les bons souscrits et conservés par l'établissement pour le compte de clients (à éviter) sont-ils suffisamment protégés ?   |  |  |  |
| 7-4 | Lors du remboursement, les précautions nécessaires sont-elles prises pour éviter d'éventuelles fraudes (faux bons, bons volés, etc.)  |  |  |  |
| 7-5 | Est-il interdit aux exploitants de conserver les bons de caisse de leur clients, et aux caissiers d'accepter les encaissements ou des décaissements de bons présentés par les exploitants ? |  |  |  |
| 7-6 | Dans le cas contraire, une autorisation préalable d'une personne habilitée est-elle exigée ?  |  |  |  |
| 7-7 | Les bons échus et non remboursés sont-ils conservés dans le compte 256 - <i>Bons de caisse</i> , jusqu'au remboursement ?   |  |  |  |
| 7-8 | Font-ils l'objet d'une surveillance particulière comparable à celle des comptes dormants ?  |  |  |  |
|     | <u>COMPTES A TERME</u>  |  |  |  |
| 7-9 | Les comptes à terme font-ils systématiquement l'objet de lettres de blocage ou de convention ?  |  |  |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| 7-10 | La signature du client figure-t-elle toujours sur ces documents ?  |  |  |  |
| 7-11 | Existe-t-il un échéancier (manuel ou informatique) pour permettre d'effectuer à bonne date le remboursement ?  |  |  |  |
| 7-12 | A l'échéance, sont-ils systématiquement transférés dans le compte ordinaire du client ?  |  |  |  |
|      | <u>INTERETS</u>  |  |  |  |
| 7-13 | Les taux sont-ils conformes à la réglementation en vigueur ?   |  |  |  |
| 7-14 | Les décomptes d'intérêts, lorsqu'ils sont faits manuellement, sont-ils vérifiés par une autre personne différente de celle qui les a calculés ?  |  |  |  |
| 7-15 | En cas de gestion informatique, un contrôle de la saisie est-il effectué, portant sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le montant ?</li> <li>- le taux ?</li> <li>- la date de souscription ?</li> <li>- l'échéance ?</li> </ul> |  |  |  |
| 7-16 | Ces contrôles sont-ils formalisés par l'opposition d'un visa   |  |  |  |
| 7-17 | Les intérêts sont-ils pris dans les résultats prorata temporis (notamment les intérêts payés d'avance sur les bons de caisse) ?  |  |  |  |
| 7-18 | Les procédures en vigueur interdisent-elles les  |  |  |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
|      | valeurs rétroactives ?   |  |  |  |
| 7-19 | Dans les cas exceptionnels d'application de valeurs rétroactives, sont-elles autorisées en cas de remboursement par une personne habilitée ?<br><br><u>REMBOURSEMENT ANTICIPES</u> |  |  |  |
| 7-20 | Les indemnités prévues par le contrat sont-elles systématiquement appliquées en cas de remboursement anticipé ?<br><br><u>JUSTIFICATION DES COMPTES</u>                            |  |  |  |
| 7-21 | Le service a-t-il la liste des comptes dont il a la responsabilité ?   |  |  |  |
| 7-22 | Ces comptes sont-ils régulièrement justifiés ?   |  |  |  |
| 7-23 | Sont-ils régulièrement contrôlés et visés par le responsable du service ?  |  |  |  |

| 8   | COMPTES D'EPARGNE   | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|-----|---|-----|-----|--------------|
| 8-1 | Les prescriptions légales sont-elles respectées ?   |     |     |              |
| 8-2 | Le système informatique permet-il de gérer efficacement l'ensemble de ces comptes ?                                       |     |     |              |
| 8-3 | Permet-il de signaler les anomalies ? (comptes débiteurs, soldes minimaux, maximaux non respectés, comptes échus, ... ) ? |     |     |              |
| 8-4 | Les intérêts sont-ils calculés et comptabilisés annuellement au 31 décembre ?   |     |     |              |

