



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 6
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT
D'INVESTISSEMENT : CAS DE LA BANQUE
ATLANTIQUE BURKINA FASO

Présenté par :

OUEDRAOGO Rachid

Dirigé par :

OUEDRAOGO Adama

Auditeur Interne à la BABF

Octobre 2013

REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon Directeur de mémoire Monsieur OUEDRAOGO Adama pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général de la Banque Atlantique Burkina Faso et à ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, indispensables à la rédaction du présent mémoire.

Au personnel de la banque, particulièrement à Monsieur BAZIE François, Directeur de l'Audit Interne, j'adresse tous mes remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de mon stage et les multiples conseils qui m'ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont ils ont fait preuve pour répondre à toutes mes attentes.

A Monsieur SIMPORE Mohamed pour ses nombreux conseils et son soutien permanent.

Enfin je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur YAZI Moussa, responsable du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit du CESAG qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent mémoire de fin d'études.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABI	:	Atlantic Business International
AG	:	Assemblée Générale
BABF	:	Banque Atlantique Burkina FASO
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCP	:	Banque Centrale Populaire
CA	:	Conseil D'Administration
CRB	:	Comité de Règlementation Bancaire
CRBF	:	Comité de la réglementation bancaire et financière
FRAP	:	Feuille de Révélation et d'Analyses de Problèmes
IPCF	:	Institut professionnel des comptables et Fiscalistes
IFACI	:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MPA	:	Modalité Pratiques d'Applications
QCI	:	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	:	Questionnaire de Prise de Connaissance
RCCM	:	Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
RCI	:	Référence de Contrôle Interne
TIC	:	Technologie de l'Information et de la Communication
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	:	Union Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Identification des risques liés au processus d'octroi du crédit d'investissement ..	59
Tableau 2 : Test de conformité sur l'analyse de la demande par le chargé de compte	64
Tableau 3 : Le test de conformité sur comité interne de crédit (CIC) pour la création et la mise en place du crédit.....	65
Tableau 4 : Le test de conformité sur le suivi des remboursements	66
Tableau 5 : Le test de conformité sur le suivi des dossiers douteux	67
Tableau 6: Le test de conformité sur dénouement du crédit	68
Tableau 7 : Identification des points forts et des points faibles à l'issue de notre analyse du QCI et de la grille de séparation des tâches	69
Tableau 8 : Test de permanence allant de l'étude du dossier jusqu'à la procédure de validation du crédit par les membres du CIC	70
Tableau 9 : Evaluation définitive du contrôle interne	71
Tableau 10 : Chronogramme de mise en application des recommandations	77
Tableau 11 : Questionnaire de contrôle interne.....	85
Tableau 12 : Questionnaire de contrôle interne.....	86
Tableau 13 : Questionnaire de contrôle interne.....	87
Tableau 14: Questionnaire de contrôle interne.....	88
Tableau 15 : Questionnaire de contrôle interne.....	89
Tableau 16 : Grille de séparation des tâches	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle d'analyse	34
Figure 2 : Synthèse des recommandations	79
Figure 3 : Organigramme de la BABF	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT D'INVESTISSEMENT.....	6
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE I : Etude du processus d'octroi du crédit d'investissement	8
1.2.1. L'étude du dossier de crédit d'investissement.....	11
1.2.1.1. L'impact des contraintes et caractéristiques financières de la banque	12
1.3. Notion de processus d'octroi de crédit d'investissement	14
1.4. L'objectif de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.....	14
1.4. Les étapes de traitement d'une demande de crédit d'investissement	14
1.4.1. La prévision des octrois de crédit	15
1.4.2. La sélection des clients	15
1.4.3. L'étude du dossier.....	15
1.4.4. La mise en place du crédit	16
1.4.5. Le suivi des crédits.....	16
1.4.6. Le recouvrement	16
1.4.7. Les objectifs du processus d'octroi du crédit d'investissement.....	17
CHAPITRE II : Audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.	18
2.1. Les différentes phases à réaliser lors d'une mission d'audit interne.....	18
2.3.1. Les normes de qualification	28
2.4. L'approche d'audit des crédits	29

2.4.1. L'analyse des procédures d'engagements.....	30
2.4.2. Les procédures de gestion des encours sains	31
2.4.3. Le dispositif de surveillance des risques.....	31
2.4.3.1. L'évaluation du recensement des encours à risques.....	31
2.4.3.2. L'évaluation des méthodes de provisionnement	32
CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude.....	33
3.1. Le modèle d'analyse.....	33
3.2. Les outils d'audit	35
3.2.1. Les outils de collecte de données.....	35
3.2.1.1. Les entretiens.....	35
3.2.1.2 L'analyse documentaire	35
3.2.2 Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne.....	36
3.2.2.1 L'observation physique	36
3.2.2.2 Les sondages statistiques.....	36
3.2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	36
3.2.2.4. La grille de séparation des tâches.....	36
3.2.2.5. Le tableau des risques	36
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT D'INVESTISSEMENT.....	39
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	40
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA BABF	41
4.1. Missions et objectifs de la BABF.....	41
4.1.1. Missions	41
4.1.2. Objectifs	42
4.2. Organisation et fonctionnement de la BABF	42
4.2.1. L'Assemblée Générale.....	42

