



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**Projet Master en Banque Finance  
(PMBF)**



**MASTER EN BANQUE FINANCE  
10<sup>ème</sup> PROMOTION 2010-2011  
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**THEME :**

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE  
CREDIT DANS UNE BANQUE SUIVANT LA DEMARCHE DU  
COMMISSARIAT AUX COMPTES: CAS DE LA BANQUE  
COMMERCIALE DU NIGER (BCN)**

**PRESENTE PAR :**

**Yacoudima ADAM**

**SOUS LA DIRECTION DE :**

**M. Kader KANEYE**  
Expert-Comptable,  
Associé Exécutif du Cabinet KMC  
Audit & Conseil

**Avril 2012**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à:

- ❖ Mon oncle Ibrahim BADERI, pour tous les sacrifices consentis, qu'il trouve ici toute ma reconnaissance.
  
- ❖ A mes chers parents, pour les sages conseils et les sacrifices consentis.
  
- ❖ Ma tante Hadjia Fadji TANIMOUNE,
  
- ❖ A ma grande sœur Hadjia Lango ADAM, pour le soutien sans faille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à:

- ❖ M. Hassane KANEYE, Associé Fondateur du Cabinet KMC Audit & Conseil, pour la parentalité et les sages conseils,
- ❖ M. Kader KANEYE, Associé Exécutif du Cabinet KMC Audit & Conseil, pour tous les sacrifices consentis dans mon encadrement et pour sa grande disponibilité,
- ❖ Pr. Boubacar BAIDARI, Coordonnateur du Projet Master en Banque Finance pour la qualité de la formation dispensée et les sages conseils qu'il ne cesse de nous donner,
- ❖ Toute la coordination du programme MBF pour les énormes efforts consentis afin de nous mettre dans les meilleures conditions d'études,
- ❖ Tous les collaborateurs du Cabinet KMC Audit et Conseil pour la sympathie et les expériences partagées,
- ❖ Tous les camarades de la 10<sup>ème</sup> promotion du Master Banque Finance,
- ❖ Tout le personnel de la BCN pour sa disponibilité,

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BCN** : Banque Commerciale du Niger

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

**PCB** : Plan Comptable Bancaire

**DG** : Directeur Général

**CA** : Conseil d'Administration

**ISA** : International Standards on Auditing

**IFAC** : International Federation of Accountants

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Rubriques.....</b>	<b>Pages</b>
Tableau N°1 : Test de conformité crédits entreprise.....	65
Tableau N°2 : Test de conformité crédits particuliers.....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

	Pages
ANNEXE N°1 : Organigramme de la BCN.....	75
ANNEXE N°2 : Feuille d'analyse des contrôles.....	76
ANNEXE N°3 : Grille de séparation des tâches.....	81
ANNEXE N°4 : Questionnaire de contrôle interne.....	83
ANNEXE N°5 : Test de permanence.....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES SCHEMAS**

<b>Rubrique</b>	<b>page</b>
Schéma N°1: Modèle d'analyse .....	47

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
LISTE DES SCHEMAS.....	VI
TABLE DES MATIERES.....	7
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DE CONTROLE INTERNE DE CREDITS DANS UNE BANQUE.....	10
INTRODUCTION GENERALE.....	11
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES CREDITS BANCAIRES.....	16
1.1. Définition de crédit bancaire.....	16
1.2. Les différents types de crédits bancaires.....	17
1.2.1. Les crédits classiques à long terme.....	17
1.2.1.1. Les prêts personnels :.....	18
1.2.1.2. Les ventes à tempérament.....	18
1.2.1.3. Les crédits relais.....	18
1.2.1.4. Les crédits hypothécaires.....	18
1.2.1.5. Les crédits à l'équipement.....	18
1.2.2. Les crédits de trésorerie.....	18
1.2.2.1. Le découvert.....	19
1.2.2.2. La facilité de caisse.....	19
1.2.2.3. Le crédit spot.....	19
1.2.2.4. Le crédit de campagne.....	19
1.2.3. Les crédits sur créances commerciales.....	19
1.2.3.1. L'escompte commercial.....	20
1.2.3.2. Le crédit de mobilisation de créances commerciales.....	20
1.2.3.3. La loi Daily.....	20
1.2.3.4. L'affacturage.....	20
1.2.4. Les crédits à l'exportation.....	20
1.2.4.1. La mobilisation des créances sur l'étranger.....	21
1.2.4.2. Crédits acheteurs.....	21
1.2.4.3. Le crédit documentaire.....	21
1.2.5. Le crédit par signature.....	21
1.2.5.1. Les engagements de financement.....	21
1.2.5.2. Les engagements de garantie.....	21
1.2.5.3. Les engagements cambiaux.....	22
1.3. Objectifs des crédits.....	22
1.4. Les principales phases de l'opération de crédit.....	22
1.5. Organisation interne de la fonction crédit.....	22
1.5.1. La fonction commerciale ou prospective.....	23
1.5.2. La fonction d'instruction des dossiers.....	23
1.5.3. La fonction d'octroi du crédit.....	23
1.5.4. La fonction de gestion administrative des dossiers.....	23
1.5.5. La fonction de surveillance des opérations.....	23
1.5.6. La fonction surveillance des dossiers sensibles.....	24
1.5.7. La fonction dénouement des recouvrements compromis.....	24
1.6. La comptabilisation des crédits.....	24

1.6.1.	L'ouverture du crédit confirmée par la banque .....	24
1.6.1.1.	Enregistrement de l'engagement en hors bilan .....	25
1.6.1.2.	Enregistrement de la contre garantie reçue .....	25
1.6.2.	L'utilisation du crédit par le client .....	25
1.6.3.	Le remboursement du prêt.....	26
1.6.4.	La comptabilisation d'un crédit d'escompte .....	26
1.6.4.1.	L'ouverture d'une opération d'escompte .....	26
1.6.4.2.	L'entrée en portefeuille .....	27
1.6.4.3.	La sortie pour recouvrement et échéance des effets escomptés .....	27
1.6.4.4.	L'effet est impayé à l'échéance.....	28
1.7.	Les risques rattachés aux activités de crédit .....	28
1.7.1.	Le risque de contrepartie .....	29
1.7.2.	Le risque opérationnel .....	29
1.7.3.	Le risque pays.....	30
<b>CHAPITRE II : L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE DES RISQUES CREDITS .....</b>		<b>31</b>
2.1.	Définition du contrôle interne.....	31
2.2.	Les objectifs du contrôle interne .....	33
2.2.1.	Les objectifs généraux du contrôle interne.....	33
2.2.2.	Les objectifs spécifiques du contrôle interne bancaire.....	35
2.3.	Les principes du contrôle interne bancaire .....	36
2.3.1.	Le principe d'organisation .....	36
2.3.1.	Le principe d'intégration.....	37
2.3.2.	Le principe de permanence .....	37
2.3.3.	Le principe d'universalité.....	37
2.3.4.	Le principe d'indépendance .....	37
2.3.5.	Le principe d'information .....	38
2.3.6.	Le principe de l'harmonie .....	38
2.4.	La démarche générale d'évaluation du contrôle interne .....	38
2.4.1.	La description des systèmes et des procédures .....	39
2.4.2.	La confirmation de la compréhension du système.....	39
2.4.3.	L'évaluation préliminaire du contrôle interne.....	39
2.4.4.	La confirmation de l'application des points forts du système.....	39
2.4.5.	L'évaluation définitive du contrôle interne .....	39
2.5.	La démarche d'évaluation du contrôle interne spécifique au cycle crédit bancaire .....	39
2.5.1.	L'analyse des procédures d'engagements .....	40
2.5.2.	La gestion des encours sains .....	41
2.5.3.	Le dispositif de surveillance des risques .....	41
2.5.3.1.	L'évaluation du recensement des encours à risques .....	41
2.5.3.2.	L'évaluation des méthodes de provisionnement.....	42
2.5.4.	L'analyse du dispositif de contrôle sur les comptes.....	42
2.6.	Les outils d'évaluation du contrôle interne .....	43
2.6.1.	Le mémorandum descriptif ou narratif.....	43
2.6.2.	Le test de conformité .....	43
2.6.3.	La grille d'analyse de contrôle interne (ou séparation des tâches).....	44
2.6.4.	Le questionnaire ou feuille d'analyse des contrôles.....	44
2.6.5.	Le teste de permanence .....	44
2.6.6.	Le rapport d'évaluation du contrôle interne .....	45
2.6.6.1.	Les limites du contrôle interne.....	45
<b>CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE .....</b>		<b>47</b>

3.1.	Le modèle d'analyse .....	47
3.1.1.	La phase de prise de connaissance du cycle crédit.....	49
3.1.2.	Évaluation des contrôles des sous processus du cycle Crédits.....	49
3.1.3.	La synthèse et analyse des résultats .....	50
3.2.	Les outils/techniques de collecte des données.....	50
3.2.1.	L'interview .....	50
3.2.2.	Questionnaire d'analyse de contrôle interne .....	51
3.2.3.	Les tests de procédures.....	51
3.2.4.	L'analyse documentaire .....	51
3.2.5.	Les méthodes traitements des données collectées .....	51
	<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>52</b>
	<b>DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDITS DE LA BCN.....</b>	<b>54</b>
	<b>CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA BANQUE COMMERCIALE DU NIGER ..</b>	<b>55</b>
4.1.	Historique de la BCN .....	55
4.2.	Les activités de la BCN .....	55
4.3.	Organisation de la BCN.....	56
4.3.1.	Le Département des Opérations Bancaires .....	56
4.3.1.1.	Le Service Crédit .....	56
4.3.2.	Le département administratif, financier et comptable.....	57
4.3.3.	Le département juridique et du contentieux .....	57
4.3.4.	Le service contrôle interne .....	57
4.3.5.	Le service Informatique .....	58
	<b>CHAPITRE V : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT DE LA BCN.....</b>	<b>59</b>
5.1.	La prise de connaissance générale du cycle crédit de la BCN .....	59
5.2.	Évaluation du dispositif de contrôle interne de la BCN .....	60
5.2.1.	Description des procédures relatives aux opérations de crédit à la BCN.....	60
5.2.1.1.	L'étude du dossier de crédit .....	61
5.2.1.2.	Le circuit de validation .....	62
5.2.1.3.	Le déblocage du crédit .....	62
5.2.1.4.	Le remboursement du crédit .....	64
5.2.1.6.	Contrôle des dossiers physiques .....	65
5.2.2.	Le test de conformité.....	66
5.2.3.	Évaluation préliminaire du contrôle interne.....	68
5.2.3.1.	Le questionnaire de contrôle interne (ANNEXE N°4) .....	68
5.2.3.2.	La grille de séparation des tâches (ANNEXE N°3).....	68
5.2.3.3.	La feuille d'analyse des contrôles - FAC (ANNEXE N°2) .....	68
5.2.4.	Le test de permanence (ANNEXE N°5) .....	68
5.2.5.	Synthèse des résultats.....	68
	<b>CHAPITRE VI : SYNTHESE ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>70</b>
6.1.	Synthèses des résultats issus de la prise de connaissance .....	70
6.2.	Résultats issus de l'évaluation du contrôle interne du cycle crédit .....	71
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>76</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>90</b>

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE  
L'EVALUATION DE CONTROLE INTERNE DE  
CREDITS DANS UNE BANQUE**

**INTRODUCTION GÉNÉRALE**

L'ère de la mondialisation des économies et du progrès technologique a entraîné des changements majeurs dans le système financier, notamment, à travers des outils et des produits nouveaux qui ont engendrés des faillites et une amplification de l'exposition aux risques dans le secteur bancaire. Le principal de ces risques demeure le risque de crédit ou risque de contrepartie. Ce risque provient de la possible défaillance d'un emprunteur pendant la durée de vie du crédit que lui a accordé l'établissement.

En Afrique au sud du Sahara, le système s'est caractérisé par la faillite des banques et institutions de crédit mises en place au lendemain des indépendances afin d'accompagner le développement économique des, désormais, « anciennes colonies ».

Aujourd'hui, le contexte reste marqué par des opérations de concentrations et de restructurations, et par un niveau d'exigence croissant des différents segments de la clientèle bancaire. L'activité traditionnelle de crédits est, alors, entrée dans un univers de plus en plus concurrentiel est une phase de sophistication très avancée. Ce contexte a pour conséquence une réduction des marges sur les opérations de crédits classiques que les banques cherchent à compenser par des activités rémunérées par des commissions. Ces activités se déclinent principalement en une diversification et une personnalisation de l'offre de crédit (financements spécialisés, optimisation des délais d'octroi, crédits événementiels, etc.) et s'appuient sur l'émergence de nouveaux canaux de distribution (banque par téléphone, Internet,...). Face à ces nouveaux enjeux il est impératif que les autorités de régulation imposent aux établissements de crédit des nouvelles mesures en termes de surveillance et de maîtrise des risques notamment inspirées par les travaux du Comité de Bâle.

La plus importante de ces mesure est la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, adapté à l'organisation, à la nature et au volume des activités ainsi qu'aux risques auxquels l'établissement de crédits est exposé. Le dispositif du contrôle interne est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant d'un contrôle interne rigoureux, une banque pourra mieux atteindre ses objectifs de rentabilité à court, moyen et long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant interne qu'externe. Un tel système peut aussi garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement.

Au sein de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), l'obligation pour les banques de se doter d'un système de contrôle interne est régie par la circulaire N°003/2011/CB/C de la Commission Bancaire.

Malgré l'existence des cadres réglementaires, aux niveaux régional et international, permettant de circonscrire et limiter les risques, beaucoup des banques Ouest Africaines ont des difficultés à gérer leurs risques, notamment de contrepartie. Ce qui se traduit par des problèmes de solvabilité, des sanctions disciplinaires, voire de dépôt de bilan.

Au regard de cette situation, peut-on évoquer des insuffisances dans l'application des procédures prévues par les dispositifs de contrôle interne de la banque et de la réglementation bancaire ou une inadéquation de ces procédures?

Afin de dénicher les éléments de réponse relative à cette question, nous nous sommes intéressés au cas de la Banque Commerciale du Niger (BCN) que nous avons visité lors d'une mission de Commissariat aux Comptes au cours de notre stage de fin de formation. En effet, malgré les performances significatives réalisées dans un environnement marqué par une forte concurrence et un contexte économique hostile, la BCN éprouve des difficultés à assainir son portefeuille d'activités et assurer une croissance saine au regard des potentialités dont elle dispose. Cette situation doit alors susciter les interrogations ci-après :

- Existe-t-il un dispositif de contrôle interne efficace et conforme aux normes réglementaires au sein de la banque?
- Si oui, les procédures prévues par ce dispositif sont-elles appliquées?

Il est évident qu'une tentative de réponse à ces interrogations nécessite l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de la Banque, afin d'identifier ses points forts, points faibles et proposer des recommandations adéquates.

C'est dans cette logique que nous avons retenu comme thème de recherche « *l'évaluation du dispositif de contrôle interne de crédit dans une banque, suivant la démarche du Commissariat aux Comptes: cas de la BCN* », étant entendu que le risque de crédit constitue le risque majeur de l'activité bancaire.

A travers cette étude nous avons comme objectif principal d'identifier les raisons des difficultés éprouvées par les banques en matière de prévention et de gestion des risques de crédits et proposer les recommandations idoines afin de minimiser ces risques.

De façon spécifique, nous avons comme objectifs de procéder à l'évaluation du dispositif du contrôle interne du cycle Crédits de la BCN à travers les outils retenus dans une démarche de Commissariat aux Comptes. Il s'agira donc de procéder à :

- l'examen de la procédure définie par l'établissement à l'aide de manuels de procédures, d'entretiens avec les principaux responsables des départements concernés, des applicatifs, des rapports préexistants internes (contrôle interne) ou externes (Commission Bancaire, ...),
- l'identification de forces ou faiblesses des procédures décrites (contrôle du respect des objectifs d'audit),
- la validation des points forts de la procédure par l'intermédiaire de tests de conformité essentiellement sur une sélection de dossiers de crédit,
- l'élaboration d'une synthèse des recommandations aux insuffisances soulevées.

La démarche méthodologie retenue pour la présentation de ce travail se déclinera par une première partie qui dresse la revue de littérature relative au sujet. Cette partie s'appesantira sur la définition des concepts de base qui guideront la compréhension du lecteur tout au long de ce mémoire. Nous considérons également le cadre théorique de l'évaluation du contrôle interne et de l'activité de crédits dans une banque. Le modèle d'analyse retenu sera également présenté à la fin de cette partie.

Nous entamons la deuxième partie de l'étude par une présentation de la BCN, une mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne selon la démarche et les outils du commissariat aux comptes et une présentation des résultats de nos travaux avec les recommandations aux différents points de risques soulevés.