**Annexe 4 :** Description du mode opératoire de l'intermédiation bancaire à la BOA SN.

*D) Sous-processus « Octroi de crédit »*

L'attribution des crédits se fait suivant un processus lui donnant une assurance raisonnable que les facilités accordées seront remboursées. Ce processus se déroule comme suit :

- l'instruction du dossier de demande ou de renouvellement de crédit
- l'étude des dossiers de crédit
- l'accord ou le refus de l'autorité compétente ;
- l'entrée des autorisations dans la base « Engagements » du logiciel d'exploitation ;
- la formalisation des garanties ;
- la mise en place des crédits (après que les garanties aient été constituées) ;
- la surveillance de l'utilisation des crédits et de leur remboursement ;
- la gestion des incidents de fonctionnement de compte (oppositions, saisies, avis à tiers détenteur) ;
- la gestion des dossiers précontentieux ;
- l'envoi des dossiers au contentieux.

Après que la demande de besoin du client ait été exprimée et la constitution de son dossier de crédit complète, les exploitants font une première sélection des dossiers de demande de crédit adressés par les clients en fonction des critères (quotité cessible du revenu fixe pour les particuliers et de la capacité de remboursement pour l'entreprise) et des objectifs de la banque.

Le dossier de crédit est ensuite envoyé au « Pôle risque » (PR) pour une étude plus affinée prenant en compte les éléments d'information recueillis par l'exploitant, les documents juridiques relatifs au dossier de base du client, les documents financiers, l'historique de la relation avec la BOA et avec la concurrence, le fonctionnement du compte, les engagements bancaires chez les confrères, etc.

En fonction de ses éléments, le PR analyse le risque, apprécie les garanties proposées. Dès lors, il émet un avis favorable pour proposer le dossier à la décision d'octroi de crédit. Le dossier est ensuite envoyé au chef du PR pour son avis.

Le dossier est ensuite transmis aux diverses autorités compétentes (Directeur Général Adjoint, Directeur Général, Comité locale des engagements, Comité de crédit du groupe BOA), pour accord dans la limite de leur ligne d'autorisation.

Les décisions des comités sont prises à l'unanimité des membres présents ou représentés.

Après l'autorisation du crédit, le dossier est retourné au PR pour la création du tableau d'amortissement du crédit, qui le renvoie au service juridique pour la formalisation des garanties proposées et la vérification du dossier juridique.

Une fois les garanties formalisées et le dossier juridique contrôlé, le service juridique retourne le dossier au PR pour la vérification de toutes autres mesures suspensives et pour la mise en place du crédit.

Après la mise en place du crédit, un suivi effectué par l'exploitant (le gestionnaire du compte) est fait auprès du client et matérialise par des visites périodiques et des entretiens avec le client pour s'assurer que sa situation financière lui permette le recouvrement de la créance.

Il peut arriver, dans certains cas, compte tenu de la situation financière dégradante di client, que l'amortissement du prêt ne se déroule pas comme convenu dès le départ. La banque tend ainsi vers un risque de crédit. Le service « Gestion Préventive des Risques » (GPR) intervient donc.

Le GPR, le cas échéant, essaie donc de trouver les perspectives de récupération des créances impayées et propose, le plus souvent au client, un concordat passant par une consolidation de la dette c'est-à dire une restructuration de la dette restante par saucissonnage de la créance totale restante en plusieurs billets à ordre de montants payables par le client. Il s'agit d'un recouvrement à l'amiable.

Si malgré toutes les actions entreprises par le GPR, les perspectives de recouvrement sont vaines ou que les conditions réglementaires de constitution de provisions sont remplies, ce dernier fait une proposition de déclassement en Créances Douteuses et Litigieuses. Cette proposition de déclassement en CDL est soumise au DG pour accord. Le déclassement est effectué par simple écriture comptable par le service Comptabilité.