4.2.2. Le Conseil d'Administration.....	42
4.2.3. La Direction Générale.....	43
4.2.4. Les organes exécutifs de la BABF.....	43
4.2.4.1. La Direction des Risques (DR).....	43
4.2.4.2. La Direction Financière et Comptable (DFC).....	44
4.2.4.3. La Direction d'Exploitation (DCE).....	44
4.2.4.4. La Direction des Opérations Bancaires (DOB).....	44
4.2.4.5. La Direction de l'Audit Interne (DAI).....	45
4.2.4.6. La Direction des Ressources Humaines (DRH).....	45
4.2.4.7. La Direction du Contrôle Permanent (CP).....	46
4.2.4.8. La Direction du Réseau et de la clientèle des particuliers (DRCP).....	46
4.2.4.9. La Direction de la Trésorerie (DT).....	46
4.3. Les produits et services de la BABF.....	47
CHAPITRE 5: Description de la procédure d'octroi du crédit d'investissement de la BABF	48
5.2. Le processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF.....	49
5.2.1. L'analyse de la demande par le chargé de compte.....	49
5.2.2. Une contre- analyse du dossier de crédit.....	50
5.2.3. La réunion du comité interne de crédit.....	50
CHAPITRE 6 : La mise en œuvre de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement	54
6.1. La phase de planification.....	54
6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit d'investissement et des dispositifs de maîtrise.....	54
6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne.....	59
6.2.1. Le Test de conformité.....	59
6.2.1.1. Le test de conformité sur l'analyse de la demande par le chargé de compte ...	59
6.2.1.2. Le test de conformité sur comité interne de crédit (CIC) pour la création et la mise en place du crédit.....	60

6.2.1.3. Le test de conformité sur le suivi des remboursements	61
6.2.1.4. Le test de conformité sur le suivi des dossiers douteux	62
6.2.1.5. Le test de conformité sur le dénouement du crédit	63
6.3. Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne	64
6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne	65
6.3.2. La grille d'analyse des tâches	65
6.3.3. Les tests de permanence.....	66
6.3.3. Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne	66
6.6. Recommandations et Chronogramme de mise en œuvre	72
CONCLUSION GENERALE	77
ANNEXES	79
BIBLIOGRAPHIE	89

INTRODUCTION GENERALE

Les banques exercent depuis des siècles un rôle important dans l'évolution des pays industrialisés. Qu'il s'agisse de faciliter le commerce, de financer les infrastructures ou les investissements créateurs de richesses, elles ont toujours été des acteurs omniprésents dans la vie économique.

D'une manière générale, sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques, par virements et qu'elles emploient pour leur compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement.

Avec le développement du secteur financier aujourd'hui, une infrastructure légale et réglementaire solide s'avère sans doute nécessaire au regard des crises qu'ont connues les banques ces dernières années.

Ainsi donc, sur le plan international, l'activité bancaire est réglementée par le comité de Bâle institué en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des dix (10). A ce jour, ces pays sont au nombre de treize. Le comité de Bale est ainsi composé des hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de la Suède, de l'Espagne et de la Suisse.

Le crédit d'investissement nécessite d'importantes sommes pour accompagner les grandes entreprises et les industries avec une durée de remboursement s'étalant sur plusieurs années.

Au Burkina Faso, du fait de la fragilité du tissu économique ajoutée à la faiblesse du secteur industriel, octroyer un crédit de ce type constitue un défi majeur pour la Banque Atlantique Burkina Faso (BABF) surtout dans un environnement en perpétuelle mutation.

Il est également important de souligner que le crédit d'investissement est bénéfique d'une part pour les grandes entreprises et les industries car elles pourront créer plus de richesse et d'autre part pour la BABF qui à son tour pourra accroître sa rentabilité.

L'une des activités fondamentales des établissements financiers se situe au niveau des crédits.

Une mauvaise gestion de ce volet crédit qui est le plus susceptible d'engendrer des anomalies significatives pourra entraîner la faillite de la plupart des banques.

Une banque pour rester viable doit réaliser des bénéfices et une source importante de produits sur une longue période reste le crédit d'investissement qui comporte des risques majeurs.

Ces risques majeurs liés à l'octroi du crédit d'investissement peuvent avoir plusieurs causes :

- la non maîtrise du processus d'octroi du crédit d'investissement ;
- le non identification des risques significatifs que peut engendrer ce processus ;
- l'absence du dispositif de contrôle interne adéquat pour gérer au mieux ces risques ;
- l'instabilité de l'environnement caractérisé par la fragilité des petites et moyennes entreprises ainsi que celle des petites et moyennes industries (PME /PMI) de la zone.

Ces causes engendrent des conséquences portant notamment sur :

- l'octroi de crédit d'investissement à des entreprises insolvables ;
- un pilotage à vue ;
- la dégradation du portefeuille de crédit de la banque ;
- des pertes considérables.

Les solutions possibles pour remédier aux insuffisances citées ci-dessus pourraient être les suivantes :

- un découpage du processus d'octroi du crédit d'investissement en sous-processus ;
- une identification des risques significatifs découlant de chaque sous-processus ;
- la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques ;
- l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.

Parmi les solutions envisagées, celle relative à l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement nous semble être plus adéquate pour gérer au mieux les risques.

La question principale à notre étude suite à la solution proposée est la suivante :

Quelle est la valeur ajoutée que pourrait apporter un processus efficace d'octroi du crédit d'investissement à la BABF ?

De manières spécifiques :

- comment un processus efficace d'octroi de crédit d'investissement peut-il permettre de minimiser les risques ?

- comment ce processus peut-il permettre de gérer les ressources de la banque de façon efficace et efficiente ?
- quel est l'impact d'une maîtrise des risques sur la qualité du portefeuille de crédit d'investissement de la banque?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons proposé le thème suivant : « Audit du processus d'octroi du crédit d'investissement à la Banque Atlantique Burkina Faso (BABF)».