Nous terminons cette analyse par une conclusion générale qui rappelle les objectifs de notre étude, la conclusion finale des résultats auxquels nous sommes parvenus et les limites de ce travail.

Toutefois, nous n'avons pas la prétention, à travers cette étude, de décortiquer tous les aspects d'un thème aussi vaste que *l'évaluation du dispositif de contrôle interne des risques crédits*. Ceci étant un travail qui nécessite plus d'informations et de temps au regard de la complexité de l'activité bancaire et des risques nouveaux qui en découlent. Nous privilégierons, donc,

quelques points essentiels qui nous permettront de bien apprécier le dispositif de contrôle interne des risques crédits de la BCN.

La réalisation de ce travail est d'un grand intérêt:

- pour la BCN,

L'évaluation du contrôle interne étant un exercice permettant d'examiner les processus de gestion des risques de la banque dont le principal est celui de crédits. Les résultats de ce travail permettront aux responsables de la Banque de disposer des pistes de solution afin de mieux orienter leurs décisions en matière de gestion des risques.

- pour le CESAG,

ce travail constitue:

une procédure de validation de l'année académique, après les cours théoriques dispensés,

- un moyen d'évaluer les aptitudes rédactionnelles, de recherche et de synthèse des étudiants,

- pour nous même,

cette étude est l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation. Il nous permet également de comprendre la démarche pratique de l'évaluation du dispositif de contrôle interne bancaire et en fin nous familiariser avec les outils pratique de contrôle bancaire.

Ce travail s'articulera en deux parties:

- la première partie, axée sur la revue de la littérature, présentera les généralités sur les crédits bancaires et la démarche théorique de l'évaluation du contrôle interne,
- la seconde partie relative au cadre pratique, fera d'abord la présentation de la BCN, ensuite une mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne des risques crédits de ladite banque, et enfin, des recommandations seront formulées en vue de corriger les insuffisances soulevées.

## **CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LES CRÉDITS BANCAIRES**

Pour mener une démarche d'évaluation du dispositif de contrôle des risques de crédit, il est indispensable de cerner les concepts qui gravitent autour de cette notion. Il convient ainsi de définir le crédit, recenser les différentes catégories de crédits et leurs objectifs, de décliner les méthodes de sa comptabilisation et les risques qui y sont rattachés.

### **1.1. Définition du crédit bancaire**

La notion de crédit a fait l'objet d'une tentative d'interprétation des auteurs de la littérature bancaire.

Pour SIRUGUET (2001 :159) l'opération de crédit bancaire se définit comme « tout 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 de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat. »

Cette définition donne une vision plus large du crédit bancaire, puisqu'elle y intègre les engagements par signature qui constituent une des composantes essentielles du crédit bancaire. Toutefois, elle ne fait pas mention de la notion de garantie qui est la base d'une opération de crédit entre la banque et son client.

PRUCHAUD (1960 :50), quant à lui, dit que « le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle la banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus et de lui restituer à l'époque fixée pour le remboursement, une somme équivalente à celle qui lui a été fournie».

Cette définition paraît incomplet parce que, ne faisant ressortir que l'aspect d'engagement par caisse de la banque, et faisant abstraction des autres types d'engagements par signature. Elle ne fait pas non plus de la notion de garantie qui est essentielle dans un contrat de prêt.

PETIT-DUTALLIS (1960 :18) estime que « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat,

contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service. »

Cette définition se distingue des précédentes par sa focalisation sur l'aspect « risque » du crédit bancaire.

OGIEN (2008 : 144) définit l'opération de crédit comme « Tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. »

Cet auteur donne une définition plus complète que les autres dans le sens où il rappelle tous les types d'engagements qui lient la banque à son client.

BEGUIN & al. (2008 : 284) dit que le crédit est « l'opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à disposition d'un client une somme d'argent moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée. (Lorsque le crédit est dit gratuit, les frais et les intérêts sont nuls) ».

Cette définition rejoint celle de OGIEN, mais s'y distingue par la « durée » qui est une notion fondamentale dans un contrat de crédit.

Au regard des points faibles et des points forts et des points faibles des différentes définitions, nous pouvons définir le crédit bancaire comme une opération par laquelle la banque met à la disposition de son client ou s'engage par sa signature en faveur de celui-ci, moyennant un taux d'intérêt, une garantie et un engagement de remboursement à une date donnée.

## **1.2. Les différents types de crédits bancaires**

D'après OGIEN (2008 :146), les « crédits bancaires sont consentis sous cinq formes » comme suit:

### **1.2.1. Les crédits classiques à long terme**

Les crédits à long terme sont des prêts accordés aux particuliers et aux entreprises pour l'achat de biens mobiliers ou immobiliers. On n'y distingue notamment :

#### **1.2.1.1. Les prêts personnels :**

Les prêts personnels sont des concours accordés à des personnes physiques n'ayant pas pour objet l'achat d'un bien en particulier,

#### **1.2.1.2. Les ventes à tempérament**

Les ventes à tempérament sont des crédits destinés au financement de biens de consommation ou de certains biens d'équipements professionnels,

#### **1.2.1.3. Les crédits relais**

Les crédits relais qui sont accordés aux acquéreurs d'immobilier possédant un bien à revendre. Ils permettent donc à l'acquéreur de réaliser son achat, le remboursement du prêt devant s'effectuer grâce au produit de la revente,

#### **1.2.1.4. Les crédits hypothécaires**

Les crédits hypothécaires sont des concours qui permettent aux établissements de crédit de se procurer des ressources à long terme pour les mettre à la disposition de sa clientèle de particuliers des crédits à l'habitat,

#### **1.2.1.5. Les crédits à l'équipement**

Ce sont des crédits consentis pour le financement des investissements productifs.

#### **1.2.2. Les crédits de trésorerie**

Ce sont des concours de trésorerie ponctuels ou permanents accordés aux particuliers et aux entreprises pour permettre d'une manière générale de financer l'exploitation courante.

Cette définition donne une notion synthétique du crédit de trésorerie. Toutefois, il faut préciser que le crédit de trésorerie est accordé pour une période très courte n'excédant pas trois mois, en général.

Le crédit de trésorerie peut être :

#### **1.2.2.1. Le découvert**

Le découvert est une autorisation donnée au client de rendre son compte courant débiteur pour un montant maximum, pendant une durée généralement indéterminée. Le client n'utilise les fonds qu'au fur et à mesure de ses besoins et les intérêts ne sont calculés que sur les fonds effectivement utilisés. Ces crédits ne peuvent être réduits ou interrompus que sur notification écrite et à l'expiration d'un préavis fixé préalablement lors de l'octroi du concours,

#### **1.2.2.2. La facilité de caisse**

La facilité de caisse est un crédit à très court terme qui permet au client d'effectuer des paiements à partir de son compte courant, même lorsque ce dernier est débiteur. La facilité de caisse est généralement assortie d'une limite, révisable périodiquement,

#### **1.2.2.3. Le crédit spot**

Le crédit spot se matérialise par un billet financier émis à l'ordre de la banque et dont les taux sont indexés sur le marché interbancaire. Il est réservé aux entreprises de qualité et de taille importante,

#### **1.2.2.4. Le crédit de campagne**

Le crédit de campagne est réservé aux entreprises dont l'activité est saisonnière et dont les supports sont des avances en comptes courant, des billets à ordre ou des warrants,

#### **1.2.3. Les crédits sur créances commerciales**

Les crédits sur créances commerciales sont des concours bancaires accordés pour le refinancement des entreprises en contre partie de la garantie sur les créances commerciales. Ces crédits se détaillent en plusieurs catégories dont :

### **1.2.3.1. L'escompte commercial**

C'est une opération par laquelle une banque, en échange d'un effet remis par un porteur, lui remet la somme de l'effet minoré d'intérêts. L'escompte s'interprète comme la cession d'une créance à terme, contre un paiement immédiat.

### **1.2.3.2. Le crédit de mobilisation de créances commerciales**

Ces crédits sont destinés aux entreprises qui disposent d'un flux régulier de créances commerciales pouvant être aisément regroupées par échéances voisines (en principe sur une période de dix jours). L'encours de ce crédit est fonction du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et des délais de paiement habituellement consentis à la clientèle.

### **1.2.3.3. La loi Daily**

Par ce système les entreprises cèdent leurs créances commerciales à leur banquier (qu'elles soient sous formes d'effets ou de factures) après les avoir récapitulé sur un bordereau de remise d'effets ou de factures, sans obligation de signification au débiteur.

### **1.2.3.4. L'affacturage**

L'affacturage est une convention par laquelle une entreprise (adhérent) s'engage à transférer la totalité ou une partie de ses créances commerciales à un établissement de crédit (factor) qui se charge d'en opérer le recouvrement et prend à sa charge le risque de non-paiement. Toutes conventions d'affacturage contiennent une clause d'exclusivité qui oblige l'adhérent à présenter au factor la totalité de ses créances commerciales pour éviter qu'il ne lui propose que des créances douteuses.

## **1.2.4. Les crédits à l'exportation**

Les crédits à l'exportation sont des financements destinés à couvrir le besoin de trésorerie nés d'opérations d'exportation par les entreprises. En contrepartie ces crédits sont garantis par les créances à l'exportation. On distingue:

#### **1.2.4.1. La mobilisation des créances sur l'étranger**

Elle permet à l'exportateur, dès qu'il y a eu vente effective, de recevoir le paiement de leurs créances, par escompte d'effets.

#### **1.2.4.2. Crédits acheteurs**

La banque accorde à l'acheteur étranger le prêt qui lui permet de régler directement l'entreprise d'un pays donné. Ces crédits sont limités à 80% du montant de l'acquisition et sont complétés par un crédit financier.

#### **1.2.4.3. Le crédit documentaire**

C'est une opération par laquelle, à la demande du client importateur, une banque, appelée banque émettrice, prend l'engagement par une ouverture de crédit documentaire de se substituer à l'importateur, pour régler à l'exportateur étranger, par l'intermédiaire de son banquier, appelé banque notificatrice, le montant prévu par les termes de l'ouverture de crédit documentaire. Ce crédit permet à l'exportateur de s'assurer du règlement des fonds dès l'expédition. Il permet à l'importateur d'être assuré, avant d'effectuer le règlement, que l'exportateur a respecté les termes du contrat.

#### **1.2.5. Le crédit par signature**

C'est un engagement de la banque envers son client sans mouvement de trésorerie sur le principal. Les crédits ou engagements par signature comprennent essentiellement trois catégories :

##### **1.2.5.1. Les engagements de financement**

Ce sont des engagements irrévocables de mettre des fonds à la disposition du bénéficiaire, à première demande.

##### **1.2.5.2. Les engagements de garantie**

Il s'agit de l'engagement de l'établissement de crédit (le garant) en faveur d'un tiers (le bénéficiaire) à assurer d'ordre et pour le compte d'un client (le donneur d'ordre) la charge d'une obligation souscrite par ce dernier, s'il n'y satisfait pas lui-même.

### **1.2.5.3. Les engagements cambiaires**

Ici, le banquier appose sa signature sur un effet de commerce, comme avaliste, ou comme tiré accepteur. Il convient de noter que l'*aval* résulte d'une signature apposée au recto d'une lettre de change ou d'un billet à ordre. Il s'analyse en un cautionnement solidaire soumis de surcroît aux règles cambiaires. Quant à l'*acceptation*, par un banquier, d'une traite tirée sur lui est une pratique relativement courante. Dans le cas des crédits documentaires, la banque de l'acheteur accepte la traite émise par le vendeur qui peut ensuite l'escompter.

### **1.3. Objectifs des crédits**

L'objectif du crédit en général, est le financement des investissements des entreprises et des particuliers. Le crédit d'investissement, en particulier, a pour objet le financement de la production d'un bien ou service. Son remboursement résultera des revenus issus de la production de ce bien ou service. Il permet également de financer les besoins d'équipements des particuliers, qui anticipent la possibilité d'épargne future par le crédit. En ce sens, l'objet du crédit est le financement des besoins financiers des agents économiques. C'est dans ce sens que le plan comptable Bancaire 1994 de l'UOMA précise que « l'objet économique à prendre en compte est celui de chaque crédit pris individuellement, indépendamment de l'objet social ou du secteur d'activité de la personne morale ou physique bénéficiaire du concours. »

### **1.4. Les principales phases de l'opération de crédit**

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

### **1.5. Organisation interne de la fonction crédit**

Pour SIRUGUET (2001 : 167), « l'activité de crédit s'exerce généralement au travers les fonctions suivantes »:

### **1.5.1. La fonction commerciale ou prospective**

Elle est l'interlocuteur direct du client. Elle est assurée en interne par le réseau commercial, et en externe à travers des réseaux d'apporteurs d'affaires.

### **1.5.2. La fonction d'instruction des dossiers**

Elle est chargée de monter les dossiers de crédits, contrôler des dossiers (cohérence des données avec les pièces justificatives, recherche hypothécaire, ...), porter un avis motivé sur le dossier, présenter le dossier à l'organe de décision, suivre les engagements et les lignes de crédit. Cette fonction est également assurée par le service commercial.

### **1.5.3. La fonction d'octroi du crédit**

Cette fonction est chargée de fixer les lignes de crédit, d'étudier les dossiers de crédit instruits, de demander éventuellement un complément d'informations et de donner une autorisation ou un rejet motivé. En fonction des règles de délégation, cette fonction est assurée par le réseau commercial ou par le Comité de crédit.

### **1.5.4. La fonction de gestion administrative des dossiers**

En cas de refus, c'est la fonction chargée de notifier, par écrit ce refus. Elle est également chargée d'opérer les démarches de formalités juridiques consécutives à l'engagement (formalisation des garanties, assurances, communications notariales, etc.), d'établir l'offre de prêt définitive, de donner l'ordre de décaissements des fonds, de procéder au recouvrement des échéances, d'assurer la conservation des dossiers et des pièces justificatives.

Cette fonction est souvent assurée par le service Réalisation ou Production bancaire.

### **1.5.5. La fonction de surveillance des opérations**

La fonction surveillance est chargée de suivre régulièrement la qualité du portefeuille de crédits, contrôler l'existence, l'exhaustivité, la cohérence, la formalisation et le suivi des procédures relatives à l'ensemble des fonctions précédentes.

### **1.5.6. La fonction surveillance des dossiers sensibles**

Elle est chargée du règlement des litiges avant qu'ils ne deviennent contentieux. Cette fonction est assurée par le service « précontentieux » ou « Recouvrement amiable ».

### **1.5.7. La fonction dénouement des recouvrements compromis**

Cette fonction est chargée d'instruire les dossiers dont le recouvrement est compromis et de procéder au recouvrement de ces dossiers, par tous moyens juridiques.

## **1.6. La comptabilisation des crédits**

L'évaluation du dispositif de contrôle interne des engagements nécessite une connaissance du mécanisme de comptabilisation des différentes phases de la vie du crédit.

Ainsi, le plan comptable bancaire (PCB) 1994 de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et OGIEN (2008 :156) proposent un schéma de comptabilisation de l'opération de crédit selon les trois phases suivantes :

- l'ouverture du crédit confirmé par la banque,
- l'utilisation du crédit par le client,
- le remboursement du crédit.

### **1.6.1. L'ouverture du crédit confirmée par la banque**

Les engagements sont des droits et des obligations dont les effets sur le montant ou la composition du patrimoine sont subordonnés à la réalisation des conditions ou opérations ultérieures. Lorsque la banque accorde un crédit de façon ferme et définitive et qu'elle ne verse pas immédiatement la totalité des fonds, elle doit enregistrer son engagement irrévocable en hors bilan. L'engagement est comptabilisé dans le sens que prendra l'engagement au bilan lors de sa livraison.

**1.6.1.1. Enregistrement de l'engagement en hors bilan**

903	Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	x	
9038	Contrepartie des engagements donnés en faveur de la clientèle		x

Cette écriture sera extournée lors de la réception des fonds. Les engagements reçus sont crédités car lors du versement des fonds, ceux-ci seront affectés en emprunt, au passif du bilan. L'enregistrement à bonne date de l'engagement de la banque est très important. L'ensemble de ces engagements intervient dans le calcul des ratios prudentiels. D'autre part, cet engagement génère des commissions, frais de dossier, prime d'assurances, donc des produits pour la banque.