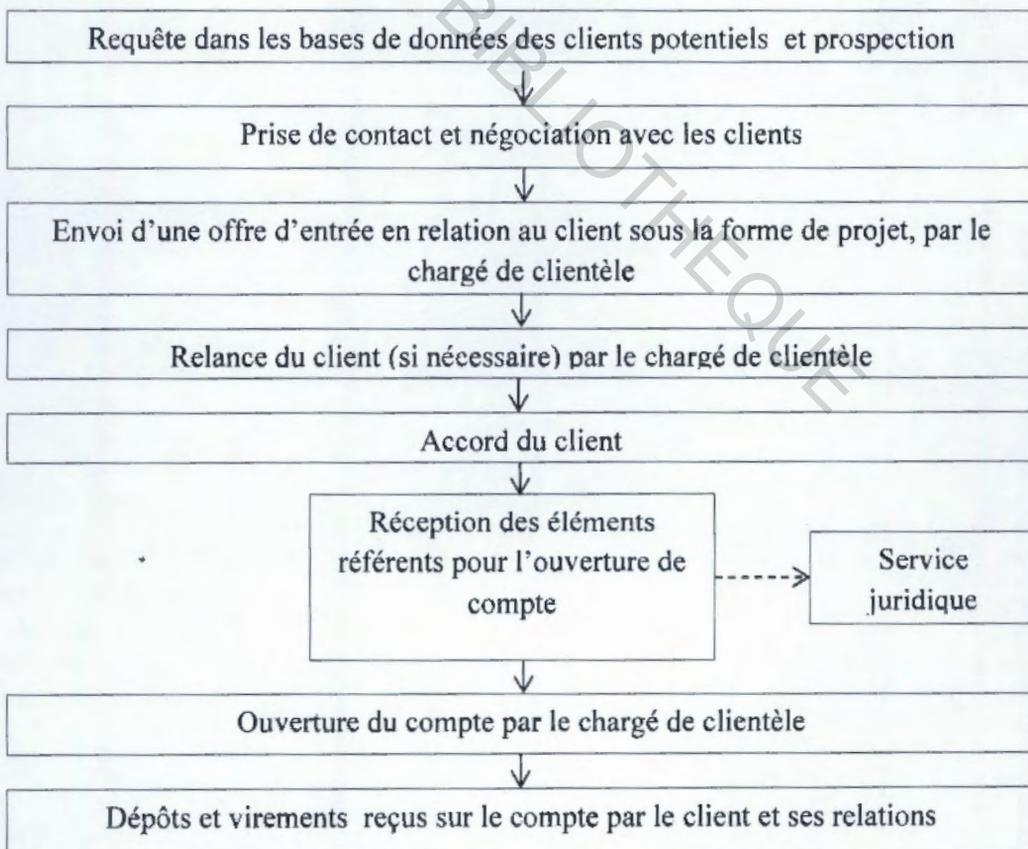
Une fois le crédit déclassé, le dossier de crédit est transmis au Service Contentieux pour le recouvrement forcé par voie de justice.

Avant le recouvrement forcé, un recouvrement à l'amiable fait de relances et d'appels téléphoniques est effectué. Puis vient une phase d'intimidation se matérialisant par des injonctions de payer adressées par l'huissier suivi d'une saisie conservatoire des sûretés réelles. Si toutefois, le règlement n'est pas effectué, la BOA SN procède au recouvrement forcé à travers une saisie-vente ou une saisie-attribution se dénouant par la résiliation.

## II) Sous - processus « Collecte d'épargne »

L'ouverture d'un compte est une opération vitale pour la Banque dans la mesure où elle concrétise une entrée en relations mutuellement profitable entre particuliers et les entreprises qui vont bénéficier de l'expertise de la BOA SN. Elle est également l'opération par laquelle la banque collecte des ressources par le biais des comptes qu'elle offre à sa clientèle.