L'objectif principal de notre étude est l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement à la BABF en vue d'évaluer l'efficacité de ce processus et de connaître la valeur ajoutée que celui-ci apporte à la banque.

Pour ce qui est des objectifs spécifiques, il nous reviendra donc :

- d'analyser les différentes étapes du processus d'octroi du crédit d'investissement ;
- d'identifier les faiblesses ;
- de relever les risques qui découlent de chaque niveau du processus d'octroi du crédit d'investissement ;
- d'identifier les actions mises en place pour gérer au mieux ces risques ;
- d'évaluer l'efficacité des actions correctives mises en place au sein de la BABF pour amoindrir la probabilité de survenance des risques ainsi que leur impact ;
- de formuler des recommandations qui peuvent améliorer l'efficacité du système.

Notre étude revêt un intérêt capital pour la BABF mais également pour nous :

- Pour la BABF, notre étude lui permettra de disposer d'une base de données des risques les plus compromettants à la réalisation de ses objectifs et lui fournira les dispositions à prendre pour améliorer son processus d'octroi de crédit d'investissement à tous les niveaux de la chaîne.
- Pour nous, cette étude nous permettra de connaître les défis multiples auxquels les banques sont confrontées au quotidien et de renforcer nos connaissances dans le domaine de l'audit.

Notre mémoire comprend deux parties. La première partie portera sur le cadre théorique et quant à la seconde partie, il s'agira pour nous d'aborder le cadre pratique.

La première partie sera consacrée, en chapitre premier, à l'étude du processus d'octroi du crédit d'investissement, aux risques découlant de chaque niveau de ce processus et les dispositions légales et réglementaires du secteur bancaire. Le second chapitre de cette partie, traitera de l'audit du processus d'octroi du crédit et le troisième chapitre de la méthodologie de l'étude.

La partie pratique de notre étude abordera en premier chapitre la présentation de la Banque Atlantique Burkina Faso (BABF), le deuxième chapitre nous permettra de faire l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF. Le troisième chapitre traitera des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE
L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT
D'INVESTISSEMENT**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour mener à bien l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement d'un établissement financier il est indispensable de connaître ce que les auteurs ont écrit sur le sujet d'où l'importance de la revue de littérature. Cette revue nous permettra de cerner les points essentiels nécessaires dans la réalisation de nos travaux.

Les écrits des différents auteurs nous permettront de concevoir un modèle d'analyse afin d'avoir une démarche cohérente de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue de littérature sur le processus d'octroi du crédit d'investissement. Le premier chapitre traitera du processus d'octroi du crédit, le second chapitre sera destiné à l'audit du processus d'octroi du crédit et le troisième chapitre à la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE I : Etude du processus d'octroi du crédit d'investissement

L'étude du processus d'octroi du crédit définissant l'enchaînement d'activités reliées entre elles qui concourent à la création d'un bien ou d'un service, lequel est destiné à un client final ou à d'autres services ou processus de l'entreprise met en exergue les différentes phases dans l'octroi du crédit bancaire.

Cette approche par les processus donne une meilleure vision des obstacles pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise étant donné que le secteur bancaire est un domaine qui connaît une multitude de risques.

Depuis quelques années, le paysage bancaire connaît une complexification de ses activités en raison de la sophistication de plus en plus poussée des produits bancaires, de la diversification observée sur le marché bancaire et de l'introduction rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les banques doivent ainsi relever de nombreux défis quant à la maîtrise des risques en respectant les dispositifs prudentiels mis en place par les commissions bancaires.

1.1. Définition et caractéristiques du crédit d'investissement

Le crédit d'investissement est un crédit qui permet à l'entreprise de réaliser des investissements professionnels à moyens ou à long terme. Il correspond généralement au financement du haut de bilan de l'entreprise avec pour rôle le développement ou le renouvellement des immobilisations et de l'outil de travail de l'entreprise.

1.1.1. Définition du crédit d'investissement

Le crédit investissement sert à financer les acquisitions qui vont permettre la création ou le développement d'une entreprise.

Selon l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés(IPCF) en Belgique, le crédit d'investissement se réalise par une avance de fonds accordée par un établissement de crédit à concurrence d'un pourcentage d'un investissement.

Cette avance est consentie pour financer l'achat de biens immobiliers, de biens d'équipement productifs et parfois la reconstitution du fonds de roulement qui est souvent nécessaire suite aux besoins nés de l'investissement.

Selon DESMICHT (2007 :69), le crédit d'investissement ou encore appelé prêt libre aux entreprises fait partie des crédits qui sont destinés aux entreprises. Ce sont des prêts à moyen et long termes et leurs caractéristiques financières sont variées aussi bien en taux qu'en échéancier de remboursement.

« En outre, toutes les banques ne peuvent pas distribuer ces prêts. Elles doivent faire l'objet d'un agrément préalable. Ils ont pour but de permettre aux entreprises et aux professionnels de parfaire le financement de leurs investissements :

- incorporels (fonds de commerce...);
- corporels (matériel, immeubles...);
- financiers (prises de participation, acquisition de filiale). » (BEGUIN & BERNARD, 2008 :251).

La revue publiée par l'IPCF distingue le crédit d'investissement à moyen terme et le crédit d'investissement à long terme :

- le crédit d'investissement à moyen terme s'inscrit dans la fourchette 2 ans à 7 ans.