**1.6.1.2. Enregistrement de la contre garantie reçue**

Pour de nombreux crédits accordés aux PME/PMI, des organismes de garanties spécialisés interviennent. Il faut alors comptabiliser ces garanties en engagements reçus :

9148	Contrepartie des garanties reçues des organismes habilités	x	
914	Garanties reçues des Organismes habilités		x

**1.6.2. L'utilisation du crédit par le client**

Les comptes de la « classe 2. » du bilan entrent en jeu et les comptes de produits sont sollicités pour la part des commissions relatives à l'octroi du crédit.

20	Crédits à la clientèle	x	
251	Compte ordinaire du client		x

Une écriture d'extourne pour le même montant est comptabilisée en hors bilan afin de constater la baisse du niveau de l'engagement de la banque.

9038	Contrepartie des engagements donnés à la clientèle	x	
903	Engagements de financement donnés à la clientèle		x

### 1.6.3. Le remboursement du prêt

Le remboursement peut intervenir à l'échéance (in fine) ou de manière échelonnée suivant un plan d'amortissement. A chaque remboursement du client, la banque doit passer une écriture dans laquelle on différencie la part des intérêts et celle du remboursement du capital comme suit :

251	Compte ordinaire du client	X + Y + Z + P	
20	Crédits à la clientèle		X
121	Compte d'établissement de crédit contre garantie		Y
36	<i>Créditeurs divers (primes à la compagnie d'assurances)</i>		Z
70	Produits d'exploitation bancaire, intérêts		P

Si l'échéance est impayée, elle est alors imputée au compte « 209. Valeurs non imputées » avant d'être déclassée en « 291. Crédits impayés ».

### 1.6.4. La comptabilisation d'un crédit d'escompte

Le crédit d'escompte est comptabilisé en quatre étapes comme suit :

- ouverture d'une autorisation d'escompte,
- l'entrée en portefeuille,
- sortie pour recouvrement des effets escomptés,
- régularisation des intérêts lors des arrêts comptables.

#### 1.6.4.1. L'ouverture d'une opération d'escompte

La banque ouvre une ligne d'escompte au client. Le contrat fixe le plafond d'escompte, le taux, la durée, les sûretés. Cette autorisation entraîne une écriture en hors bilan :

903	Plafond escompté, engagements donnés	X	
98	Contrepartie des engagements Donnés – Plafond d'escompte		X

#### 1.6.4.2. L'entrée en portefeuille

Dès réception des effets endossés à son ordre, la banque enregistre les produits d'exploitation bancaires : agios représentant l'intérêt du capital, commissions de bordereau, de manipulation, d'acceptation, la TVA sur les commissions, etc.

20	Crédits à la clientèle - effets de commerce	X+Y+Z+T	
251	Compte ordinaire client X		X
70	Produits d'exploitation bancaire - agios		Y
70	Produits taxables - commissions		Z
36	TVA à reverser		T

On ajuste le hors bilan pour la partie exploitée dans le cadre du plafond:

98	Contrepartie des engagements donnés - plafond d'escompte	x	
903	Engagements donnés - plafond d'escompte		x

#### 1.6.4.3. La sortie pour recouvrement et échéance des effets escomptés

L'écriture synthétique est la suivante :

121	Compte ordinaire Banque domiciliaire	x	
20	Crédits à la clientèle, effets commerciaux		x

La banque utilise aussi l'ensemble des comptes de transit (38) pour identifier l'envoi, le retour de l'effet à la banque domiciliatrice.

#### 1.6.4.4. L'effet est impayé à l'échéance

La banque comptabilise alors, si le compte de son client le permet, l'écriture suivante :

251	Compte ordinaire client X	X	
70	Commissions		X
36	TVA à reverser		X
121	Compte ordinaire banque domiciliatrice		X

Le "compte ordinaire client X" est débité des frais dus à l'impayé en sus du principal.

Si le compte du client ne permet pas de lui comptabiliser en débit, on comptabilise alors :

209	Valeurs non imputées - effets impayés	X	
121	Compte ordinaire Banque Domiciliatrice		X

### 1.7. Les risques rattachés aux activités de crédit

Les banques sont confrontées à une typologie spécifique de risques inhérente à leurs activités, notamment en plus de ceux communs à toutes les entreprises (risques logistiques, juridiques, de malversation....).

Il existe une multitude de risques des crédits bancaires. Leur classification, typologie diffère selon les auteurs à cause surtout des fortes interdépendances qui existent entre les risques, les uns pouvant entraîner les autres. Toutefois, on retrouve généralement les mêmes appellations pour les risques des crédits bancaires quel que soit l'auteur retenu.

SARDI (2002 : 39) énumère une dizaine des risques des crédits bancaires qu'il regroupe en cinq catégories : le risque de contrepartie, le risque à un client ou à une opération, le risque de taux, le risque corporatif ou professionnel et le risque général.

Quant à OGIEN (2008 : 475), il catégorise les risques de crédits en trois (3) groupes dont le risque de contrepartie, le risque pays et le risque opérationnel.

SIRUGUET (2001 : 187) estime que les risques liés à l'activité de crédit se déclinent en cinq (5) catégories dont : le risque de contrepartie, le risque pays, le risque réglementaire, le risque de taux d'intérêt et le risque administratif lié aux erreurs dans le traitement des opérations.

De ces différents points de vue des auteurs de la littérature bancaires, nous pouvons retenir que les risques de crédits peuvent être classés en trois grandes catégories dont: le risque de contrepartie, le risque opérationnel et le risque pays.

#### **1.7.1. Le risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie est lié à la détérioration de la situation de l'emprunteur ou de la valeur des garanties obtenues par l'établissement entraînant le non-remboursement partiel ou total de la créance (et par assimilation, lorsque l'établissement est appelé en garantie au titre d'engagements donnés). Ces risques peuvent être intensifiés par la situation de certains marchés ou secteurs d'activité mais aussi par la politique d'octroi et de diversification des encours retenue par l'établissement. (OGIEN, 2008 : 475)

#### **1.7.2. Le risque opérationnel**

Pour JIMENEZ & al. (2008 : 19), le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. »

Aux termes de son article 2, l'instruction N°03/2011 de la Commission Bancaire de l'UMOA définit, relatif à l'organisation du système de contrôle interne dans les établissements de crédit, stipule que « le risque opérationnel est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des événements

extérieurs y compris d'événements de faible probabilité de survenance ou à fort risque de perte .»

### **1.7.3. Le risque pays**

Aux termes de l'instruction 94-05-1994 du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA « les risques-pays sont les créances et les engagements de hors bilan sur des débiteurs privés ou publics résidant dans des Etats hors de la zone franc, ayant obtenu ou sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements au titre de leur endettement. »

L'objectif escompté dans ce chapitre était de comprendre la notion de crédit bancaire et les différents concepts qui gravitent autour. C'est ainsi que, nous avons, sur la base, des définitions proposées par la littérature bancaire pour définir le crédit, les types de crédits bancaires, le mécanisme de sa comptabilisations et les types de risques liées à cette activité.

## **CHAPITRE II : L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE DES RISQUES CRÉDITS**

L'évaluation du contrôle est la phase la plus importante dans la démarche d'audit, en générale, et celle de l'audit bancaire, en particulier, au regard de la multitude des risques liés à ce secteur d'activités.

Ce chapitre présentera, dans un premier temps, la démarche générale de l'évaluation du dispositif de contrôle interne à l'aide des outils et techniques issues de la littérature dans une démarche classique d'audit externe. Ensuite, la deuxième partie s'appesantira sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne des risques crédits.

Avant d'entamer la démarche théorique de l'évaluation du dispositif de contrôle interne des crédits et engagements, il nous paraît utile de définir les différents concepts qui tournent autour de cette notion.

La mise en place, par une entité, d'un ensemble de dispositifs de pilotage et de maîtrise des opérations et des situations est nécessaire à la réalisation de ses objectifs. Cet ensemble est à base de politiques et de procédures, qui ont été définies pour permettre aux dirigeants de s'assurer que l'entreprise est à même d'atteindre les buts qu'elle poursuit et les objectifs qui ont été assignés. Cet ensemble constitue le dispositif interne de maîtrise que l'on désigne sous l'appellation de «contrôle interne».

### **2.1. Définition du contrôle interne**

En 1992 le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) définit le contrôle interne comme un «processus mis en œuvre par les mandataires sociaux et dirigeants et par le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs».

Selon la définition de l'Ordre des experts Comptables français de 1977, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction générale et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise ; pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Jacques Renard (2006 : 120)

Quant à Coopers & Lybrand – IFACI (2000 : 24) donne la définition suivante du contrôle interne : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Cette dernière définition nous paraît beaucoup plus explicite dans la mesure où elle fait ressortir clairement des éléments fondamentaux du contrôle interne.

Dans un premier temps cette définition estime que le contrôle interne est un processus c'est-à-dire un ensemble d'actions dont la synergie contribue à la réalisation de l'objectif pour lequel il est mis en œuvre. C'est dire aussi que le contrôle interne n'est pas une activité dissociée des autres activités de l'organisation, il est intégré aux différentes activités et à tous les niveaux. C'est un processus transversal qui se manifeste partout et à tous les niveaux de l'organisation.

Dans un deuxième temps cette définition dit que le contrôle interne est mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel. C'est une manière de dire que le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de manuels des procédures. Ce sont les hommes qui mettent en place ces procédures, ils fixent les objectifs, définissent les moyens à mettre en œuvre et la manière dont ces moyens seront utilisés pour l'atteinte des objectifs. Et ensuite, ils mettent en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que toutes les instructions données ont été respectées. Le contrôle interne c'est l'affaire de tout le monde et partout dans l'organisation.

Dans un troisième temps cette définition nous dit que le contrôle interne fournit une assurance raisonnable. C'est dire que ce dernier n'est pas là pour donner une assurance totale ou parfaite. Le contrôle interne quel que soit son efficacité ne peut pas éradiquer tous les risques associés aux opérations dans une organisation, il ne peut que les détecter, les réduire ou les anticiper, bref les gérer. Le contrôle interne ne peut rien face à des dirigeants qui refusent de respecter les procédures qu'ils ont eux même approuvées. Il en est de même dans le cas d'une collusion entre les personnes ou d'une mauvaise décision prise par un dirigeant.

Le dernier aspect qui retient notre attention dans cette définition est la réalisation des objectifs. Toutes les organisations ont un objectif et la poursuite de ce dernier constitue leurs principales missions. Elles définissent des objectifs stratégiques ou opérationnels et définissent en même temps les moyens pour les atteindre. Le contrôle interne est mis en place pour s'assurer que toutes les actions convergent, comme prévu, vers la réalisation de ces objectifs.

Le contrôle interne, en réalisant ses propres objectifs, donne une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

## **2.2. Les objectifs du contrôle interne**

Etant donné que ce travail s'inscrit dans un cadre spécifique que celui de la banque, les objectifs du contrôle interne peuvent être déclinés en objectifs généraux et spécifiques.

### **2.2.1. Les objectifs généraux du contrôle interne**

RENARD (2006 : 102), décline les objectifs permanents et généraux du contrôle interne:

- 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.
- 
- **La fiabilité et l'intégrité des informations :** l'information produite par une organisation, qu'elle soit opérationnelle ou financière, doit être de qualité pour permettre une bonne prise de décision aux dirigeants et aux tiers qui contractent avec elle. Cette information constitue le moyen de communication entre l'organisation et son monde extérieur. Elle représente la vie de l'organisation et son image à l'égard des tiers.

La production d'information de qualité suppose que celle-ci soit :

- pertinente : l'information voulue au moment voulu. Elle doit être adaptée au besoin. Il est donc du devoir du contrôle interne de permettre la production d'une information pertinente;

- vérifiable : l'information produite doit être appuyée par des pièces justificatives qui permettent en cas de besoin de remonter de la pièce à l'événement ayant engendré cette pièce. Si nous prenons l'exemple d'un comptable, il s'agit pour ce dernier de n'enregistrer les opérations qu'à l'appui des pièces justificatives ou d'une documentation probante. Le contrôle interne doit donc donner une assurance quant à la vérifiabilité des informations produites ;
- exhaustive : il s'agit d'une information complète. Il ne sert à rien de disposer de bonnes informations si ces dernières ne sont pas complètes. Le contrôle interne doit œuvrer pour qu'il n'y ait pas des pertes d'informations et que celles détenues soient exhaustivement enregistrées ;
- disponible : les informations qui, du fait de la négligence ou la nature de leurs sources sont produites ou arrivent tardivement compromettent une des qualités de l'information ; à savoir la pertinence. L'information doit être produite en temps, ni trop tard ni trop tôt.
- **L'efficacité et l'efficience des opérations** : Il s'agit d'un élément très important dans la mesure où c'est cet objectif qui permet à l'auditeur de se prononcer sur une utilisation économique et optimale des ressources de l'organisation. Il permet aussi de se prononcer sur l'adéquation entre les moyens dont dispose l'organisation et sa politique.
- **La protection du patrimoine** : Il faut tout d'abord préciser qu'ici la notion du patrimoine dépasse le cadre des éléments inscrits à son bilan. C'est une vision très large du concept qui englobe des éléments comme :
  - les ressources humaines : l'élément sans doute le plus important de toute organisation. Avec l'avènement des organisations de « savoir », le contrôle interne doit veiller à ce que cette ressource très recherchée soit protégée ;
  - l'image de l'organisation : précieuse pour une organisation car de cette image dépend le succès la structure. Cependant, cette image peut se voir être ternie par la non maîtrise des opérations destinées à la satisfaction de sa clientèle. Le contrôle interne doit mettre en œuvre des dispositifs visant à maîtriser les risques qui conduisent à la destruction de cette image très chère pour l'organisation ;

- la technologie : très capitale aussi pour la vie d'une organisation surtout pour les structures à but lucratif, elle constitue en ce 21<sup>ème</sup> siècle le facteur clé de succès des entreprises les plus compétitives. Le contrôle interne doit donc garantir sa protection.
  
- **Le respect des lois, règlements et contrats** : l'organisation étant structurée en départements, services ou opérations selon les cas, le pilotage de ses activités se déroule par délégation de pouvoir. Le contrôle interne a pour rôle de s'assurer que toutes les instructions données par les directions ont été respectées. Outre l'environnement interne dans lequel elle conclut des contrats, l'organisation évolue dans un environnement externe dans lequel elle conclut des contrats qu'elle doit respecter. De ce fait, elle subit l'influence des dispositions législatives et réglementaires qui s'impose à elle. Les dispositifs du contrôle interne doivent permettre d'éviter l'occurrence des défaillances, des erreurs ou des insuffisances dues au non-respect des lois, règlements et contrats.

### **2.2.2. Les objectifs spécifiques du contrôle interne bancaire**

Le Comité de Bâle sur le contrôle interne bancaire estime que « un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction. Un tel système peut aussi garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement. »

Ce comité a mis en place, en Septembre 1997, un cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne composé de vingt-cinq (25) principes à respecter pour une gestion saine des activités bancaires. Parmi ces principes, celui qui nous paraît plus important dans le cadre de ce travail est le huitième principe qui stipule que « les autorités de contrôle bancaire doivent avoir l'assurance que les banques disposent d'une procédure de gestion du risque de crédit qui tienne compte du profil de risque de l'établissement, et de politiques et procédures prudentes permettant l'identification, la mesure, le suivi et le contrôle du risque de crédit (y compris le risque de contrepartie). Ce Principe inclut l'octroi de prêts et la réalisation d'investissements,

l'évaluation de la qualité de ces prêts et investissements, ainsi que la gestion courante de ces portefeuilles ».

Pour circonscrire les objectifs spécifiques du contrôle interne bancaire, nous nous sommes appesantis sur le cadre réglementaire de l'UMOA qui régit le système de contrôle interne bancaire. C'est ainsi qu'à son article 3 de la Circulaire N°03/2011, la Commission bancaire de l'UMOA stipule que le système de contrôle interne a notamment pour objet de:

- vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérant et exécutif,
- s'assurer que les orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risque sont strictement respectées,
- veiller à la fiabilité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de collecte, d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

### **2.3. Les principes du contrôle interne bancaire**

Les activités, les organisations, les procédures, les méthodes de travail sont différentes d'un établissement de crédit à l'autre. Il existe cependant certains principes généraux dont le respect qui confère au contrôle interne une qualité suffisante. Parmi ces principes, nous avons retenue sept (7) issus d'une synthèse des ceux énumérés dans SIRUGUET (2007 : 54):

#### **2.3.1. Le principe d'organisation**

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, l'organisation doit :

- être conçue préalablement aux opérations et reposer sur le principe de séparation des fonctions, la définition des tâches, pouvoirs, missions et responsabilité de chacun;
- être adaptée et adaptable aux objectifs de l'entreprise ; d'où des méthodes et des procédures appropriées;
- être vérifiable. En effet, la direction doit pouvoir s'assurer que l'organisation de la banque n'a pas subi de modification ou de déviation à l'insu des décisions prises lors

de la définition initiale de l'organisation, qui nécessite des vérifications portant sur la conservation des structures, le respect des circuits mis en place et l'absence des circuits parallèles;

- être formalisée au vu de la dimension de la banque, la stabilité et permanence souhaitables des institutions, et la nécessité pour le contrôle interne de s'appuyer sur des définitions non ambiguës;
- comporter une séparation convenable des fonctions car une confusion des tâches est la porte ouverte aux dissimulations d'erreurs et à toutes sorte de malversations. Cette organisation est de la responsabilité de le Direction de la banque dans sa définition, sa qualité et sa maintenance.