Les étapes du processus de collecte de l'épargne peuvent se schématiser comme suit :



**Annexe 5** : Outils de collecte des données.

**1) GUIDE D'ENTRETIEN**

|   |   |
|---|---|
| <u>Destiné à</u> : Département Réseau<br><u>Temps</u> : 10 à 15 minutes   | <u>Objectif</u> : Recueillir les informations sur la pratique de l'intermédiation bancaire à la BOA SN. |
| <b>DEBUT DE L'ENTRETIEN</b><br>1) Echange de convivialité.<br>2) Présentation succincte de l'étude justifiant ma présence dans la banque.<br>3) Quelles fonctions occupez-vous / Quelles sont vos attributions ?  |   |
| <b>AU COURS DE L'ENTRETIEN</b><br><u>RECEPTION DE LA DONNEE D'ENTREE</u><br>4) Quand entrez-vous en jeu dans le processus d'intermédiation bancaire ?<br>5) Quelles données déterminent votre entrée en jeu dans le processus ?<br>6) Quelles contrôles et/ou analyses faites-vous des données reçues ?<br>7) De qui recevez-vous ces données ? |   |
| <u>TRAITEMENT</u><br>8) Quel traitement – en faites-vous (votre principale tâche) ?<br>9) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors du traitement ?<br>10) Que devient la donnée d'entrée après son traitement ?  |   |
| <u>TRANSMISSION / CLASSEMENT</u><br>11) A qui transmettez-vous le produit fini de votre traitement ?<br>12) Devez-vous également garder une trace /classer une copie de ce produit fini ?   |   |
| <b>FIN DE L'ENTRETIEN</b><br><u>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</u><br>13) Jugez-vous important que je prenne connaissance d'autres informations portant sur votre travail que nous n'avons pas abordé lors de cet entretien et pouvant m'aider dans mon étude ? Si, oui quels sont-ils ?  |   |
| <u>REMERCIEMENTS</u><br>14) Etes-vous disponible pour me recevoir à nouveau, afin de m'éclairer sur certains points à venir?<br>15) Remerciement pour le temps consacré et la disponibilité.  |   |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <u>Destiné à</u> : DCG         | <u>Objectif</u> : Recueillir les informations sur la pratique de l'audit interne dans le processus de l'intermédiation bancaire à la BOA SN. |
| <u>Temps</u> : 10 à 15 minutes |  |

### **DEBUT DE L'ENTRETIEN**

- 1) Echange de convivialité.
- 2) Présentation succincte de l'étude justifiant ma présence dans la banque.
- 3) Quelles fonctions occupez-vous / Quelles sont vos attributions ?

### **AU COURS DE L'ENTRETIEN**

#### RECEPTION DE LA DONNEE D'ENTREE

- 4) Quand (périodicité) devez-vous intervenir dans le processus d'intermédiation bancaire ?
- 5) Où (intervention en amont ou en aval du processus)..... ?
- 6) Quels sont les modes d'interventions dans le processus d'IB (comment)?
- 7) De qui recevez-vous les ordres d'intervention ?

#### TRAITEMENT

- 8) Quelles sont les actions que vous menez pour sécuriser le processus d'IB ?
- 9) Quels sont les différents outils ou dispositifs de contrôle (préventifs et détectifs) utilisés ou mis en place par vous pour ce faire ?
- 10) Comment intervenez-vous dans le processus d'IB ?
- 11) Jugez-vous nécessaire votre contribution dans ledit processus ?

#### TRANSMISSION / CLASSEMENT

- 12) A qui transmettez-vous le produit fini (rapport) de vos contrôles de prévention ou de détection?
- 13) Devez-vous également garder une trace /classer une copie de votre travail ?

### **FIN DE L'ENTRETIEN**

#### INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- 14) Jugez-vous important que je prenne connaissance d'autres informations portant sur votre travail que nous n'avons pas abordé lors de cet entretien et pouvant m'aider dans mon étude ? Si, oui quels sont-ils ?

#### REMERCIEMENTS

- 15) Etes-vous disponible pour me recevoir à nouveau, afin de m'éclairer sur certains points à venir?
- 16) Remerciement pour le temps consacré et la disponibilité.