Il est essentiellement accordé pour l'acquisition de biens d'équipement amortissables entre 8 ans et 10 ans.

L'octroi d'un crédit d'investissement à moyen terme fait, de la part du banquier, l'objet d'une étude poussée, car le risque provient de la durée et de l'importance du prêt. Il faut étudier les incidences sur le marché de mise en place de cet équipement et prévoir la situation financière de l'entreprise, compte tenu de son nouvel outil de production et de ses charges nouvelles ;

- le crédit d'investissement à long terme s'inscrit dans la fourchette 8 ans à 20 ans. Il finance les immobilisations lourdes, notamment des constructions. Les banques accordent

peu de ce type de crédits, en raison de son long délai de remboursement qui nécessite des ressources de durée compatible. Toutefois, les banques font de la transformation en affectant des ressources à court terme dans des financements long terme, dans l'espoir qu'il y aurait toujours de nouveaux dépôts même à vue qui viendraient en substitution à ceux immobilisés dans les crédits à long terme.

1.1.2. Les caractéristiques du crédit d'investissement

L'avance de fonds peut aller jusqu'à 100 %, mais en règle générale, l'établissement de crédit exigera un effort propre de l'emprunteur. L'avance se fait de deux façons:

- par la mise à disposition du montant total des fonds à justifier par la présentation des factures à payer;
- par paiements des factures au fur et à mesure de leur présentation au banquier.

Le crédit d'investissement est consenti pour une durée fixée au départ ainsi que le taux de l'intérêt. La fréquence des remboursements est déterminée suivant les possibilités et la rentabilité attendue de l'investissement.

Le remboursement du capital se fait par tranches égales, trimestrielles, semestrielles ou annuelles, la première intervenant le plus souvent un an après la mise à disposition des fonds. Il est courant, cependant, que le premier remboursement soit reporté à 2 ans, pour donner le temps à l'investissement d'atteindre son rendement. Chaque échéance en capital est matérialisée par un billet à ordre souscrit par le client.

Le taux d'intérêt est fixe et est payable trimestriellement ou semestriellement, mais jamais annuellement. Il est calculé sur le capital restant dû et diminue progressivement tandis que la part du capital remboursé est croissante.

1.2. Les conditions d'octroi du crédit d'investissement

L'analyse d'une demande de crédit à moyen et long terme, tout comme les autres types de crédit, repose principalement sur l'étude de différents éléments ci-après :

- La situation économique de l'emprunteur ;
- La situation financière, et plus particulièrement rentabilité de l'entreprise avant l'opération, pendant et après l'opération ;
- Les garanties offertes (personnelles ou/et réelles choisies en fonction des biens financés et de la situation de l'emprunteur).

1.2.1. L'étude du dossier de crédit d'investissement

Un prêt ne sera accordé à une entreprise que si les caractéristiques du prêt demandé vont dans le sens des objectifs de la banque et compatibles avec les diverses contraintes s'imposant à lui.

Selon GALESNE (2004 :3), ces objectifs et contraintes sont de divers ordres et constituent les étapes de l'étude de la demande de crédit :

- l'examen du potentiel commercial du client ;
- l'évaluation du potentiel de crédit de l'entreprise ;
- l'impact des contraintes et caractéristiques financières propres de la banque.

1.2.1.1. Examen du potentiel commercial du client

« A l'instar des autres entreprises, les banques sont désormais également intéressées par l'évolution de leur part de marché ainsi que du produit net bancaire pouvant en résulter. Le souci commercial du banquier est d'évaluer :

- le potentiel de chiffre d'affaires que représenterait ce nouveau client,
 - la probabilité de voir s'instaurer une collaboration régulière entre la banque et ce client,
 - l'augmentation du produit net bancaire qui pourrait résulter de tous ces éléments. »
- GALESNE (2004 :6).

1.2.1.2. L'évaluation du potentiel de crédit de l'entreprise

Selon GALESNE (2004 :7), lorsque le demandeur du crédit est client de la banque cette étape n'est pas nécessaire s'il a déjà fait l'objet d'une analyse financière approfondie et que la

collaboration antérieure s'est déroulée sans incident conformément aux accords, ou si les dépôts de ce client ont évolué de manière positive pour la banque ces derniers mois.

Dans le cas contraire, lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, le banquier procède en premier lieu à une évaluation objective consistant en l'analyse financière des états financiers présentés par le demandeur pour estimer la solvabilité de ce dernier. Pour cette estimation le concept de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) est l'un des plus utilisés par les institutions financières et se base sur des notions simples telles que les bilans financiers, le compte de résultat décomposé et d'autres renseignements qui vont permettre à l'analyste financier de procéder au diagnostic économique et financier de l'emprunteur.

Comme en convient CAMARA (2006 :119), « la disponibilité de CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués) devrait être un préalable. Il s'agit des critères auxquels se réfèrent les agents de crédit dans l'analyse des dossiers de prêt ».

Après cette première analyse, le banquier procède en second lieu à l'analyse subjective de la confiance à accorder aux dirigeants, sur la base de critères que sont :

- la qualité de l'outil de prévision utilisé par l'entreprise ;
- le portefeuille de ses produits ;
- l'évolution de ses parts de marché ;
- l'absence de grèves ou de poursuites judiciaires, et éventuellement l'évolution de son cours boursier si elle est cotée.