### **2.3.1. Le principe d'intégration**

Le principe d'intégration est l'incorporation aux procédures de mécanismes d'autocontrôle à base de recoupements, de contrôles réciproques et de procédés techniques de détection d'erreurs, négligences et fraudes.

### **2.3.2. Le principe de permanence**

La nécessité d'une certaine pérennité des systèmes relève du principe de permanence. En effet, la banque est considérée comme devant continuer à fonctionner dans un avenir prévisible et pouvoir se diversifier, se moderniser en permanence et s'adapter à son environnement.

### **2.3.3. Le principe d'universalité**

Le principe d'universalité est la couverture par le contrôle interne de tous les domaines et tout le personnel de la banque.

### **2.3.4. Le principe d'indépendance**

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, des procédés ou des moyens de la banque.

### **2.3.5. Le principe d'information**

L'obtention d'une information de qualité est l'un des objectifs du contrôle interne, mais l'information elle-même constitue un moyen de ce contrôle interne. L'information doit être intelligible, pertinente, fiable, comparable et enfin vérifiable.

### **2.3.6. Le principe de l'harmonie**

Le principe d'harmonie est la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, de ses caractéristiques et de son environnement, des risques à éviter, des enjeux économiques et des besoins de sécurité, ainsi que du coût des sécurités.

## **2.4. La démarche générale d'évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne est la phase qui permet à l'auditeur d'évaluer les procédures et systèmes, manuels ou informatisés, utilisés par l'entreprise. Cette phase est celle de l'approfondissement par l'auditeur de sa connaissance des risques inhérents à l'entreprise et permet de statuer définitivement sur les risques de non-contrôle, c'est-à-dire, sur la capacité des procédures en place à neutraliser les risques d'anomalies significatives. Il faut toutefois noter que la démarche d'évaluation du contrôle interne diffère selon la position de l'auditeur vis-à-vis de l'entreprise. Ainsi, un auditeur interne peut, par exemple, s'en passer de l'étape de la prise de connaissance de l'entité. La démarche proposée dans ce travail est celle d'un auditeur externe à l'entreprise.

Selon AHOANGANSI (2006 : 211), « on peut distinguer plusieurs phases dans l'évaluation du contrôle interne dont :

- 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.

#### **2.4.1. La description des systèmes et des procédures**

L'auditeur prend connaissance du contrôle interne de l'entreprise en s'efforçant de saisir l'ensemble des méthodes et des procédures qui ont trait à son organisation comptable. Il utilise à cette fin, un mémorandum ou diagramme de circulation.

#### **2.4.2. La confirmation de la compréhension du système**

Dans cette phase l'auditeur s'assure 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)

#### **2.4.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne**

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne ; il le fait normalement sur la base du questionnaire et de la grille d'analyse. Il détermine à ce stade les points forts et les points faibles du contrôle interne.

#### **2.4.4. La confirmation de l'application des points forts du système**

Dans cette phase, l'auditeur cherche à s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Il met en œuvre à cette fin, des tests de conformité.

#### **2.4.5. L'évaluation définitive du contrôle interne**

A ce stade, l'auditeur est à même de faire la distinction entre les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués et les faiblesses ; l'ensemble de ces éléments de ces éléments lui fournit les bases de son évaluation définitive du contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse.

### **2.5. La démarche d'évaluation du contrôle interne spécifique au cycle crédit bancaire**

D'après OGIEN (2008 : 478), « l'évaluation du contrôle interne concernant l'activité de crédit se concentre sur l'analyse :

- des procédures d'engagements ;
- de la gestion des encours sains ;

- du dispositif de surveillance des risques ;
- du dispositif de contrôle sur les comptes.

Dans une démarche de Commissariat aux Comptes, l'analyse des procédures relatives aux crédits peut se dérouler ainsi :

- examen de la procédure définie par l'établissement à l'aide de manuels de procédures, d'entretiens avec les principaux responsables des départements concernés, de cartographie des applicatifs, des rapports préexistants, internes (inspection, contrôle interne) ou externes (autorités de tutelle),
- identification de forces ou faiblesses des procédures décrites (contrôle du respect des objectifs d'audit),
- validation des points forts de la procédure par l'intermédiaire de tests de conformité essentiellement sur une sélection de dossiers de crédit,

### **2.5.1. L'analyse des procédures d'engagements**

L'examen des procédures d'engagements passe par la revue des points suivants :

- respect de la politique d'offre (respect des barèmes de taux, des conditions de mise en place, de la réglementation spécifique applicable notamment en matière de crédit à la consommation ou des prêts à taux zéro),
- existence de systèmes de scoring et d'un système de délégation,
- existence d'un système de limites et suivi des autorisations,
- qualité de la formalisation des décisions d'octroi et des dossiers (analyse des dossiers en comité de crédit, existence de fiches de décision dûment signées par les responsables compétents).
- contrôle des dossiers physiques (exhaustivité des pièces à fournir)

Elle doit permettre de s'assurer de la correcte adéquation entre la connaissance des règles de fonctionnement des procédures et de leur application quotidienne par le personnel de l'établissement.

### **2.5.2. La gestion des encours sains**

Les points clés de contrôle interne de cette phase concernent essentiellement :

- le suivi du règlement des échéances et le traitement de relance des premiers impayés,
- la mise à jour des informations relatives à la vie du dossier notamment les garanties,
- la gestion des événements affectant la situation des crédits (renégociations, moratoires, remboursements anticipés....)

La revue de cette procédure doit conduire l'auditeur à s'assurer qu'il n'y a pas de dossiers sains susceptibles d'être classés en douteux.

### **2.5.3. Le dispositif de surveillance des risques**

L'audit du dispositif de surveillance des risques a pour objectifs centraux :

- l'évaluation du recensement des encours à risques,
- l'évaluation des méthodes de provisionnement.

#### **2.5.3.1. L'évaluation du recensement des encours à risques**

Cette phase se matérialise par la:

- analyse des modalités de surveillance des risques sains: analyse des dépassements de limites autorisées, mise en place de suivi de dossiers en Affaires spéciales...
- existence d'une procédure de notation interne : suite aux dispositions de la circulaire N°03/2011 de la Commission bancaire de l'UMOA, les établissements de crédit sont tenus de construire un système de notation propre conduisant à attribuer une note à chaque contrepartie en fonction de son niveau de risque. Ce système est généralement constitué d'une série limitée de notes regroupant les dossiers par ensembles homogènes.
- existence d'une organisation sectorielle sur domaines sensibles : la revue des risques sur certains domaines traditionnellement sensibles en termes de risque de contrepartie peut s'appuyer le cas échéant sur les travaux de départements dédiés que les établissements peuvent avoir mis en place sur ces secteurs (par exemple pour le secteur de l'immobilier).

- analyse des procédures de déclassement sains / précontentieux (pré douteux) / douteux /douteux compromis : le caractère automatisé et/ou formalisé des déclassements d'une catégorie de gestion à une autre est un point sensible de l'organisation du suivi des risques de l'entité ; ces déclassements doivent de plus s'inscrire dans le cadre réglementaire bancaire (comptabilisation distincte des créances douteuses, provisionnement systématique des intérêts attachés à ces créances). Les modalités de déclassements prévues doivent par ailleurs garantir le respect du principe de contagion (extension du caractère douteux à l'ensemble des engagements d'un groupe considéré, dès que l'un de ces engagements est identifié comme douteux).
  
- revue des structures de suivi des risques crédit : l'existence de cellule de suivi tant au niveau local qu'au niveau national doit permettre de bien appréhender la nature des risques. Cette appréciation doit aussi s'appuyer sur les services transversaux tels que les organes d'inspection et de contrôle interne.

#### **2.5.3.2. L'évaluation des méthodes de provisionnement**

Dans l'espace UMOA, le cadre réglementaire des politiques de provisionnement des risques de crédits bancaires est organisé par l'Instruction N° 94-05 de la Commission Bancaire.

Les méthodes de provisionnement doivent, de manière générale, être clairement formalisées par les établissements et mises en pratique de manière récurrente conformément à ladite instruction.

#### **2.5.4. L'analyse du dispositif de contrôle sur les comptes**

Le dispositif du contrôle interne de l'activité crédits doit garantir la correcte inscription en comptabilité des montants revus.

Les contrôles sur les comptes reposent essentiellement sur :

- l'examen des modes d'alimentation des outils de gestion et des comptabilités,
- l'analyse des déversements de la gestion en comptabilité,
- la revue des contrôles offerts par le système informatique en lui-même.

Sur les activités de crédit, les procédures de rapprochement des encours et des provisions entre chaînes de gestion et soldes comptables constituent la zone de contrôle la plus sensible.

## **2.6. Les outils d'évaluation du contrôle interne**

Les outils d'évaluation du contrôle interne mis en œuvre dans ce travail sont ceux adaptés de la démarche d'audit externe préconisée par la norme ISA 315 de l'IFAC (International Federation of Accountants).

Partant d'une synthèse de la démarche préconisée par cette norme d'audit et de celle proposée par AHOUNGANSI (2006 : 213) nous retenons les outils ci-après :

### **2.6.1. Le mémorandum descriptif ou narratif**

La compréhension des procédures existantes est capitale pour un auditeur dans la mise en œuvre de son plan de mission. Elle lui permet non seulement de savoir que ces procédures existent mais aussi d'apprécier le niveau d'application de procédures par les audités. Pour cela, l'auditeur s'entretient avec tous ceux qui sont en relation avec les opérations objets de l'audit : les crédits pour notre cas.

D'après MIKOL (1999 : 149) « la description du système peut être narrative (mémorandum) ou normalisée (flow-chart, représentation graphique des circuits).

Notre objectif, ici, est de décrire les procédures existantes sous une forme narrative.

La description reçue étant la version de l'audité, l'auditeur doit procéder à un test pour s'assurer de sa conformité à la pratique courante.

### **2.6.2. Le test de conformité**

L'objectif des tests de conformité ou tests d'existence est de confirmer ou infirmer l'existence des procédures décrites dans la narration.

Dans cet exercice, selon Mikol (1999 :149) « l'auditeur ne cherche pas à prouver l'application des procédures mais seulement à s'assurer que le système décrit est bien en place tel qu'il a été décrit. Il sélectionne une transaction (ou deux) relative au processus décrit et suit dans le circuit du point de départ au point d'arrivée ou inversement ».

Cette démarche permet à l'auditeur de corriger les erreurs de compréhension et les inexactitudes et les omissions dans la description des procédures.

### **2.6.3. La grille d'analyse de contrôle interne (ou séparation des tâches)**

Pour AHOANGANSI (2006 : 229), « la grille d'analyse de contrôle interne sert à détecter les cumuls de fonction. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise. »

### **2.6.4. Le questionnaire ou feuille d'analyse des contrôles**

Cet outil se matérialise par un tableau qui résume l'ensemble des constats (forces et faiblesses) décelés à l'aide des différents outils développés plus haut (narratif, test de conformité, grille d'analyse) et intègre les analyses suivantes :

- Les forces du système contrôlé,
- Les faiblesses du système de contrôle,
- Les effets possibles de ces faiblesses,
- L'incidence des faiblesses sur l'information financière,
- L'incidence des faiblesses sur le programme de contrôle des comptes
- Les recommandations à faire à l'organisation (banque). (AHOANGANSI, 2006 : 231)

Après avoir dégagé les faiblesses du système les points forts théoriques seront soumis à un test de permanence pour s'assurer de leur application effective.

### **2.6.5. Le test de permanence**

L'objectif de ce test est de s'assurer que les points forts théoriques sont effectivement appliqués.

Pour s'assurer de l'effectivité de l'application de ces points forts l'auditeur procède à différents tests tels que :

- Sélectionner de quelques dossiers de crédit et s'assurer de leur complétude, de l'effectivité des garanties, de la correcte évaluation financière du client, de l'authenticité des signatures,...;
- sélectionner des dossiers de concours et chercher leur enregistrements en comptabilité ;
- etc

Après ce dernier test l'auditeur est bien outillé pour pouvoir faire une évaluation définitive du contrôle interne du cycle *crédits*.

### **2.6.6. Le rapport d'évaluation du contrôle interne**

Pour conclure sur l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur rédigera un rapport d'évaluation qui mettra en exergue :

- les constats effectués,
- les forces et les faiblesses,
- les risques (implications),
- les recommandations.

#### **2.6.6.1. Les limites du contrôle interne**

Un système de contrôle, quelle que soit sa solidité et sa cohérence, n'est jamais à l'abri des risques de défaillance. C'est pourquoi le COSO utilise le terme *d'assurance raisonnable*. Au titre des préconisées par le COSO, les plus classiques sont:

- le coût d'un contrôle interne (qui ne doit pas excéder les avantages escomptés du dispositif),
- la plupart des opérations internes de vérification portent sur des opérations répétitives et non sur des opérations non récurrentes, peu habituelles et non familières,
- la possibilité d'erreur humaine (négligence, distraction, erreurs de jugement, mauvaise compréhension des instructions),
- les collusions internes ou externes à l'entité, mettant en échec le dispositif,
- l'abus éventuel par une personne de ses prérogatives pour ne pas se soumettre au dispositif,
- l'inadaptation des procédures à la situation,
- la non-application des procédures.

Ce chapitre nous a permis de cerner la notion de contrôle interne à travers ses différents concepts. Il s'est agi notamment dans ce chapitre de définir le contrôle interne, ses principes, ses composantes, sa démarche et ses limites. Dans ce chapitre nous avons également défini le contrôle interne spécifique à l'activité bancaire à travers des concepts développés par la réglementation bancaires et la littérature. Ce qui nous permettra à terme de mettre en application la démarche d'évaluation du contrôle interne de crédit dans une banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE**

L'approche méthodologique permet de faire ressortir le modèle d'analyse, les techniques de collecte des données, ainsi que le traitement ayant servi à la réalisation de l'étude.