**2) QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

| QUESTIONS   | OUI | NON | OBSERVATIONS |
|---|-----|-----|--------------|
| <p>1) Il existe une cartographie des risques de l'entreprise</p> <p>2) Il existe un dispositif de contrôle interne formalisé</p> <p>3) Ce dispositif couvre 100 % de l'entreprise</p> <p>4) Les processus de pilotage sont « sous contrôle »</p> <p>5) Les processus opérationnels sont « sous contrôle »</p> <p>6) Les processus supports sont « sous contrôle »</p> <p>7) Les procédures sont documentées</p> <p>8) Les risques métiers sont « sous contrôle »</p> <p>9) Les risques généraux sont sous contrôle</p> <p>10) Retrouve-t-on dans le processus d'IB les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le risque client/produit</li> <li>- le risque de marché</li> <li>- le risque d'image commerciale</li> <li>- le risque accidentel</li> <li>- le risque délictueux</li> <li>- le risque de malversation</li> <li>- le risque de traitement des opérations</li> <li>- le risque sur le système d'information</li> <li>- le risque sur les études informatiques</li> <li>- le risque sur les traitements informatiques</li> <li>- le risque lié aux télécommunications</li> <li>- le risque réglementaire</li> <li>- le risque déontologique</li> <li>- le risque stratégique</li> <li>- le risque d'insuffisance fonctionnelle</li> <li>- le risque sur la gestion du personnel</li> <li>- le risque ergonomique</li> <li>- le risque d'externalisation</li> <li>- le risque de dépendance technologique</li> </ul> |     |     |              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>– le risque de communication</p> <p>11) La probabilité d'apparition des risques est régulièrement évaluée</p> <p>12) La gravité des risques est régulièrement évaluée</p> <p>13) Des actions sont régulièrement conduites pour réduire la probabilité et la gravité des risques réels ou potentiels</p> <p>14) Il existe un plan de continuité des activités dans l'entreprise pour chaque ligne métier. Celui-ci permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'assurer de la continuité des activités</li> <li>– Répondre aux engagements pris à l'égard des partenaires et en particulier vis-à-vis des clients</li> <li>– Limiter les pertes financières</li> <li>– Assurer une continuité de service aux clients</li> <li>– Garantir un niveau de qualité de service minimum</li> <li>– Garantir la disponibilité des ressources vitales et des processus de pilotage et supports</li> <li>– Capitaliser les bonnes pratiques</li> </ul> <p>15) L'entreprise se comporte comme un acteur économique « responsable »</p> <p>16) L'entreprise possède des processus opérationnels « sous contrôle » lui permettant d'atteindre ses objectifs durablement</p> <p>17) Tous les risques humains sont pris en considération (personnels de l'entreprise, sous-traitants, clients, fournisseurs, visiteurs...)</p> <p>18) L'organisation et le fonctionnement de l'entreprise respectent les lois et règlements en vigueur</p> <p>19) L'entreprise possède une fonction de « Compliance Officers »</p> <p>20) L'entreprise dispose d'un reporting et d'états</p> |  |  |  |
|---|--|--|--|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>financiers fiables</p> <p>21) Chaque transaction comptable respecte les 7 règles d'enregistrement</p> <p>22) Les attentes des différents bénéficiaires du dispositif de contrôle interne sont identifiées</p> <p>23) Le conseil d'administration joue un rôle actif dans le dispositif de contrôle interne</p> <p>24) Il existe un comité d'audit dans l'entreprise</p> <p>25) La direction générale est concernée par le contrôle interne</p> <p>26) L'encadrement est impliqué dans le dispositif de contrôle interne</p> <p>27) Il existe une équipe d'auditeurs internes dans l'entreprise</p> <p>28) Le dispositif donne une image fidèle de l'état des risques à un moment donné et dans le temps</p> <p>29) Le dispositif de contrôle interne permet d'avoir une vue globale et des vues détaillées</p> <p>30) Le dispositif de contrôle interne donne des informations au niveau central (siège) et au niveau local (branches, filiales...)</p> <p>31) Le dispositif de contrôle interne est à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 1er degré</li><li>- 2<sup>ème</sup> degré</li><li>- 3<sup>ème</sup> degré</li></ul> <p>32) Il existe un plan systématique d'organisation (définition précise des tâches, définition des pouvoirs et des responsabilités, définition de la circulation de l'information)</p> <p>33) Le personnel est compétent et intègre</p> <p>34) Il existe une documentation satisfaisante qui recouvre la production des informations</p> |  |  |  |
|---|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>(qualitativement et quantitativement suffisant pour que la direction y trouve une base d'appréciation suffisant : manuels de procédures, instructions écrites...) et leur conservation.</p> <p>35) Il est réalisé régulièrement des contrôles d'exhaustivité (existence et respect de séquences numériques).</p> <p>36) Il est réalisé régulièrement des rapprochements des documents afférents à une même opération.</p> <p>37) Il existe des listes de classement mnémotechnique</p> <p>38) Il est réalisé régulièrement des contrôles de réalité (contrôles physiques périodiques).</p> <p>39) Il est réalisé régulièrement des contrôles d'exactitude (comparaison globale des données ; contrôle arithmétique).</p> <p>40) Il existe des contrôles hiérarchiques (procédures d'autorisation et de supervision, politique d'embauche, réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise, audit interne).</p> <p>41) Il existe un contrôle réciproque et de séparation des tâches.</p> <p>42) Les formations de sensibilisations sont dispensées de façon fréquente</p> <p>43) Les outils de prévention et de détection des risques existent :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- base incidents</li><li>- cartographie des risques</li></ul> |  |  |  |
|--|--|--|--|