1.2.1.3. L'impact des contraintes et caractéristiques financières de la banque

Pour GALESNE (2004 :12), une demande de crédit effectuée par un demandeur de qualité n'implique pas pour autant une acceptation de celle-ci. Evidemment, la probabilité de consentement de la banque est plus élevée lorsque le client apporte les preuves de sa capacité à rembourser la somme octroyée selon les modalités convenues ou apporte des garanties suffisantes ; néanmoins la banque doit trouver le point d'équilibre entre la satisfaction de la requête du client et le respect du degré de liberté d'action laissée à la banque dans le cadre de son activité, et de ses caractéristiques financières propres. La banque s'efforce donc d'adapter sa politique de prêt à ses contraintes de gestion, ce qui se traduit par :

- une identification du risque potentiel présenté par chacun de ses clients, et le refus d'engagements nouveaux auprès de certains d'entre eux ;
- une limitation des montants accordés à un client donné, globalement ou pour telle catégorie de concours ou l'éventuel partage des risques avec d'autres établissements bancaires en cas de montant élevé, ou avec des établissements d'assurances spécialisés ;
- la prise en compte de ses propres prévisions en matière de trésorerie et de besoins de financement à la date de maturité du prêt éventuel, et des possibilités de mobilisation ultérieure des prêts en question auprès de la Banque Centrale ;
- l'exigence de prise des garanties (réelles ou personnelles) adéquates auprès des demandeurs de crédit ;
- un ajustement du taux d'intérêt demandé aux caractéristiques financières du demandeur de crédit.

L'accord final ainsi que ses conditions dépendront de l'ensemble de ces éléments.

1.2.2. Les phases du processus d'octroi du crédit d'investissement

Durant sa vie, un prêt passe par un ensemble de phases, obligatoires ou facultatives, décrites ci-après:

- l'engagement de la banque : après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de prêt incluant les caractéristiques ci-dessus les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué. Cet engagement de la banque est inscrit dans ses comptes en hors bilan;
- la signature de l'emprunteur: le client signe son contrat dans un délai contractuel, cette opération n'a pas de trace comptable;

Les versements du prêt peuvent se faire :

- en une ou plusieurs fois;
- sur son compte à la banque ou à son notaire ou par chèque bancaire à un tiers;
- sur présentation de justificatifs (facture d'achat, avancement des travaux, etc.).

La date limite de versement est une clause de contrat de prêt. Les intérêts commencent à courir dès le versement. L'engagement hors bilan est annulé et remplacé par un encours de crédit dans le bilan (DESMICHT 2007:73).

1.3. Notion de processus d'octroi de crédit d'investissement

La notion de processus d'octroi de crédit est perçue comme l'enchaînement des différentes étapes permettant au banquier de se prononcer sur l'attribution ou le rejet d'un crédit. Ce processus débute par l'introduction de la demande de concours par le client au niveau du chargé de clientèle jusqu'à l'octroi effectif.

1.4. L'objectif de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement

Auditer le processus d'octroi du crédit est fondamentale aujourd'hui car cela répond à diverses préoccupations du secteur bancaire. C'est une réponse aux inquiétudes des organes de régulation des activités bancaires notamment le comité de Bale tout en permettant à l'organisation d'améliorer ses performances en matière d'octroi de crédit.

1.4. Les étapes de traitement d'une demande de crédit d'investissement

MATHIEU (2005 :118), identifie les étapes suivantes dans le processus d'octroi de crédit :

- la prévision des octrois de crédit ;
- la sélection du client ;
- l'étude du dossier ;
- la mise en place du crédit ;
- le suivi du crédit ;
- le recouvrement.

DE COUSSERGUES (2007 :157) : « fait ressortir essentiellement deux étapes lors d'une demande de crédit :

- l'étude de la demande de crédit : l'analyste crédit doit recueillir toutes les informations concernant l'emprunteur et la nature du crédit. La demande de crédit doit se plier aux règles de contrôle interne. L'analyste crédit étudie alors le dossier, préconise une position et la soumet à ses supérieurs hiérarchiques pour décision d'octroi ou refus.
- le suivi du dossier de crédit : une fois l'accord de crédit donné, un contrat de prêt est signé entre la banque et l'emprunteur, prévoyant très précisément les obligations respectives des deux parties, notamment les échéanciers de remboursement, ainsi que les conditions tarifaires. Il est ensuite nécessaire d'organiser le suivi du crédit jusqu'à son remboursement intégral ».

Dans la suite de notre étude nous nous focaliserons sur la décomposition proposée par MATHIEU.

1.4.1. La prévision des octrois de crédit

La banque évolue suivant des objectifs stratégiques poursuivis et bien définis. Pour cela, le budget des octrois de crédits doit être en harmonie avec la politique générale de crédits définie par la direction générale.

1.4.2. La sélection des clients

Cette sélection dépend des choix de développement de la banque à partir des outils de connaissance des clients, et de la rentabilité de la relation.

1.4.3. L'étude du dossier

L'étude du dossier est un sous-processus très important dans le processus d'octroi de crédits. L'agent en charge de la gestion du crédit devrait analyser et évaluer les dossiers en fonction de la politique de crédit en vigueur. Le dossier de crédit ayant été préparé par l'agent de crédit

est transmis au comité de crédit. Ce comité, après s'être rassuré que le dossier qui lui est transmis répond aux exigences de la banque, prend une décision d'octroi de crédit ou non. Au cours de cette étape, la banque :

- prend connaissance de l'exhaustivité des informations civiles, de la situation financière et technique du client ;
- vérifie les conditions de solvabilité du client ;
- évalue les risques possibles à courir ;
- attribue un scoring qui traduira la valeur de l'emprunteur, de son patrimoine ainsi que de ses perspectives de résultat ;
- étudie les garanties à imposer pour couvrir les risques potentiels.