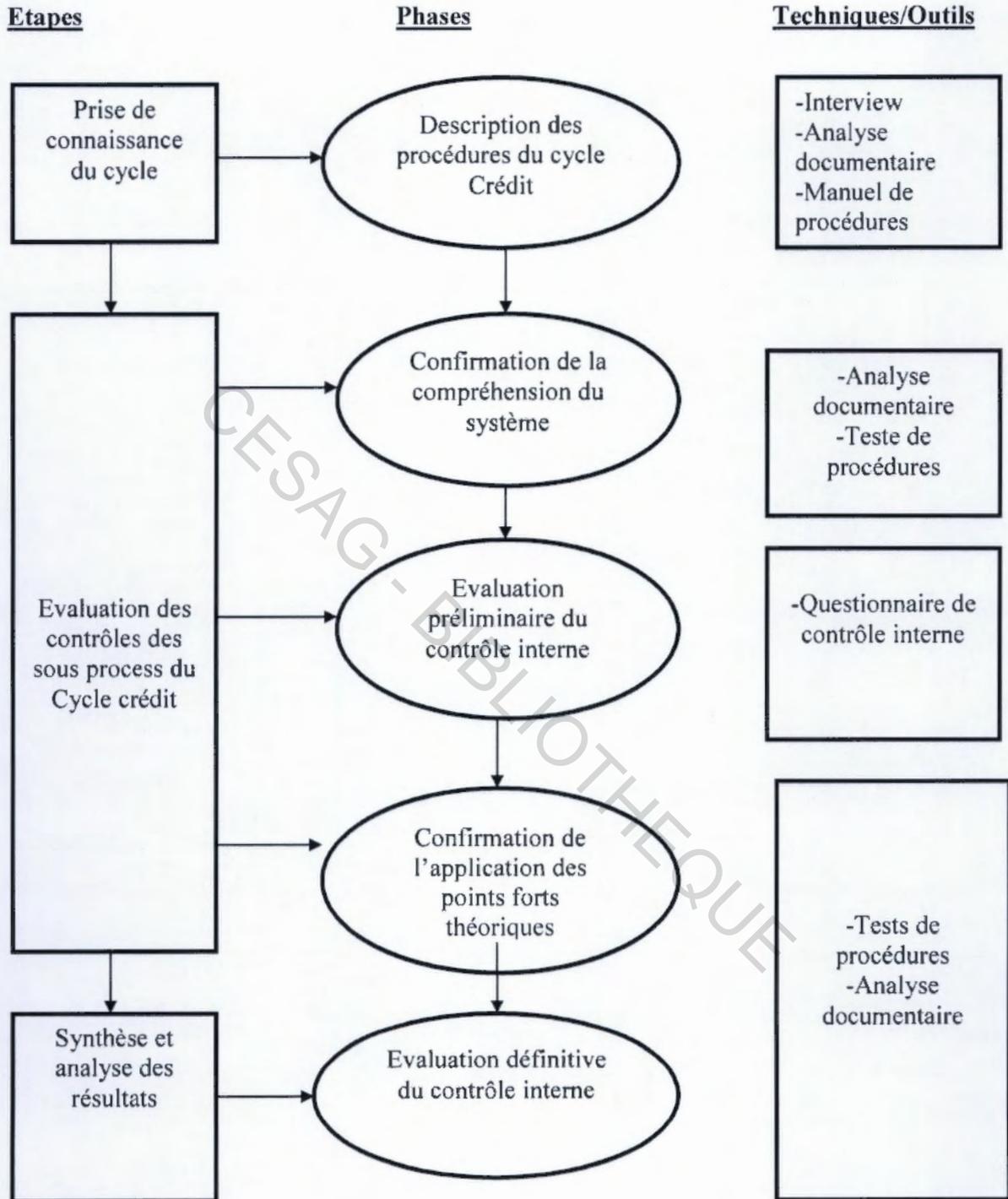
La méthodologie de notre étude s'apparente à une mise en œuvre de la démarche d'évaluation du contrôle interne du cycle Crédit exposées dans le deuxième chapitre de cette partie. Elle consiste, tout d'abord, à prendre connaissance des procédures en place, les décrire sous forme narrative et les tester, analyser la séparation des fonctions incompatibles, dégager les forces et faiblesses du système de contrôle et élaborer un rapport de synthèse sur le contrôle interne. Ce rapport présentera de façon résumée les points forts, les points faibles, les implications en terme de risques et faire les recommandations nécessaires.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du cycle Crédit s'effectue dans un cadre bien défini par les normes évoquées dans les précédents chapitres. En effet, la revue de la littérature nous a permis de décliner les principales phases de la démarche d'évaluation de contrôle interne, en général, et de contrôle interne du cycle crédit, en particulier.

Ainsi, la modélisation des étapes les plus importantes et les techniques de collecte de données de notre étude se présente à travers le schéma ci-après:

**SCHEMA N°1 : Modèle d'analyse**



Source : nous même

### **3.1.1. La phase de prise de connaissance du cycle crédit**

La prise de connaissance est dans toute mission d'audit une des étapes primordiales. En effet, elle permet à l'auditeur d'être en contact avec les audités et les activités à auditer. C'est aussi une étape de familiarisation de l'auditeur avec le sujet à traiter car selon RENARD (2006 : 208) l'auditeur doit avant toute chose « apprendre son sujet ».

L'évaluation du dispositif de contrôle des opérations nécessite une prise de connaissance détaillée de l'ensemble des sous processus, des supports, de l'organisation administrative et des normes qui encadrent ce cycle.

La prise de connaissance du cycle s'articulera autour des outils suivants :

- Interviews,
- manuel de procédures,
- précédents rapports de la Commission bancaire, des Commissaires aux Comptes, etc.
- l'organigramme fonctionnel,
- les états comptables,
- etc.

La prise de connaissance de l'environnement des opérations de crédit permet de déterminer largement les zones de risques.

Cette première étape, comme annoncé dans son premier point permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble du contrôle interne afin de préparer la suite de la mission.

### **3.1.2. Évaluation des contrôles des sous processus du cycle Crédits**

Pour reprendre les termes du COSO, « le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en place par les dirigeants pour s'assurer que les activités sont maîtrisées dans l'organisation ».

La prochaine étape après la prise de connaissance, permet de vérifier si cet ensemble de dispositifs mis en place fonctionne normalement pour la réalisation des objectifs poursuivis par l'organisation. Une description des procédures permet à l'auditeur d'identifier les dysfonctionnements et anomalies qui constituent des risques pour lesquels des recommandations seront proposées.

Cette évaluation passe par une décomposition du cycle en sous processus ou en tâches. Cette décomposition donne une large vision sur les différents risques associés à chaque sous processus.

Dans le cadre de l'activité de crédit les différents sous processus générateurs de risques sur lesquels il convient de s'appesantir sont notamment :

- les procédures d'engagements
- la gestion des encours sains
- le dispositif de surveillance des risques
- le dispositif de contrôle sur les comptes
- la maîtrise des risques induits par les nouvelles technologies

L'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur, à travers ce diagnostic de dispositif existant, de se prononcer sur les procédures de contrôle interne et de proposer des solutions pour les dysfonctionnements et anomalies relevées.

Cette évaluation se déroulera conformément à la démarche décrite dans le chapitre précédent.

### **3.1.3. La synthèse et analyse des résultats**

La synthèse est l'étape dans laquelle seront récapitulés l'ensemble des constats (points forts et points faibles), les éventuelles implications liées aux points faibles et les recommandations proposées.

## **3.2. Les outils/techniques de collecte des données**

En fonction des étapes de notre démarche plusieurs outils seront utilisés pour la collecte et l'analyser des données nécessaires à l'étude.

### **3.2.1. L'interview**

Selon LEMANT (1995 : 181) « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien, c'est une action d'audit à part entière».

Cet outil nous a permis de collecter les informations essentielles auprès des personnes qui interviennent dans les opérations de crédit de la banque.

### **3.2.2. Questionnaire d'analyse de contrôle interne**

Selon LEMANT (1995 : 196) « le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne ».

### **3.2.3. Les tests de procédures**

Selon la norme ISA 330 les tests de procédures permettent de collecter des éléments en vue d'apprécier l'efficacité des contrôles conçus et mis en œuvre par l'entité pour prévenir, détecter ou corriger les anomalies significatives au niveau des assertions.

### **3.2.4. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents internes à l'organisation objet de l'étude. Fondamentalement les documents qui nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur le cycle crédit de la banque sont : le manuel de procédures, les états comptables, les états extracomptables, les dossiers de crédits, les rapports de la Commission bancaire et des Commissaires aux Comptes, les rapports du contrôle interne, etc.

### **3.2.5. Les méthodes traitements des données collectées**

Les méthodes à partir desquels nous avons traité les données collectées, dans le cadre de ce travail sont essentiellement ceux énumérés dans le chapitre précédent, relatif à l'évaluation du contrôle interne.

Tout travail de recherche doit déboucher d'une méthodologie qui permettra à l'auteur de définir le cadre d'analyse de son sujet. C'est ainsi que dans ce chapitre nous avons, sur la base de la revue de littérature, pu déterminer le modèle d'analyse, les techniques et outils de collecte des données et la méthodologie de traitements de ces données afin de répondre aux interrogations formulées dans la problématique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la première partie**

Cette première partie nous a permis de circonscrire notre thème de recherche et définir nos objectifs généraux et spécifiques. C'est aussi l'étape qui nous a permis de faire une revue de la littérature financière afin de recenser les points de vue des théoriciens de cette discipline pour développer les concepts clés de notre travail. Ainsi, nous avons pu élaborer le modèle d'analyse qui nous a servi de schéma directeur pour réaliser ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE  
CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDITS DE  
LA BCN**

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA BANQUE COMMERCIALE DU NIGER**

La présentation de la Banque Commerciale du Niger (BCN) à travers sa structure organisationnelle, son histoire et ses activités est indispensable à la réussite de ce travail. Dans ce cadre ce chapitre s'appesantira de façon résumée sur ces aspects évoqués.

### **4.1. Historique de la BCN**

Fruit de la coopération entre l'Etat du Niger et la Jamahiriya Arabe Libyenne, la BCN est une société anonyme au capital de 9.949.750.000 FCFA, créée à travers un accord signé à Niamey le 1<sup>er</sup> Novembre 1975 entre le Niger et la Libye.

Le capital de la BCN est détenu par deux actionnaires dont la Libyan Foreign Bank pour 86% et l'Etat du Niger à hauteur 14%.

La BCN a effectivement démarré ses activités le 11 Octobre 1978 sous le nom de la BALINEX avant de devenir la Banque Commerciale du Niger (BCN) le 27 Mai 1993.

### **4.2. Les activités de la BCN**

La BCN est autorisée à exercer toutes opérations bancaires faites habituellement par les banques commerciales y compris les opérations financières relatives aux projets de développement économique et commercial et généralement toutes les opérations financières, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant à l'objet social. A ce titre, elle est notamment habituée à:

- accepter les dépôts à vue et à terme, ouvrir les comptes courants, consentir les crédits,
- encaisser et payer les billets à ordre, les mandats, ainsi que les autres effets ;
- émettre des effets, des chèques, des traites, ainsi que d'autres effets commerciaux, qu'ils soient payables au Niger ou en dehors,
- escompter et Réescompter, circuler des effets de commerce de quelque nature qu'ils soient payables au Niger ou en dehors,
- émettre des avals et les lettres de crédits ; ouvrir les crédits documentaires au Niger et en dehors du Niger,
- effectuer les opérations de change de devises étrangères,
- effectuer les opérations de change de devises étrangères,

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA BANQUE COMMERCIALE DU NIGER**

La présentation de la Banque Commerciale du Niger (BCN) à travers sa structure organisationnelle, son histoire et ses activités est indispensable à la réussite de ce travail. Dans ce cadre ce chapitre s'appesantira de façon résumée sur ces aspects évoqués.

### **4.1. Historique de la BCN**

Fruit de la coopération entre l'Etat du Niger et la Jamahiriya Arabe Libyenne, la BCN est une société anonyme au capital de 9.949.750.000 FCFA, créée à travers un accord signé à Niamey le 1<sup>er</sup> Novembre 1975 entre le Niger et la Libye.

Le capital de la BCN est détenu par deux actionnaires dont la Libyan Foreign Bank pour 86% et l'Etat du Niger à hauteur 14%.

La BCN a effectivement démarré ses activités le 11 Octobre 1978 sous le nom de la BALINEX avant de devenir la Banque Commerciale du Niger (BCN) le 27 Mai 1993.

### **4.2. Les activités de la BCN**

La BCN est autorisée à exercer toutes opérations bancaires faites habituellement par les banques commerciales y compris les opérations financières relatives aux projets de développement économique et commercial et généralement toutes les opérations financières, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant à l'objet social. A ce titre, elle est notamment habituée à:

- accepter les dépôts à vue et à terme, ouvrir les comptes courants, consentir les crédits,
- encaisser et payer les billets à ordre, les mandats, ainsi que les autres effets ;
- émettre des effets, des chèques, des traites, ainsi que d'autres effets commerciaux, qu'ils soient payables au Niger ou en dehors,
- escompter et Réescompter, circuler des effets de commerce de quelque nature qu'ils soient payables au Niger ou en dehors,
- émettre des avals et les lettres de crédits ; ouvrir les crédits documentaires au Niger et en dehors du Niger,
- effectuer les opérations de change de devises étrangères,
- effectuer les opérations de change de devises étrangères,

- émettre des bons de caisse,
- l'achat, la vente et la détention d'actions de Sociétés Anonymes au Niger et en Dehors.

La BCN effectue également plusieurs autres opérations, telles que l'organisation des opérations d'émissions publiques des titres, la représentation des différentes entreprises à l'intérieur et à l'extérieur du pays...etc.

### **4.3. Organisation de la BCN**

La BCN est dirigée par un conseil d'administration qui veille à la mise en œuvre de la stratégie de la Banque telle qu'édictée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Ainsi, sous les ordres du Conseil d'Administration, la Direction Générale coordonne les directions centrales qui sont : le Département des Opérations Bancaires, le Département Administratif, Financier et Comptable, le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux, le Service de Contrôle Interne et le Service Informatique.

#### **4.3.1. Le Département des Opérations Bancaires**

Ce département est au cœur du métier de la Banque et constitue le point focal de notre intervention. Il est rattaché à ce département le Service Crédit et Portefeuille, le Service Comptes Courants, le Service Etrangers, le Service Caisse le Service Marketing.

##### **4.3.1.1. Le Service Crédit**

Le Service Crédit est celui en charge de la principale activité de la Banque. C'est le service responsable de l'exécution de toutes les procédures relatives aux crédits et concours assimilés de la banque. Ce service est donc le principal acteur de l'opération de crédit; du montage de dossier au déblocage final et /ou suivi et recouvrement des créances. C'est le service générateur du risque le plus importante de l'activité bancaire et qui constitue l'épicentre de la présente étude.

Au sein de la BCN, ce service est composé des sous services suivants :

- Chargé de la clientèle salarié : son rôle essentiel est la gestion du portefeuille salarié sur tous les services relatifs à ce segment,
- Chargé de gestion des cartes bancaires et suivi des comptes,

- Chargé de portefeuille : qui assure la gestion administrative et le suivi des risques relatifs aux différents dossiers de crédits.
- Chargé de suivi des risques : il est responsable de l'évaluation en amont des risques de contrepartie et de leur suivi en aval.

#### **4.3.2. Le département administratif, financier et comptable**

Ce département est chargé d'assurer la gestion administrative, financière et comptable de toutes les opérations qui affectent l'entreprise et veille au respect des objectifs budgétaires de l'entreprise. De ce fait, elle regroupe en son sein le Service du Personnel et le service Comptabilité.

Ses tâches essentielles consistent à :

- définir la stratégie financière et les objectifs à long terme de la Banque,
- contrôler les activités financières (planification, analyses, ...),
- assurer la cohérence de l'analyse financière des opérations,
- mettre en place des mécanismes de contrôle et suivre de près les opérations locales,
- conduire les études de faisabilité,
- la tenue des opérations comptables,
- l'administration des ressources humaines.

#### **4.3.3. Le département juridique et du contentieux**

Ce département est une des unités essentielles de la Banque. Il est en charge du conseil juridique ainsi que des contentieux liés à l'activité de la banque. A ce titre, il assure un rôle de premier plan dans la prévention et la gestion des contentieux. Il intervient notamment la procédure de prise de garantie, la de l'expertise des valeurs des garanties, de collecte des documents suffisants sur les garanties et assure le suivi des procédures contentieuses en justice.

#### **4.3.4. Le service contrôle interne**

La structure chargée du contrôle interne à la B.C.N. est un service de contrôle interne rattaché à la direction générale.

Les attributions du service de contrôle interne ne sont pas formalisées par une décision de la Direction Générale. Cependant, elles transparaissent à travers :

- Le guide d'intervention du service de contrôle interne faisant partie intégrante du manuel des procédures de la banque,
- Le programme annuel de contrôle soumis chaque année à la Direction Générale par le service de contrôle interne.

Le service de contrôle interne a ainsi pour mission d'exercer le contrôle sur l'ensemble des activités de la banque.

Il veille au respect des procédures et de la réglementation qui régissent le fonctionnement général de la banque.

Il assure les missions d'audit interne, de contrôle d'exécution budgétaire, d'inspection générale, de contrôle administratif, financier et comptable.

#### **4.3.5. Le service Informatique**

Ce service est en charge de la gestion de la politique et du système informatique de la banque. Il assure ainsi, la gestion des bases de données de la banque, la gestion du réseau, la gestion de la sécurité informatique, la maintenance des systèmes et des applications informatiques, la gestion des procédures de « back up », la gestion des contrats avec les prestataires informatiques, etc.

Ce chapitre nous a permis de circonscrire de façon résumée le cadre organisationnel de la BCN. Ainsi, nous avons pu identifier les différents services contribuant à l'exécution de ses activités et à la formation des résultats. Cette étape est nécessaire dans l'appréhension de certains risques liés à l'activité de crédit, notamment en ce qui concerne la séparation des fonctions et l'application des procédures d'engagement. Cette étape est également nécessaire dans la mise en œuvre des recommandations issues de ce travail.

## **CHAPITRE V : EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE CREDIT DE LA BCN**

Ce chapitre permet de décrire les différentes procédures appliquées dans le cadre du traitement des opérations de Crédits à la BCN afin de faire ressortir les insuffisances éventuelles au niveau de chaque sous-procédure et proposer les recommandations nécessaires à leur amélioration. La démarche retenue dans cette partie est celle décrite dans notre modèle d'analyse à travers ses différentes étapes, phases et outils d'exécution. Ainsi, chaque étape sera déclinée en une description de la sous procédure sous-forme de constat, une mise au point des implications possibles et des recommandations proposées.