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

## LIVRES

1. AUBERT Benoît, BERNARD Jean-Grégoire (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Les presses de l'université de Montréal, Montréal, 523 pages.
2. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Phillipe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Edition Eyrolles, Paris, 471 pages.
3. BERRADA Moshin (2012), *L'audit interne tout simplement: outil de création de valeur et d'amélioration de la gouvernance des organisations*, Afrique challenge Editions, Rabat, 139 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
5. BI TRA Doubi (2011), *Banque, finance et bourse : Lexique des termes usuels*, Edition L'Harmattan, Paris, 370 pages.
6. COMMISSION BANCAIRE (2009), *Rapport Annuel de la Commission Bancaire de l'UMOA - 2008*, Imprimerie BCEAO, Dakar, 124 pages.
7. COMMISSION BANCAIRE (2010), *Rapport Annuel de la Commission Bancaire de l'UMOA - 2009*, Imprimerie BCEAO, Dakar, 167 pages.
8. COUSSERGUES Sylvie, BOURDEAUX Gautier (2010), *Gestion de la banque: Du diagnostic à la stratégie*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, 304 pages.
9. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2ème édition, Edition Dunod, Paris, 368 pages.
10. DEVILLARD Olivier, Dominique REY (2008), *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition Dunod, Paris, 247 pages.
11. DUBE D. P., GULATI Ved Prakash (2005), *Information system audit & assurance*, Tata McGraw-Hill Education, New-Delhi, 671 pages.
12. DUMAS Benjamin (2005), *La monnaie et les banques dans l'économie*, Educa vision, Floride, 344 pages.
13. FONOUNI-FARDE Gérard (2011), *Introduction à l'analyse économique : L'économie pour tous*, Editions L'Harmattan, Paris, 278 pages.
14. GARIBALDI Gérard (2007), *Analyse stratégique*, Editions Eyrolles, Paris, 438 pages.
15. GAYRAUD Rémi, MORGAN Michael, QUANG Jean-Jacques (2010), *La gestion du Risque de Fraude*, Emeric Publishing, Paris, 237 pages.
16. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2ème Edition, Edition Dunod, Paris, 160 pages.