1.4.4. La mise en place du crédit

Cette phase intervient après la décision d'octroi du concours. Elle consiste en la formalisation correcte des garanties, des conventions et traites et ensuite, au déblocage des fonds.

1.4.5. Le suivi des crédits

C'est la mise en place à ce niveau d'un système de détection préventive, ou actuelle qui déclenchera l'envoi automatique de lettres de relance et / ou l'intervention des services compétents de la banque. A cette étape, il se posera le problème de la constitution de provisions éventuelles, de l'analyse de la qualité des garanties.

1.4.6. Le recouvrement

Il intervient lorsqu'un prêt prend du retard sur le délai normal de remboursement inscrit dans le contrat. Dans une telle situation, l'agent de crédit prend les mesures nécessaires pour résoudre le problème.

Le non-respect des engagements de tout client peut aboutir à trois types de décisions :

- le rééchelonnement de la dette ;
- la poursuite du recouvrement par voie judiciaire ;
- la constitution de provisions.

1.4.7. Les objectifs du processus d'octroi du crédit d'investissement

Pour GREUNING & al (2004 :140) : « la fonction de prêt de la banque doit avoir trois(3) objectifs :

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

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons mieux cerné la notion de processus d'octroi de crédit d'investissement et identifié les étapes de traitement d'une demande de crédit d'investissement qui nous seront d'un grand apport dans la suite de nos travaux.

CHAPITRE II : Audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.

The Institute of Internal Auditors (IIA) définit l'audit interne comme : « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Selon HAMZAOU (2008 :108), l'environnement de contrôle étant à la base du contrôle interne, un bon environnement est nécessaire pour chaque objectif. La direction doit donc s'assurer que pour chaque objectif, les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre.

De nos jours l'activité bancaire fait face à de nombreux risques. L'insuffisance de maîtrise de ces risques pourrait engendrer des pertes affectant la rentabilité et les fonds propres. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements (SARDI, 2002 :39).

Dans ce chapitre, nous parlerons de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne dans un premier temps, dans un second temps des outils et techniques utilisés pour cet audit, des normes d'audit interne et enfin de l'approche d'audit des crédits.

2.1. Les différentes phases à réaliser lors d'une mission d'audit interne.

Selon LEMANT (1995 :17) : « une mission d'audit se déroule en trois (3) grandes phases. A savoir :

- la phase d'étude ou la planification ;
- la phase de vérification ;
- la phase de conclusion. »

Selon les normes internationales de l'IIA une mission d'audit interne se déroule également en trois (3) phases comme suit :

- la phase de préparation ou phase d'étude ;
- la phase de réalisation ou phase d'accomplissement ;
- la phase de communication.

2.1.1. Phase de préparation ou phase d'étude

La norme - 2200 Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Lors de la planification de la mission, prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle approprié ;
- les opportunités d'améliorer de façon significative les processus de management des risques et de contrôle de l'activité.

La norme 2210 – objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission. Les auditeurs internes tiennent compte de l'évaluation des risques effectués par le management pour l'activité examinée.

L'auditeur interne prend aussi en compte les éléments suivants :

- la fiabilité de cette évaluation des risques ;
- le processus établi par le management pour la surveillance, la diffusion d'informations et la résolution des risques et des contrôles ;
- les comptes-rendus du management sur les événements qui ont dépassé les limites de l'appétence pour le risque de l'organisation ainsi que les réponses du management à ces rapports ;
- les risques des activités connexes et pertinentes par rapport à l'activité examinée.

La norme 2230 – ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles. Pour déterminer le caractère approprié et suffisant des ressources, les auditeurs internes considèrent les éléments suivants :

- le nombre d'auditeurs internes et le niveau d'expérience de l'équipe d'audit ;
- les connaissances, le savoir-faire et autres compétences des auditeurs internes pour leur affectation à chaque mission d'audit ;
- la disponibilité de ressources externes dans les cas où des connaissances ou des compétences supplémentaires sont requises ;
- les besoins de formation des auditeurs internes pour chaque mission constituent un point de départ pour satisfaire le développement des connaissances nécessaires au niveau de l'audit interne.

La norme 2240 – Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ils élaborent les programmes de travail et en obtiennent la validation formelle avant de commencer la mission. Le programme de travail comprend les méthodes utilisées telles que les audits informatisés et les techniques d'échantillonnage. Le processus de collecte, d'analyse, d'interprétation et de documentation de l'information est supervisé afin d'obtenir une assurance raisonnable que les objectifs d'audit sont atteints et que l'objectivité de l'auditeur est maintenue. Après l'étape de planification, l'équipe abordera l'étape de réalisation qui s'effectuera sur le terrain.

2.1.2. La phase de réalisation ou phase de vérification

Cette phase débute par la réunion d'ouverture, puis le programme de vérification et enfin s'achève par le travail sur le terrain.

2.1.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler car c'est à cet endroit qu'on dispose de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion.

Elle peut être présidée par le chef de mission mais il est souhaitable que ce soit par le responsable de l'audit interne. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission et les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la fonction auditée.