### **5.1. La prise de connaissance générale du cycle crédit de la BCN**

Notons tout d'abord que dans le cadre de cette étape il a été procédé à des entretiens avec les principales personnes responsables de ce cycle. Il s'agit notamment du :

- Chef Service Crédits,
- Responsable de Suivi des risques,
- Contrôleur interne,
- Juridique et du contentieux
- Responsable Service étrangers (pour les engagements par signature),
- Responsable de gestion du portefeuille.

Les documents mis à notre disposition sont notamment :

- Le manuel de procédures,
- Les états de suivi des recommandations de la Commission bancaire et des Commissaires aux Comptes,
- Le rapport sur la révision globale du portefeuille,
- Les rapports sur le contrôle interne,
- La liste des crédits sains,
- La liste des dossiers transférés au contentieux,
- L'organigramme général de la Banque,
- La liste des cinquante plus gros engagements de la Banque,

La démarche a consisté, donc, à recueillir le maximum d'informations à l'issue des interviews et de l'analyse de tous ces documents afin de comprendre la nature des opérations et l'organisation fonctionnelle du cycle crédits de la Banque.

Ainsi, nous avons constaté que le Service Crédit est placé sous la tutelle du Département des opérations et est dirigé par une Responsable dotée d'une forte expérience en la matière. Il est essentiellement composé du Chef Service, d'un Chargé de portefeuille, d'un Chargé de Suivi et d'analyse des risques, et de deux Gestionnaires de comptes.

Nous avons également noté que la BCN offre les concours suivants :

- les découverts et facilités de caisse ;
- les crédits à court, moyen et long terme (prêt sur marché, crédit automobile, crédit immobilier,...);
- les cautions (soumission, avance de démarrage, bonne exécution...);
- les escomptes et l'aval d'effets de commerce ;
- les prêts directs événementiels (prêt tabaski, prêt scolaire).
- les engagements par signature (crédits documentaires, cautions sur marchés,...)

## **5.2. Évaluation du dispositif de contrôle interne de la BCN**

Après la prise de connaissance du cycle, cette étape est importante dans une démarche d'audit par les risques. Elle va se dérouler selon la démarche d'évaluation du contrôle interne indiqué dans la première partie de ce travail. Il s'agit donc de :

- décrire les sous procédures les plus importantes du cycle crédit,
- procéder aux tests de conformité des procédures décrites,
- effectuer une évaluation préliminaire des points forts et faibles théoriques (FAC),
- confirmer l'application des points forts théoriques,
- analyser les résultats obtenus (synthèse).

Ainsi, chaque process du cycle sera analysé suivant ces différents points.

### **5.2.1. Description des procédures relatives aux opérations de crédit à la BCN**

Les différents traitements concourant au cycle vie de crédit sont synthétisés dans les rubriques ci-après décrites.

### **5.2.1.1. L'étude du dossier de crédit**

Le client sollicitant un concours financier adresse une lettre au Directeur Général et dépose au Secrétariat de la Banque. Après enregistrement, le courrier visé par le Directeur est transmis au Service Crédit pour déclencher le processus de montage du dossier. Ainsi, le client remplit un formulaire de demande de crédit. Ce formulaire permet de recueillir des informations nécessaires sur le client. Il se présente différemment selon qu'il s'agisse d'un client personne morale ou d'un client particulier. Dans le premier cas, le formulaire présente les informations suivantes: l'identification du client (les statuts, le numéro au Registre de Commerce, l'adresse, l'activité, le numéro d'identification fiscale, la dénomination sociale,...), le type de facilité sollicitée (facilité de caisse, escompte, prêts, caution, crédit doc), la durée et les modalités de remboursement, le motif et les garanties proposées. Ce document daté et signé par le client est traité au niveau du service crédits par la responsable du service crédit ou le chargé de portefeuille avant son introduction. S'agissant d'un client particulier, pour toute demande de crédit ou son renouvellement, il remplit un formulaire de demande de crédit personnel. Ce document permet de recenser des informations telles que l'identité du client, son adresse, les conditions de crédits, l'objet du crédit, le N° du compte, sa situation familiale, ses revenus, la nature de ses garanties, les personnes à charge etc. Un dossier est ainsi constitué au nom du client.

Une fois que toutes les informations et pièces justificatives sont réunies, le Chef Service Crédit ou le Chargé de portefeuille initie le dossier dans le module du progiciel IBANK, conformément aux différents onglets à renseigner à partir du formulaire rempli. Une analyse financière du client est ensuite effectuée par le Chargé de Suivi des risques afin de déterminer la solvabilité du client. En pareil situation, l'analyse est faite en tenant compte de l'importance des mouvements créditeurs sur le compte du client et sa situation globale au niveau de la Banque.

Le dossier est ensuite soumis au Directeur des opérations qui vérifie la régularité du client et appose son visa.

A son retour, le Service Crédit établit une note de présentation du dossier à l'attention du Directeur Général avec un avis motivé de chacun des acteurs ayant intervenu dans le process.

### **5.2.1.2. Le circuit de validation**

L'autorisation d'octroi du crédit par la BCN est du seul ressort du directeur général ou du Conseil d'Administration, conformément aux limites fixées par ce Conseil en sa session de Juin 2011.

Le dossier accompagné de la note de présentation est soumis au directeur général qui le transmet au conseil d'administration, si nécessaire. Ainsi, l'organe compétent étudie le dossier instruit, fixe les lignes de crédit et les différentes conditions (taux, durée, montant, modalités de remboursement, niveau de garantie,...), demande éventuellement un complément d'informations et donne son autorisation ou un rejet motivé.

En cas d'avis favorable l'autorité habilitée, les conditions du crédit sont notifiées au client qui accorde son aval à travers une note au directeur général ou demande une révision de ces conditions sur la base d'arguments probants.

Si le client accepte, un contrat qui prévoit toutes les conditions du dénouement du crédit est signé par les deux parties et un ticket d'autorisation matérialisant l'accord définitif de la direction générale est transmis au chef service crédit qui procède à la validation dans le module IBANK approprié. Ainsi, le chef service compte courant procède au déblocage du crédit. Ce ticket mentionne l'ensemble des conditions retenues pour le concours et est signé par les personnes habilitées.

### **5.2.1.3. Le déblocage du crédit**

Les formalités liées à la mise en place du crédit et le déblocage du crédit relèvent du Service de crédit. Ainsi, dès réception des tickets d'autorisation validés, le chef Service crédit se charge seule du déblocage ou souvent confie une partie de la tâche au chargé de portefeuille.

Mais, le déblocage s'effectue en deux sous-phases : la prise de garantie et la mise en place.

#### **5.2.1.3.1. La prise de garantie**

La mise en place du crédit est impérativement précédée de la prise des garanties prévues dans le dossier de crédit et indiquées sur le ticket d'autorisation.

Les garanties recueillies sont généralement les gages de biens meubles (or, métaux précieux), des hypothèques après confection des titres fonciers, etc. Les particuliers sont tenus de fournir leurs trois derniers bulletins de solde ou tout document justifiant leur source de revenu, une attestation de domiciliation signée par leur employeur, une caution solidaire et une assurance vie si le montant du crédit excède 500.000 FCFA. Les métaux font d'abord l'objet d'une expertise au Ministère des mines et les titres fonciers sont expertisés par un Cabinet indépendant.

Les originaux de garanties recueillies sont conservés dans un coffre dont la clé est gardée par le chef service contrôle interne. On trouve de fois, des copies des garanties dans certains dossiers des clients.

Une fois la garantie recueillie, le crédit peut être mis en place.

#### **5.2.1.3.2. La mise en place**

La mise en place du crédit s'effectue en deux étapes : la saisie de l'autorisation ou du concours et la validation de cette saisie.

La saisie des autorisations et/ou concours s'effectue par le chef service crédit et par le chargé du portefeuille. Le chef service crédit procède à une première validation avant de transférer le dossier au Chef Service compte courant qui finalise le déblocage sur le compte du client. L'état de saisie est imprimé et joint au dossier.

Exceptionnellement, une avance sur crédit peut être octroyée à un client sur autorisation expresse du Directeur Général à la Direction des opérations, même si la procédure de prise de garantie n'est pas encore complètement bouclée. Pour le client particulier, il lui est donné un visa de crédit, mais sans déblocage jusqu'à la production d'une assurance vie. Pour le client personne morale, il est exigée une attestation d'engagement sur la base de laquelle le crédit est débloqué avant la prise de garantie. A ce titre, il est spécialement ouvert un compte d'avance sur crédit.

Durant la vie du crédit, des modifications peuvent survenir sur les conditions.

Il n'y a aucune possibilité de modification des conditions de crédit encours parce que l'application est verrouillée. Dans ce cas le concours précédent est annulé et un nouveau crédit est mis en place selon les nouvelles conditions.

Après le bouclage du crédit, les dossiers sont conservés au service crédit et portefeuille.

#### **5.2.1.4. Le remboursement du crédit**

Les échéances de remboursement sont saisies dans le progiciel IBANK, conformément au ticket d'autorisation.

Ainsi, à chaque échéance, le système prélève directement les annuités de remboursement (principal, intérêts et taxes). Ce prélèvement n'est possible que si le compte du client est suffisamment provisionné; dans le cas contraire, l'échéance passe en impayé.

Si la situation du client se régularise, l'annuité est récupérée automatiquement, majorée des intérêts de retard et des diverses taxes.

#### **5.2.1.5. Le suivi des risques**

Les crédits font l'objet d'un suivi conformément à leur évolution vis-à-vis du contrat de prêt.

##### **5.2.1.5.1. Le suivi des crédits sains**

Le suivi des crédits est assuré par le service crédit jusqu'au remboursement effectif. Au premier impayé, le service clients relance le client en lui envoyant une note de rappelle ou en l'appelant par téléphone. Lorsque le client persiste, son dossier est transféré au service recouvrement en précontentieux, puis au contentieux pour entamer les procédures judiciaires. Le dossier est mis à jour régulièrement en fonction des événements affectant le crédit (garantie complémentaire, remboursement anticipé, rallonge de délai, ...)

##### **5.2.1.5.2. Le suivi des crédits impayés**

La gestion des crédits en souffrance a été paramétrée dans le progiciel IBANK conformément aux dispositions de la circulaire N°94-05 de la Commission bancaire de l'UMOA.

Un état des impayés est établi chaque mois par le chef service crédit ou le chargé de portefeuille par requête de IBANK. Cet état reprend l'ensemble des clients présentant au moins un impayé et ou des comptes débiteurs de plus de quatre-vingt-dix (90) jours, classés par soldes non provisionnés dégressifs. Cet état fait ressortir le nombre d'échéances impayées et leur montant pour chacun des crédits en cours.

Des commentaires sont faits sur la variation des impayés d'un mois à l'autre et sur les comptes clients qui représentent la plus grosse part des impayés. Ce rôle est dévolu au service Suivi des risques.

Le suivi des impayés permet au service crédit d'identifier les crédits devant faire l'objet de dotations ou de reprises de provisions et de les proposer au « comité provisions » qui se tient tous les six(6) mois au moment de la révision du portefeuille.

#### **5.2.1.5.3. Le suivi des crédits douteux ou litigieux**

A la fin de chaque mois, il est établi une situation manuelle des cent (100) plus gros crédits douteux par le service suivi des risques. Cette situation fait ressortir pour chacun des dossiers le niveau d'engagements et les provisions constituées.

Pour certains les (50) plus gros engagements (crédits), un état récapitulatif du solde par nature d'engagement est établi. Cet état est mensuellement transmis à la banque centrale pour contrôle.

Le cadre de suivi annuel des risques est le comité de révision globale du portefeuille qui se réunit à la fin de chaque semestre, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur. Ce comité composé du directeur financier et comptable, du directeur des opérations, du directeur des affaires juridiques et du contentieux, et du contrôleur interne.

#### **5.2.1.6. Contrôle des dossiers physiques**

Ce contrôle s'effectue mensuellement par le service contrôle interne et concerne les dossiers de crédit mis en place un (1) mois auparavant. L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que :

- la procédure de montage, d'étude, d'approbation et de mise en place des dossiers de crédit en vigueur dans la banque a été respectée ;

- les éventuelles garanties non recueillies avant le déblocage du crédit l'ont été;
- le fonctionnement du compte du client ne fait pas ressortir d'anomalies particulières ;

### 5.2.2. Le test de conformité

Ce test va nous permettre de vérifier l'application des procédures décrites dans le narratif. Pour le réaliser, nous avons choisi au hasard un dossier de crédit d'un client entreprise et un d'un client particulier afin de tester la procédure décrite plus haut.

Tableau N°1 : Test de conformité, client entreprise

Process	Vérification conformité
<b>Etude du dossier de crédit</b>	
Demande de crédit signée du client	√
Formulaire de demande de crédit rempli, daté et signé	√
Dossier de crédit constitué	√
Rapport d'analyse financière du dossier	√
Note de présentation signée par les personnes habilitées	√
Extrait du compte du client	√
Situation globale des engagements du client	√
<b>Validation du crédit</b>	
Note de présentation signée par le DG ou Conseil d'Administration (CA)	√
Lettre de notification des conditions signée par le DG ou le CA	√
Contrat signé par les deux parties	√
Ticket d'autorisation signé par le DG ou le CA	√
<b>Déblocage du crédit</b>	
Garantie suffisante (hypothèque, nantissement, assurance, caution, ...)	x
Rapport d'expertise de garantie	x
Etat de saisie informatique du crédit	√
Attestation d'engagement (cas d'avance sur crédit)	√
<b>Remboursement du crédit</b>	
Echéancier de remboursement à jour	√
<b>Suivi des risques</b>	
Note de relance pour les impayés	ε
Situation mensuelle des crédits en souffrance	√
Analyse mensuelle détaillées des engagements	√
Rapport validé de la révision semestrielle du portefeuille	√
Dossiers exhaustifs et biens classés	x

**Légende:**

- √ Vérifié conforme
- x Vérifié non-conforme
- ε Non applicable

Le test sur dossier du client sélectionné, conformément à la démarche du commissariat aux comptes, est globalement satisfaisant. Toutefois, sur ce dossier nous avons relevé l'absence de garantie réelle suffisante. Le système de classement de dossier reste perfectible.

**Tableau N°2 : Test de conformité, crédit client particulier**

Process	Vérification conformité
<b>Etude du dossier de crédit</b>	
Demande de crédit signée du client	x
Formulaire de demande de crédit rempli, daté et signé	√
Dossier de crédit constitué	√
Rapport d'analyse financière du dossier	ε
Note de présentation signée par les personnes habilitées	√
Extrait du compte du client	√
Situation globale des engagements du client	√
<b>Validation du crédit</b>	
Note de présentation signée par le DG ou Conseil d'Administration (CA)	√
Lettre de notification de conditions signées par le DG ou le CA	√
Contrat signé par les deux parties	√
Ticket d'autorisation signé par le DG ou le CA	√
<b>Déblocage du crédit</b>	
Garantie suffisante (hypothèque, nantissement, assurance, caution, ...)	x
Rapport d'expertise de garantie	ε
Etat de saisie informatique du crédit	√
Attestation d'engagement (cas d'avance sur crédit)	ε
<b>Remboursement du crédit</b>	
Echéancier de remboursement à jour	√
<b>Suivi des risques</b>	
Note de relance pour les impayés	ε
Situation mensuelle des crédits en souffrance	√
Analyse mensuelle détaillées des engagements	ε
Rapport validé de la révision semestrielle du portefeuille	√
Dossiers exhaustifs et biens classés	ε

**Légende:**

√	Vérifié conforme
x	Vérifié non-conforme
ε	Non applicable

Le test sur dossier du client sélectionné est globalement satisfaisant. Toutefois, nous avons noté l'absence de l'assurance-vie et de la demande de crédit signée dans le dossier.

### **5.2.3. Évaluation préliminaire du contrôle interne**

Cette évaluation s'effectue à travers trois outils : le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches et la feuille d'analyse des contrôles (FAC).

#### **5.2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (ANNEXE N°4)**

Cet outil nous permettra de porter un diagnostic sur le niveau du contrôle interne.

Les résultats de ce diagnostic sont contenus dans le tableau joint en annexe de ce document.

#### **5.2.3.2. La grille de séparation des tâches (ANNEXE N°3)**

Cet outil nous a permis de faire une analyse des tâches incompatibles afin de proposer des recommandations aux insuffisances soulevées.

Les résultats sont présentés dans le tableau en annexe.

#### **5.2.3.3. La feuille d'analyse des contrôles - FAC (ANNEXE N°2)**

Cet instrument est particulièrement important dans la démarche d'évaluation du contrôle interne. Il nous a permis de faire ressortir les points forts et les points faibles théoriques du dispositif de contrôle interne du cycle crédit.