17. IFACI (2001), *Norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris, 17 pages.
18. IFACI (2005), *Le rôle de l'audit interne en matière de gouvernance, de risque et de contrôle*, Gleim publications, Floride, 245 pages.
19. IFACI (2005), *Les compétences en gestion des entreprises*, Gleim publications, Floride, 186 pages.
20. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, Edition AFGES, 394 pages.
21. KERAVEL René, BENEDICT Guy (1997), *Evaluation du contrôle interne dans une mission d'audit*, Edition comptables Malesherbes, Paris, 41 pages.
22. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Editions Eyrolles, 187 pages.
23. LOUISOT Jean pierre (2009), *100 questions pour mieux comprendre et agir : gestion des risques*, Editions afnor, Paris, 284 pages.
24. MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc (2004), *Contrôle interne des risques*, Éditions d'Organisation, Paris, 225 pages.
25. MADERS Henri-pierre, MASSELIN Jean-luc (2009), *Piloter les risques d'un projet : mettre en œuvre un dispositif de maîtrise des risques*, Edition Eyrolles, Paris, 287 pages.
26. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, 126 pages.
27. MOKADEM Mongi (2002), *Economie monétaire : mécanismes, politiques et théories*, Imprimerie officielle de la République Tunisienne, Tunis, 336 pages.
28. MONTOUSSE Marc, CHAMBLAY Dominique, CORPRON Pierre-André, FROISSART Philippe (2005), *Sciences économiques et sociales*, Editions Bréal, 351 pages.
29. OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre (2009), *DSCG 4 Comptabilité et audit*, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition DUNOD, Paris, 624 pages.
30. O'BRIEN James (1995), *Les systèmes d'information de gestion*, Edition du nouveau pédagogique, Montréal, 481 pages.
31. ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES (2005), *Le contrôle interne- Les missions d'accompagnement de l'expert-comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 174 pages.
32. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 546 pages.
33. PETIT Jean-Pierre (2003), *La bourse : rupture et renouveau*, Editions Odile Jacob, Paris, 285 pages.

34. POUILLAIN Isabelle, LESPY Frédéric (2002), *Gestion des risques : guide pratique à l'usage des cadres de santé*, Editions Wolters Kluwer France, Rueil-Malmaison, 139 pages.
35. PriceWaterhouse-Coopers, IFACI (2002), *La pratique du Contrôle Interne*, Edition d'Organisation, Paris, 384 pages.
36. PUTTICK George, VAN ESCH Sandy (2008), *The Principles and Practice of Auditing*, Juta and Company Ltd, New-York, 1271 pages.
37. RAVELEAU Benoît, Farid Ben HASSEL (2010), *Management humain des organisations: Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*, Editions L'Harmattan, Paris, 380 pages.
38. RENARD Jacques (2003), *Audit interne: ce qui fait débat*, Edition maxima, Paris, 267 pages.
39. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Editions Eyrolles, Paris, 469 pages.
40. RENARD Jacques, NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion*, Editions Eyrolles, Paris, 231 pages.
41. RUTHERDFORD Stuart (2002), *Comment les pauvres gèrent leur argent*, Karthala Editions, Paris, 165 pages.
42. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne Bancaires*, Editions AFGES, Paris, 1100 pages.
43. SELMER Carole (2006), *Toute la fonction finance*, Edition Dunod, Paris, 448 pages.
44. SIRUGUET Jean-Luc (2001), *Le contrôle comptable bancaire : pratique du contrôle comptable des opérations de banque classiques*, Revue Banque Editeur, Paris, 561 pages.
45. VAN GREUNING Hennie, BRATONOVIC (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition ESKA, Paris, 348 pages.
46. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2011), *Finance d'entreprise 2012*, 10<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 1190 pages.
47. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide du parfait auditeur interne : réussir des audits internes*, Lexitis Editions, Paris, 124 pages.

## ARTICLES

48. FONTENOY Stéphanie (2010), Lehman Brothers trichait sur son bilan financier, *La Croix*, Vol.1(125) : 2-3
49. LAGOUTE Christine (2004), Le paradoxe des banques britanniques, *Revue d'économie financière*, Vol.4 (77) : 25-26

## SOURCES INTERNET

50. FONTUGNE Muriel (2001), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ?, <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>.
51. OXEAGROUPE(2010), Focus sur la base incidents : [http://www.oxeaconseil.com/zoomsur\\_01.html#zoomsur\\_01.PDF](http://www.oxeaconseil.com/zoomsur_01.html#zoomsur_01.PDF).
52. RAWBANK (2008), La charte du contrôle interne, [www.rawbank.cd/fr/banque-gouvernance-la-charte-du-contrôle-interne.html](http://www.rawbank.cd/fr/banque-gouvernance-la-charte-du-contrôle-interne.html).