Sous la responsabilité du responsable de l'équipe d'audit, la réunion d'ouverture couvre :

- la présentation mutuelle des participants et de leurs rôles: présenter les auditeurs, et se faire présenter les responsables audités (et l'activité) et les encourager à participer activement à l'audit;
- le rappel sur l'audit interne : clarifier le rôle de l'audit interne et son objectif, et décrire la place du service dans l'organisation ;
- le programme de travail : exposer le programme de travail, notamment passer en revue les objectifs et le champ de l'audit, ainsi que les méthodes et les procédures à utiliser pour mener l'audit;
- L'accord sur le calendrier de l'audit, les rendez vous et les contacts, ainsi que sur d'autres dispositions pertinentes, par exemple le moment et la date de la réunion de clôture, toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la Direction de l'audité;
- la logistique de la mission : clarifier la logistique de la mission ;
- annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter des modalités de collaboration entre auditeurs et audités.
- la confirmation de circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et l'audité,
- la confirmation des questions relatives à la confidentialité,
- la confirmation de l'existence de procédures de sécurité, d'urgence et de contrôle d'accès pour l'équipe d'audit,
- la confirmation que pendant l'audit, l'audité sera tenu informé de l'avancement et que, si les objectifs de l'audit se révèlent irréalisables, le responsable de l'équipe d'audit en analysera les raisons avec l'audité et le client de l'audit;
- la confirmation de la disponibilité, des rôles et de l'identité de tous les guides.

2.1.2.2. Le programme de vérification

C'est l'ensemble des diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du programme de travail, pour confirmer les forces et faiblesses apparentes.

C'est un document interne à l'audit, destiné à définir et à répartir les tâches entre les membres de l'équipe, à planifier et à suivre les travaux des auditeurs.

Il est établi par l'équipe en charge de la mission sous la supervision du chef de mission après la discussion du programme de travail en réunion d'ouverture;

Il nécessite l'approbation du responsable de l'audit et devient à partir de ce moment un contrat entre le responsable de l'audit et le chef de mission.

Le programme de vérification contient :

- les questionnaires spécifiques à utiliser pendant les travaux de terrain ;
- les procédures à employer ;
- les preuves à examiner ;
- la répartition des tâches entre les auditeurs et le calendrier d'exécution de ces tâches.

2.1.2.3. Le travail sur le terrain

La norme 2300 traite de l'accomplissement de la mission: les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Quant à la norme 2310 celle-ci parle de l'identification des informations: les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

La norme 2320 parle de l'analyse et évaluation: les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

La norme 2330 quant à elle traite de la documentation des informations: les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

2.1.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction.

La norme 2400 - communication des résultats exige que les auditeurs internes communiquent les résultats de la mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions mentionnée par la norme 2410 – contenu de la communication. Toutefois, la norme 2420 – qualité de la communication oblige une communication exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile. Quant à la norme 2440 – diffusion des résultats de la mission, elle n'est diffusée qu'aux destinataires appropriés par le responsable de l'audit interne.

2.2. Les outils et techniques de conduite d'une mission d'audit interne

Le succès d'une mission d'audit interne dépend du choix approprié des techniques et des outils méthodologiques pour investiguer. Nous allons décrire ces outils, catégorisés en outils de description, de vérification, de diagnostic, de validation, de formalisation des travaux.

2.2.1. Les outils de vérification

Les outils de vérification aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions. Sans prétendre à l'exhaustivité, les outils de vérification ci-après qui ont retenu notre attention seront exposés. Il s'agit de l'observation physique, des rapprochements et reconstitutions, des sondages statistiques et de la confirmation directes.

2.2.1.1. Observation physique

Une observation physique est la constatation instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur. Elle peut être directe ou indirecte.

L'observation directe consiste en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif. Elle permet de porter un avis sur l'état physique et/ou fonctionnement apparent d'un bien à l'instant de l'observation.

Quant à l'observation indirecte, elle s'entend par la vérification de l'existence d'un bien au travers de documents authentiques au sens juridique du terme ou de documents émis par des tiers liés au sujet par des relations juridiques précises et strictes ou par des relations contractuelles simples.

2.2.1.2. Rapprochements et reconstitutions

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à posteriori par d'autres sources ou moyens de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être de nature interne ou externe.

Une reconstitution est le rétablissement d'un résultat à partir d'éléments réels et pertinents, soit par l'utilisation du processus lui-même soit par la mise en œuvre de processus différents mais homologues au phénomène contrôlé.

Les auditeurs internes ont recours à ces procédés pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

2.2.1.3. Sondages statistiques

Les sondages statistiques sont appropriés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur pour une population de taille importante. Pour ce faire, l'auditeur doit demander une base de sondage ou une liste permettant de repérer tous les éléments de la population sans omission ni répétition.

Les sondages statistiques sont appliqués pendant la phase de vérification, soit au début pour estimer ou vérifier une proportion ou valeur avant d'effectuer l'analyse causale, soit en fin pour évaluer les conséquences d'un risque ou d'un dysfonctionnement.

2.2.1.4. Confirmation directe

La confirmation directe ou circularisation est une technique consistant à demander aux tiers la confirmation directe d'opérations réalisées par l'entreprise ou pour son compte afin de

procéder à des recoupements avec la comptabilité, de mettre en évidence des passifs latents non comptabilisés ou des actifs fictifs ou de confirmer une opinion sur des opérations difficilement contrôlables. Elle peut revêtir trois formes : la confirmation positive fermée, la confirmation positive ouverte et la confirmation négative.

2.2.2. Outils de description

Les outils de description ou de révélation ne présupposent pas de questions particulières mais aident l'auditeur à mettre en relief des dysfonctionnements. Les plus couramment utilisés sont : la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le digramme de circulation des documents et la piste d'audit.

2.2.2.1. Narration

La narration est une technique élémentaire qui a pour objet de faire décrire oralement un cadre général par l'audité. Dans son utilisation l'auditeur doit se contenter d'écouter et de noter dans la mesure du possible tout le récit de son interlocuteur.