L'analyse est présentée dans le tableau en annexe.

#### **5.2.4. Le test de permanence (ANNEXE N°5)**

C'est le test qui nous a permis de confirmer l'application constante des points forts du dispositif de contrôle. A cet effet, nous avons sélectionné cinq (5) dossiers de crédit. Les résultats sont présentés dans le tableau de l'annexe.

#### **5.2.5. Synthèse des résultats**

Cette partie est celle dans laquelle procéder à la synthèse générale des résultats issus de nos travaux d'évaluation du contrôle interne du cycle crédit de la BCN. C'est donc, la partie qui fera la synthèse des forces, faibles et des recommandations issus des tests et contrôles.

Au regard de son importance dans la démarche, cette partie fera l'objet du prochain chapitre.

Dans cette partie pratique que nous venons de terminer, nous avons fait une évaluation des procédures de contrôle interne du cycle crédit au sein de la BCN en vue de nous assurer de leur existence, de leur fonctionnement et de leur bonne application. Ce travail a été effectué sur la base de la démarche et des outils que nous avons déjà énoncés dans la première partie. Cette démarche et ces outils nous ont permis de déceler des insuffisances dans la conception de procédures et des manquements quant à leur application. Ces insuffisances et manquements constituent des risques importants qu'il faut prendre en compte afin de sauvegarder le patrimoine de la banque et assurer la sécurité de l'épargne des parties prenantes. C'est qui nous a amené à formuler de recommandations en vue de maîtriser ces risques. L'amélioration du système de contrôle interne passe ainsi par la mise en œuvre de ces recommandations par les différents acteurs du dispositif crédit de la Banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE VI : SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RESULTATS**

Ce chapitre récapitule l'ensemble des résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de nos travaux. C'est ainsi, qu'il nous a permis d'énumérer les forces et faiblesses du dispositif de contrôle crédit en place. Il recouvre également les différentes implications de chacun des risques soulevés et les recommandations adéquates afin de les maîtriser et améliorer la fiabilité des procédures en place.

### **6.1. Synthèses des résultats issus de la prise de connaissance**

Au terme de la prise de connaissance du cycle crédit de la BCN, nous avons noté les insuffisances ci-après :

- **Politique de crédit**

La politique d'octroi de crédit de la BCN comporte des insuffisances. Ce qui indique une mauvaise délimitation des risques de contrepartie. Il convient de préciser aussi, l'absence d'un suivi des dossiers de crédits. En effet, nous n'avons pas constaté l'existence d'un niveau important de créances des souffrances dans les états mis à notre disposition.

L'absence de suivi est une source de dégradation de la qualité du portefeuille ; ce qui se traduit ensuite par une détérioration du résultat et des fonds propres. Ceci est aussi une autre source d'obstruction à la réglementation bancaire.

La BCN doit définir une politique de crédit en parfaite cohérence avec sa surface financière et mettre en place un organe vivant et efficace de suivi des engagements.

- **Cotation des risques**

La BCN ne dispose pas à ce jour d'un système interne de cotation qui permet d'apprécier la qualité du portefeuille client et d'accélérer l'identification et la mise sous surveillance des créances à risques.

La cotation est l'un des outils les plus modernes d'estimation des risques à priori. Son absence constitue un des facteurs de la défaillance du système d'évaluation et de suivi des risques de la banque. Cette situation est en partie à l'origine des lenteurs constatées dans l'analyse des dossiers de crédit par les Service en charge.

La mise en place de ce dispositif serait une étape importante dans l'évaluation du niveau des risques à priori et permet d'accélérer nettement le processus d'analyse financière et économique des dossiers soumis par les clients.

## **6.2. Résultats issus de l'évaluation du contrôle interne du cycle crédit**

### **▪ Séparation des tâches**

A l'issue de nos travaux portant sur la séparation des tâches, à l'aide de la grille de séparation des tâches (Annexe N°3), dans le dispositif d'octroi de crédit, nous avons relevé des incompatibilités au niveau du service crédit.

Cette situation peut entraîner des risques d'irrégularités dans les traitements des dossiers de crédit.

Nous proposons qu'une séparation soit effectuée entre les tâches de la saisie des autorisations/ou concours et celles de contrôle et validation.

### **▪ Crédits aux particuliers**

Nos travaux ont permis de relever des cas de concours à des particuliers (salariés) sans que ces derniers produisent leurs trois (3) derniers bulletins de paie. Nous avons également constaté des octrois sans obtenir la pièce d'identité du client particulier.

Cette situation entraîne l'octroi de crédits à des particuliers sans une réelle source de revenu ou dont les salaires ne peuvent pas couvrir le risque.

Nous recommandons à la BCN de prendre toutes les dispositions nécessaires pour que les trois derniers bulletins de paie et la pièce d'identité du client soient obtenus.

### **▪ Recueil de garantie**

Des crédits sont parfois octroyés sans prise de garantie réelle ou sur la base de promesse de garantie donnée.

Cet état de fait entraîne le risque de tomber dans des contentieux sans issue pour la banque.

Nous recommandons à la BCN de recueillir toutes les garanties requises avant le déblocage des fonds.

- **Gestion de garanties**

Il existe des divergences entre la situation comptable des garanties et l'état extracomptable de suivi des garanties. En effet, les garanties recueillies et comptabilisées par le service crédit sont parfois et directement déposées dans le coffre, sans être enregistrées au fichier extracomptable tenu par le service juridique.

Des erreurs et incohérences peuvent intervenir dans le suivi des garanties.

Il conviendrait de procéder au rapprochement mensuel de l'état de garanties tiré du système et l'état extra comptable afin de s'assurer que toutes les garanties exigées ont été recueillies et détenues physiquement par la banque

- **Lignes de découverts non autorisés**

Nos travaux ont permis de relever des cas des découverts à des clients sans garanties suffisantes.

Cette situation conduit entraîne des comptes débiteurs pendant des années sans qu'il ne soit possible d'engager des procédures autre qu'une réconciliation à l'amiable afin de permettre à la banque de recouvrer uniquement le capital et par conséquent se voir priver des intérêts et autre commissions qui constituent en gros le chiffre d'affaire de la banque mais aussi d'engager d'énormes frais auprès des avocats.

Nous recommandons de définir une échéance pour les découverts mais aussi d'exiger du client des garanties fermes et de faire des rapport de suivi périodique sur la situation du compte client afin de s'assurer que les règlements ne sont pas domicilier dans une autre banque que la B.C.N. il convient de constituer de dossier pour tous les gros engagements dès l'entrée en relation et d'initier des mise à jour régulières du dossier.

- **Analyse des risques**

L'analyse des risques comporte des insuffisances parce que le service risques ne dispose pas dans la majorité des cas des états financiers certifiés des trois derniers exercices sociaux des clients personnes morales.

Cette situation n'est pas de nature à faciliter une appréciation juste des risques contractés sur ces clients.

Nous recommandons la mise en place d'un dispositif alternatif de recueil d'informations financières sur ces clients afin de procéder systématiquement à une analyse des risques encourus les dossiers de crédits.

▪ **Contrôle et autorisation de mouvements sur les comptes dormants**

Le dispositif ne prévoit pas un contrôle des mouvements sur les comptes « dormants », sans mouvements depuis six mois.

L'absence de contrôle sur ces comptes expose la BCN à des risques de manipulations frauduleuses.

Nous recommandons que les opérations sur les comptes identifiés comme étant « dormants » soit contrôlés afin d s'assurer que le titulaire du compte est bien à l'origine des mouvements.

## **Conclusion générale**

Au terme de cette étude, nous avons acquis une connaissance globale sur la méthodologie d'évaluation du contrôle interne de l'activité de crédit dans une banque commerciale. En effet, dans la première partie de ce document nous avons cerné les concepts clés du crédit et du contrôle interne dans leurs différentes facettes ; ce qui nous a permis de décliner un modèle d'analyse qui nous a servi de guideline dans la mise en œuvre de la démarche pratique.

Le cas de la BCN nous a permis de mettre en œuvre la démarche théorique telle que énoncée dans la première partie de ce travail et constater des insuffisances auxquelles nous avons proposé quelques pistes de solution. Notre but à travers cette étude visait deux objectifs. Il s'agissait, d'une part, d'apporter des éléments de réponse aux interrogations posées dans la problématique du sujet et, d'autre part, de contribuer à une bonne maîtrise du contrôle interne de l'activité de crédits, cœur du métier de la banque, afin d'aider les dirigeants à atteindre les objectifs stratégiques de la Banque. Les tests effectués à travers les différentes phases de la démarche, notamment le test de conformité, le test de séparation des tâches, le questionnaire de contrôle interne et le test de permanence ont permis de soulevés principalement les insuffisances ci-après :

- faible appréciations des risques crédits suite à l'indisponibilité d'informations financières suffisantes sur les clients ;
- l'absence ou insuffisance des garanties sur certains dossiers de crédit;
- l'absence de dossiers de crédit de certains clients ;
- l'insuffisance dans le suivi des garanties ;
- l'insuffisance d'une bonne politique de suivi des dossiers de crédits ;
- etc.

Au regard de ces résultats, nous estimons que la principale source des difficultés exprimées par nos banques réside plus dans l'absence d'une application rigoureuse des procédures édictées, aussi bien par le dispositif de la banque, que celles de la réglementation bancaire.

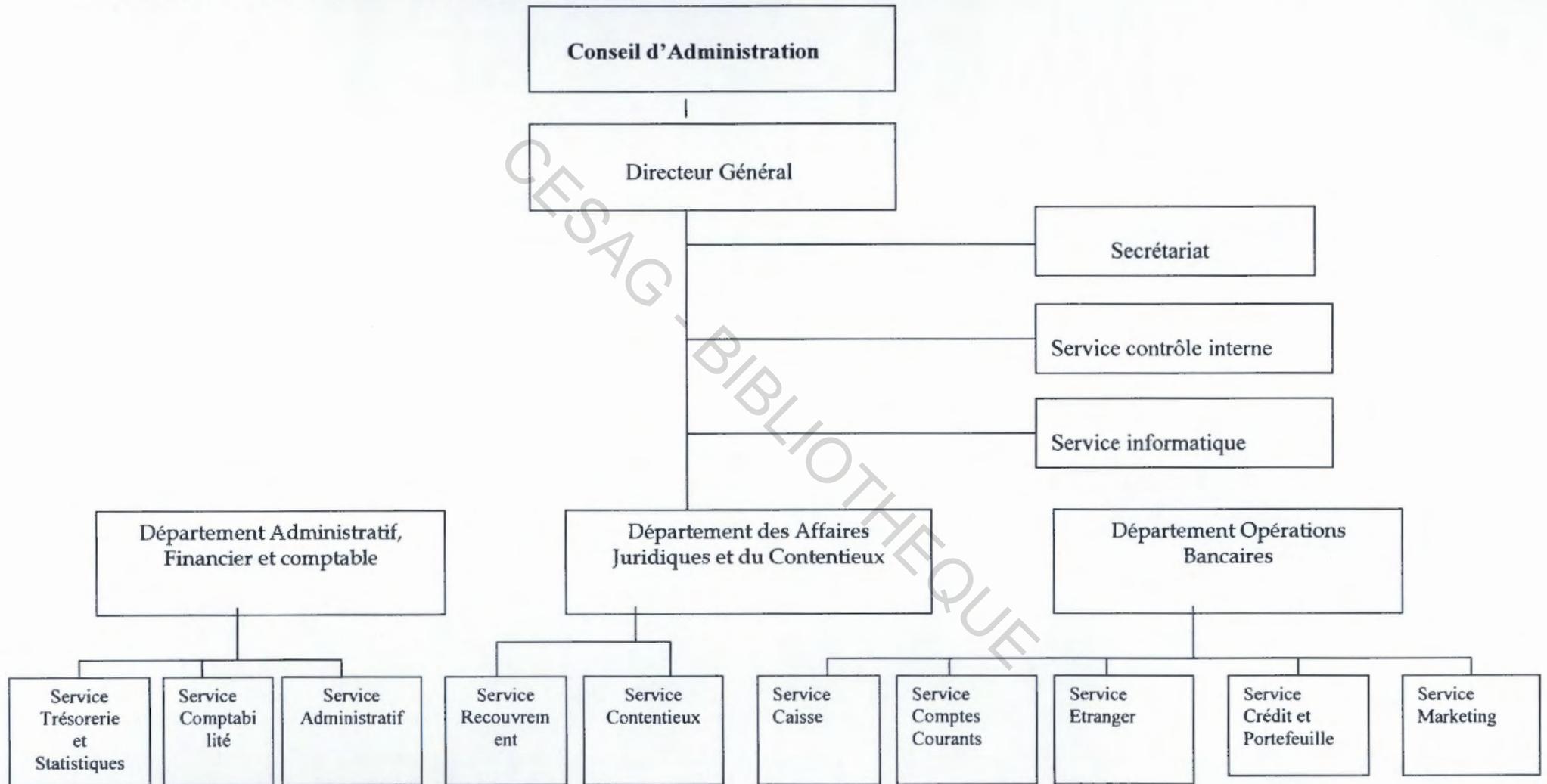
Cependant, cette étude n'a pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects d'un thème aussi vaste que le crédit, en raison de l'évolution rapide de la technologie qui invite des supports plus sophistiqués de distribution de crédits, tel que le « Mobile banking », le « E-banking »,

etc. Ceci nécessite forcément plus de temps et une connaissance approfondie de l'activité et de son environnement. Mais, nous osons espérer que ce travail est une piste qui permettra aux responsables de la BCN d'avoir une idée globale sur les risques liés à l'activité de crédit afin de prendre les décisions idoines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

ANNEXE N°1 : Organigramme générale de la BCN, au 30 Avril 2012.



ANNEXE N°2 : Feuille d'Analyse des Contrôles (FAC)								
OBJECTIFS	Contrôles ou procédures mis en place	Répond-il à notre objectif d'audit ? Oui/Non	Si Oui, le contrôle est-il matérialisé? Oui/Non	Réf. vérification du contrôle	Si non, Nature des risques associés			Recommandations
					Faible	Modéré	Elevé	
Tous les crédits mis en place et débloqués ont été autorisés ?	Le ticket d'autorisation est signé par le DG ou le Conseil d'administration Avant la mise en place du crédit. Un contrat est également signé.	OUI	OUI					
Toutes les caractéristiques (taux d'intérêt, commission, etc) des crédits mis en place sont acceptées par les clients concernés ?	Les conditions sont détaillées dans une note d'information et soumises au client. C'est seulement après approbation de celui-ci que le déblocage du crédit intervient.	OUI	OUI					
Toutes les garanties prévues dans le dossier ont été recueillies ?	Une vérification mensuelle de régularité des dossiers des est effectuée par le Contrôleur interne.	OUI	NON			x		
	Vérification des pièces du dossier par le recouvrement avant le déblocage. Parfois, les garanties ne sont pas expertisées.	OUI	NON			x		procéder systématiquement à l'expertise de la garantie par un expert en la matière avant le déblocage du prêt
	Contrôle des garanties et détention de la clé du coffre par le contrôleur interne	OUI	OUI					
Toutes les garanties sont saisies dans le système ou des garanties déjà saisies	il n'existe pas de vérification spécifique de la saisie des garanties saisies dans le système. Le suivi des garanties est fait sur un état extra comptable manuellement	NON	NON			x		Nous recommandons à la BCN un suivi spécifique des garanties saisies dans le système IBANK

Toutes les conditions fixées lors de l'accord du dossier (taux d'intérêt, etc.) sont respectées lors de la mise en place ?	Le dossier est soumis pour un dernier contrôle au Directeur des opérations avant la saisie par la responsable du crédit.	OUI	NON					
	Vérification de la saisie par le Chef Service Comptes Courants avant déblocage effectif pour les crédits entreprises	OUI	OUI					
Tous les dossiers de crédits entreprises et professionnels font l'objet d'analyse de risques ?	Il a été récemment mis en place le service risques qui fait une évaluation financière des emprunteurs sur la base des 3 derniers états financiers. Toutes fois cette analyse n'est pas effective à cause de manque d'informations fiables sur les clients.	NON	OUI				X	Exiger des clients entreprises et professionnels, non seulement les 3 derniers états financiers, mais aussi toute information non financière permettant de porter un jugement fiable sur le client. (par exemple plan d'affaire, budget, stratégie, environnement d'affaire, ...)
Tous les crédits sont accordés par les personnes habilitées ?	Concernant les crédits particuliers, vérification des différentes signatures apposées sur les carcasses par le DG avant apposition de son visa et déblocage	OUI	OUI					
	Le ticket d'autorisation est signé soit par le DG, soit par le Conseil avant la mise en place	OUI	OUI					
Tous les concours mis en place ont fait l'objet d'un dossier de crédit ?	Vérification des pièces du dossier par la responsable du service crédit avant le déblocage	NON	OUI				X	Il existe des clients qui n'ont pas de dossier. Constituer un dossier pour chaque client.
	contrôle mensuel des dossiers mis en place au cours du mois précédent est effectué par le Service du Contrôle Interne.	OUI	NON			X		Utiliser un check liste mensuel

les garanties sont correctement imputées dans le système	les garanties sont saisies dans le système après leur validation par la DG et une inspection du service juridique.	OUI	NON				X		Ce contrôle doit être matérialisé par un visa sur l'état de saisie édité.
Les concours mis en place sont conformes aux autorisations données ?	contrôles mensuels des prêts sont effectués par le contrôleur interne	OUI	OUI						
Les garanties saisies sont correctement évaluées ?	Certaines garanties détenues n'ont pas fait l'objet d'expertise avant leur acceptation	NON	NON						procéder systématiquement à une expertise de la garantie en amont de l'octroi du concours
Les montants des provisions comptabilisées sont conformes aux normes de la commission bancaire ?	Tenue du comité de provisions pour décider des provisions à passer lors de la révision du portefeuille et transmission du Comité de Risques à la DFC pour comptabilisation.	NON	OUI					X	Le comité doit rigoureusement appliquer les dispositions de l'instruction 94-05 de l'UMOA
Les intérêts comptabilisés sur les concours sont correctement évalués ?	le système informatique est paramétré à cette fin	OUI							
Les intérêts de retard sont correctement évalués et comptabilisés ?	le système informatique est paramétré à cette fin	OUI							

Des intérêts ne sont pas comptabilisés sur des encours douteux ?	Les intérêts sur les douteux sont bloqués par le système jusqu'à ce que le compte soit provisionné	OUI	OUI					ces intérêts sont imputés une fois que la provision est disponible
Les garanties détenues par la banque sont réelles ?	Vérification par le directeur des opérations des garanties recueillies avant déblocage pour les crédits particuliers matérialisé par son visa.	NON	OUI					
	Les garanties font l'objet d'une inscription au greffe du tribunal	NON	OUI					Certaines garanties ne sont pas expertisées, non inscrites et parfois les promesses de garanties ne sont pas réalisées par les débiteurs.
	Contrôle des garanties par l'équipe audit interne 1 à 2 fois/an et au moment de l'inventaire de fin d'année.	NON	OUI					
Les intérêts et commissions comptabilisés ne sont pas fictifs ?	Paramétrage automatique du système	OUI						
Les remboursements des échéances ne sont pas fictifs et qu'il n'existe pas de possibilité de forçage des échéances par des personnes non habilitées ?	Paramétrage automatique des remboursements. Il n'est pas possible de modifier les crédits en cours.	OUI						
Aucun mouvement frauduleux ne peut être effectué sur des comptes dormants ?	Il n'existe pas de contrôle spécifique des mouvements et des accès sur ces comptes	NON	NON					
un crédit ne peut être déblocué qu'une seule fois ?	Le logiciel est paramétré pour parer à cette éventualité	OUI	OUI					
une garantie ne peut être saisie qu'une seule fois ?	Le système ne répond pas à cette interrogation. Les garanties sont suivies de façon extra comptable sur un état de garanties.	NON	NON					Paramétrer le logiciel informatique afin qu'elle prenne en compte cette préoccupation

**ANNEXE N°3 : Grille de séparation des tâches**

Tâches	Autorisation						Exécution et comptabilisation		Procédure de contrôle
	Conseil d'Administration	Directeur Général	Chef Service Crédits	Chargé de suivi des risques	Chargé de portefeuille	Directeur des opérations	Comptable	Tous collaborateurs	Contrôleur Interne
Réception des demandes de crédits, concours			X						
Analyse financière du client				X					
Vérification des engagements actuels et antérieurs du client			X	X					
Analyse des garanties requises du client			X	X					
Rédaction de note de présentation du client				X					
Constitution et vérification de la complétude du dossier de demande de crédit			X						
Proposition de taux d'intérêts			X						
Fixation du taux d'intérêts applicable	X	X							
Autoriser d'octroi de crédits	X	X							
Mise en place du crédit			X		X				
Validation du crédit dans IBANK			X		X				
Déblocage du crédit (saisie informatique, édition des pièces comptables)			X						

Autorisation de transfert du fonds dans le compte du client						x			
Contrôle de conformité des dossiers									x
Saisie et comptabilisation			x			x			
Classement des dossiers de crédits			x			x			

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N°4: Questionnaire de Contrôle Interne**

Libellés	Réponses OUI/NON	Commentaires
Existe-t-il des limites : § Par risque maximal sur un client ? § Par groupe de clients (ou segments de marché) ? § Par secteur d'activité ? § Par zone géographique ?	Non	il n'existe pas de politiques limitatives de crédit à la BCN
La politique de l'établissement en matière de crédits est-elle clairement définie ?	NON	Il n'existe pas de politiques de crédit à la BCN, cependant les crédits sont principalement accordés aux particuliers et aux entreprises. Il n'existe pas de système interne de cotation de la qualité des emprunteurs. Néanmoins, il existe un service Risques qui effectue une évaluation financière du client afin d'en estimer les risques
Cette politique est-elle exprimée en termes de : § Segments de marché ? § Secteurs d'activité ? § Risque maximum acceptable : - En terme qualitatifs ? - En termes quantitatifs ? § Rentabilité ?		
Existe-t-il un système interne de cotation de la qualité des emprunteurs ?		
Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?	Oui	Seul le Directeur Général et le Conseil d'Administration peuvent engager la banque conformément aux seuils arrêtés par décision du Conseil.
L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement : § La ou les personnes qui autorisent le crédit ? § La nature des concours ? § Les montants ? § Les garanties ? § La date de validité ? § Les conditions (taux, commissions) ?	Oui	Le ticket d'autorisations comporte toutes ces informations
Les taux, commissions, jours de valeur... sont-ils inclus dans le recueil des conditions générales de l'établissement ?	oui	Le recueil des conditions générales affiché dans les locaux comporte toutes ces informations
Un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales est-il clairement défini ?	Non	Aucune disposition formelle n'existe à ce jour. Toutes les autorisations relèvent du DG ou du Conseil d'Administration
Est-il systématiquement procédé à une étude de dossier ?	Oui	Les dossiers sont systématiquement étudiés par le Chargé de suivi des risques à leur introduction.

Ces études sont-elles suffisamment approfondies pour permettre une bonne appréciation du risque ?	Non	Des efforts restent à fournir dans ce sens
La durée de validité des crédits est-elle systématiquement fixée ?	Oui	L'échéancier en fait mention
Les dossiers de crédit sont-ils suffisamment : § Structurés ? § Documentés ? § Clairs ?	NON	Existence de dossiers incomplets
Les dossiers de crédit contiennent-ils des informations suffisantes permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?	non	Beaucoup de dossier de crédits ne portent pas de éléments essentiels tels que la garantie, les états financiers reflétant la situation financière de l'emprunteur, ...
Le client est-il rattaché à un responsable ?	Non	Il n'existe pas de gestionnaire de comptes auquel est rattaché un groupe de clients
L'ensemble des concours consenti au client sont-ils regroupés sur un état de suivi des risques (y compris les engagements par signature et les comptes créditeurs)? Si oui, cet état a-t-il permis d'identifier : § Les dépassements par rapport aux autorisations ? § Les crédits dont la date de validité est expirée ?	Oui	Le responsable du service risques tient un état manuel de suivi des engagements. Cet état ne permet pas d'identifier les dépassements par rapport aux autorisations et la validité des dates des crédits.
Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?	Oui	le système ne permet pas les dépassements
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable ?	Oui	Les impayés sont centralisés au niveau du service crédits, puis transmis au service recouvrement pour relance.
Les mouvements de comptes ont-ils été régulièrement revus pour détecter les éventuelles anomalies ?	Oui	une revue mensuelle est faite par le contrôle interne
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue annuelle ?	Oui	Une revue semestrielle du portefeuille est effectuée
Existe-t-il un système d'information permettant d'apprécier la rentabilité des crédits ?	Non	Le non nouveau dispositif d'évaluation financière de l'emprunteur n'est pas très satisfaisant
Existe-t-il un système permettant d'apprécier la rentabilité par client ?	Non	Aucun système n'existe à cet effet
La gestion des crédits est-elle informatisée ?	Oui	A partir du logiciel IBANK, dont la BCN dispose une licence d'exploitation et de maintenance. Ce logiciel permet le déclassement automatique des impayés à l'échéance.
Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes ? § Calcul des intérêts et plans d'amortissement ? § Génération automatique des écritures comptables ? § Calcul et comptabilisation des intérêts courus à chaque date d'arrêté comptable ? § Edition à la demande ou systématiquement de l'inventaire des crédits en cours ?	Oui	

<p>Le système informatique permet-il d'interdire la saisie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ De crédits non autorisés ?</li> <li>§ De conditions non autorisées ?</li> <li>§ De prorogations non autorisées ?</li> <li>§ De modifications non autorisées ?</li> </ul> <p>Décrire comment cet objectif est atteint.</p>	Oui	Seuls les crédits autorisés et validés sont saisis. Aucune modification ou prorogation ne peut être opérée.
<p>Le déblocage des crédits est-il été effectué par une personne (ou un service) différente de celle qui l'autorise ?</p>	Oui	L'autorisation du crédit relève de la direction générale, et le déblocage est effectué par le service crédits.
<p>Avant le déblocage les contrôles suivants ont-ils été réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Existence d'un dossier complet ?</li> <li>§ Existence des garanties stipulées ?</li> </ul>	NON	Tout crédit autorisé est déblocqué, même si le dossier de crédit n'est pas véritablement au complet et/ou les garanties stipulées n'existent pas.
<p>Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être déblocqués ?</p>	Oui	Tous les crédits autorisés et validés par les organes habilités sont enregistrés dans le système, et les validations sont protégées par des mots de passe. Ainsi, aucun déblocage de crédit non autorisé n'est possible.
<p>La comptabilisation est-elle conforme aux prescriptions du Plan comptable bancaire, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Déclassement des crédits en souffrance (créances immobilisées, impayées, douteuses et litigieuses) ?</li> <li>§ Distinction entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Court/moyen/long terme ?</li> <li>- Objets économiques ?</li> <li>- Agents économiques ?</li> </ul> </li> </ul>	Oui	Le système est paramétré à cet effet
<p>Les produits ont-ils été pris dans les résultats prorata temporis ?</p>	Oui	Grâce au logiciel IBANK les produits sont automatiquement calculés et rattachés au crédits
<p>Les comptes généraux sont-ils régulièrement rapprochés de la comptabilité auxiliaire ?</p>	Oui	Ce rapprochement est fait par les DFC
<p>La définition des fonctions « exploitation » et « contentieux » est-elle suffisamment claire en matière de contentieux et précontentieux ?</p>	Oui	En cas d'impayés, précontentieux effectué par l'envoi d'une 1ère lettre de relance, puis une 2ème si sans suite et enfin une mise en demeure. Ces recours précontentieux sont exercés par le service recouvrement avant transmission à la Direction des affaires juridiques et du contentieux. C'est ce service qui s'en charge des procédures de règlement du contentieux.
<p>Les dossiers contentieux ou litigieux sont-ils promptement transmis au contentieux ?</p>	Oui	Le dossier en contentieux quitte le service crédit, précisément le recouvrement, après le précontentieux, ensuite transmis au contentieux après avis favorable de la DG. Les contentieux sont alors, soit traités à l'amiable, ou portés devant les tribunaux.
<p>La politique de l'établissement est-elle clairement définie en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Classification des créances en souffrance ?</li> <li>§ Provisions spécifiques ?</li> <li>§ Provisions générales ?</li> </ul>	Oui	La politique de la BCN en matière de traitement des créances en souffrance est celle prévue par l'instruction N°94-05 du PCB.

<p>Les dossiers contentieux sont-ils revus régulièrement par un organe habilité qui décide :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Des actions à entreprendre ?</li> <li>§ Des provisions à constituer ?</li> <li>§ Du classement du dossier ?</li> </ul>	<p>Oui</p>	<p>Une revue semestrielle du portefeuille est effectuée conformément aux exigences de la réglementation bancaire. Cette revue statue sur les créances à déclasser et à reclasser, les provisions à constituer et à reprendre, éventuellement.</p>
<p>La fonction contentieux est-elle suffisamment efficace ? (réponse à fournir après l'examen des dossiers douteux et litigieux).</p>	<p>Oui</p>	<p>Tous les dossiers soumis au contentieux sont traités avec la rigueur nécessaire. Mais, il convient de noter que des dossiers traités, les débiteurs ne s'exécutent pas. La BCN est très souvent obligée de remobiliser ses créances et proposer de nouveaux compromis à ces derniers.</p>
<p>Les honoraires d'avocat et les frais de justice sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Budgétisés ?</li> <li>§ Suivis ?</li> <li>§ Répercutés aux clients (si possible) ?</li> </ul>	<p>Oui</p>	<p>le budget des charges contient une rubrique "frais judiciaires" qui enregistre ces honoraires</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N°5 : Test de permanence**

Process	Dossiers	Désignations ou références	Travaux effectués										Commentaires/ Conclusions
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Crédits	1		√	√	√	x	√	√	√	√	√	√	
	2		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	3		√	√	√	√	x	√	√	√	√	√	
	4		x	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	5		x	√	√	√	x	√	√	√	√	√	

**Légende**

- √ Contrôle ou autorisation effectué
- x Contrôle ou autorisation non effectué
- ε N/A

**Travaux effectués :**

- 1 Note de présentation à la DG portant l'avis du CSCP
- 2 Dossier de crédit constitué
- 3 Ticket d'autorisation signé par le DG ou CA
- 4 Contrôle de cohérence des dossiers
- 5 Notification des conditions de prêt au client
- 6 Contrat de prêt signé par les deux parties (crédit >=500.000 FCFA)
- 7 Saisie informatique du déblocage
- 8 Pièces comptables éditées et signées par le DOB
- 9 Correcte comptabilisation
- 10 Echancier de remboursement (crédit remboursé régulièrement?)

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste, (2006), « *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA* », Edition Mondexperts, Abidjan, 729 p.
2. ANTOINE Sardi (2002) « *Audit et Contrôle Interne Bancaire* », Editions AFGES, Paris, 2002, 1100p.
3. COOPERS & LYBRAND – IFACI (2000), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », Editions d'organisation, Paris, 378 p.
4. DIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), « *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit* », Edition Revue Banque, Paris, 269 p.
5. JOHN STUART (1967), « *Le crédit dans l'économie* », éditions PUF, Paris.
6. LEMANT Olivier, (1995), « *La conduite d'une mission d'audit interne* » 2<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 279 p.
7. MIKOL Alain, (1999), « *Les Audits financiers : Comprendre les mécanismes du contrôle légal, Audit* », Éditions d'Organisation, Paris, 198 p.
8. OGIEN Dov, (2008), « *Comptabilité et audit bancaire* », 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 532 p.
9. PETIT-DUTAILLIS (1967), « *Le risque de crédit bancaire* », Editions scientifique Riber, Paris, 529 p
10. PRUCHAUD Jean, (1960), « *Evolution des techniques bancaires* », Editions scientifiques Riber, Paris.
11. RENARD Jacques, (2005), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4<sup>ème</sup> édition, éditions d'Organisation, Paris, 462 p.
12. RENARD Jacques, (2006), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 6<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 p.
13. SIRUGUET Jean Luc, (2001), « *Le contrôle comptable bancaire Tome2* », éditions Revue Banque Editeur, Paris, 561 p.
14. SIRUGUET Jean Luc, (2007), « *Le contrôle comptable bancaire Tome1* », éditions Revue Banque Editeur, Paris, 577 p.

## **CODEX**

15. TINI Amadou, Audit bancaire, 2011
16. YAZI Moussa, Audit interne et procédures, 2009

## **WEBOGRAPHIE**

17. <http://www.ifac.asso.fr/> (Avril 2012)
18. <http://www.ifaci.com/> (Avril 2012)
19. <http://www.bis.org/list/wpapers/index.htm> (Avril 2012)
20. [www.COSO.org](http://www.COSO.org) (Avril 2012)
21. <http://www.cncc.fr/> (Avril 2012)

## **AUTRES**

22. Plan Comptable Bancaire de l'UMOA (1994)
23. Manuel de procédures de la BCN.