Il est conseillé à l'auditeur la narration qui est le premier contact avec l'audité dans la mesure où elle permet de créer un bon climat de travail et constitue un moyen pour obtenir l'adhésion des audités. Au nombre des avantages que cette technique procure, on peut citer la richesse des informations obtenues.

2.2.2.2. Organigramme fonctionnel

Sur ce point, RENARD (2002 :346) indique que l'organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition de l'organigramme hiérarchique et de l'analyse des postes. C'est le document qui permet à l'auditeur de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet d'aller voir, si on trouve leur traduction dans les analyses de poste.

2.2.2.3. Diagramme de circulation

Pour RENARD (2002 :351), « le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports ».

2.2.2.4. Piste d'audit

Selon RENARD (2003 :174), « la piste d'audit ou chemin d'audit est l'examen pas à pas du chemin suivi par une opération depuis son stade final en remontant à son origine en passant par toutes les phases intermédiaires ». Les caractéristiques de cette méthode sont les suivantes :

- elle ne peut concerner qu'une seule opération à la fois ;
- elle part du document ou résultat final pour remonter à la source ;
- elle permet de contrôler pour une opération déterminée tous les stades intermédiaires et les justifications afférentes ;
- elle rend possible le test de toutes les interfaces et donc la vérification des points spécifiques de raccordement dans le cheminement des opérations.

En audit interne, la piste d'audit peut être utilisée dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations. C'est un outil particulièrement efficace pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus et ont bien atteint leurs objectifs. Elle a pour support un « test d'existence » ou « test de conformité ».

2.2.3. Les outils de diagnostic

Comme outils de diagnostic nous avons entre autres le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches.

2.2.3.1. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) 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 des réponses « oui » ou « non » qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne.

Le questionnaire est conçu de sorte que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et les réponses positives les points forts. L'exploitation du questionnaire de contrôle interne consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des points faibles et à vérifier la réalité des points forts.

2.2.3.2. Grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est une technique qui permet de relier l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes. Elle permet entre autres de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède et de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

2.3. Les normes d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités (IFACI, 2009 :25).

Les normes d'audit interne sont composées des normes de qualifications (1000), des normes de fonctionnements (2000) et des normes de mise en œuvre insérées dans les normes 1000 et 2000. Elles définissent les principes de base qui régissent le travail de l'auditeur interne. Elles fournissent donc un cadre général permettant de déterminer dans le détail les procédures d'audit et les pratiques à suivre pour la planification et l'exécution des différentes tâches d'audit

2.3.1. Les normes de qualification

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne (IFACI, 2011 : 29).

2.3.2. Les normes de fonctionnement

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ; quand l'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ; et enfin lorsque les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes.

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Il incombe au responsable de l'audit interne de développer un plan d'audit fondé sur les risques. Pour ce faire, le responsable de l'audit interne prend en compte le système de management des risques défini au sein de l'organisation, il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation. Si ce système de management des risques n'existe pas, le responsable de l'audit interne doit se baser sur sa propre analyse des risques après consultation de la direction générale et du Conseil (IFACI, 2011 :45).

2.3.3. Les normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier.

2.4. L'approche d'audit des crédits

Le contrôle interne défini comme : « 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 ;
- conformité aux lois et aux règlements en vigueur. »

Pour SARDI (2002 : 50) : « le système de contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer :

- de la sécurité des opérations, des biens et des personnes ;
- de l'efficacité et de la qualité des services ;
- du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques ;
- de promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique ;
- de la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ;
- du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale ;

- d'avoir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés.

L'examen du contrôle interne est une phase prépondérante dans l'approche d'audit des établissements bancaires, importance reprise dans la réglementation de la Commission Bancaire. Cette phase permet aux auditeurs d'intervenir sur l'ensemble des procédures de l'établissement et d'identifier ainsi les zones de risques potentielles.

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 contrôle des comptes,
- de la revue du risque pays,
- de la maîtrise des risques induits par les nouvelles technologies (OGIEN, 2008 : 478).

2.4.1. 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),
- 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).

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.

2.4.2. Les procédures de 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.

2.4.3. 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.

2.4.3.1. L'évaluation du recensement des encours à risques

Il s'agit à ce niveau de :

- l'analyse des modalités de surveillance des risques sains : analyse des dépassements de limites autorisées, mise en place de suivi de dossiers en Affaires Spéciales...
- l'existence d'une procédure de notation interne : 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.
- l'existence d'une organisation sectorielle sur domaines sensibles : la revue des risques sur certains domaines traditionnellement sensibles en terme 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).

- l'analyse des procédures de déclassement sains / pré contentieux / contentieux : 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).
- de la 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.

2.4.3.2. L'évaluation des méthodes de provisionnement

- Identification et permanence des méthodes dans le temps : les méthodes de provisionnement doivent, de manière générale, être clairement formalisées par les établissements et mises en pratique de manière récurrente. Ces exigences de formalisation de principes et d'application de principes permanents sont particulièrement significatives pour les cas de constitution de provisions à caractère général par les entités auditées.
- dans le détail, les méthodes de provisionnement sont très souvent spécifiques à des ensembles déterminés en fonction de la taille des dossiers ou spécifiques à chaque grand segment de clientèle.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de ressortir les points essentiels sur lesquels l'auditeur devra orienter ses travaux lors d'une mission. Ces points essentiels nous seront utiles dans la suite de nos travaux.

CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude

Introduction

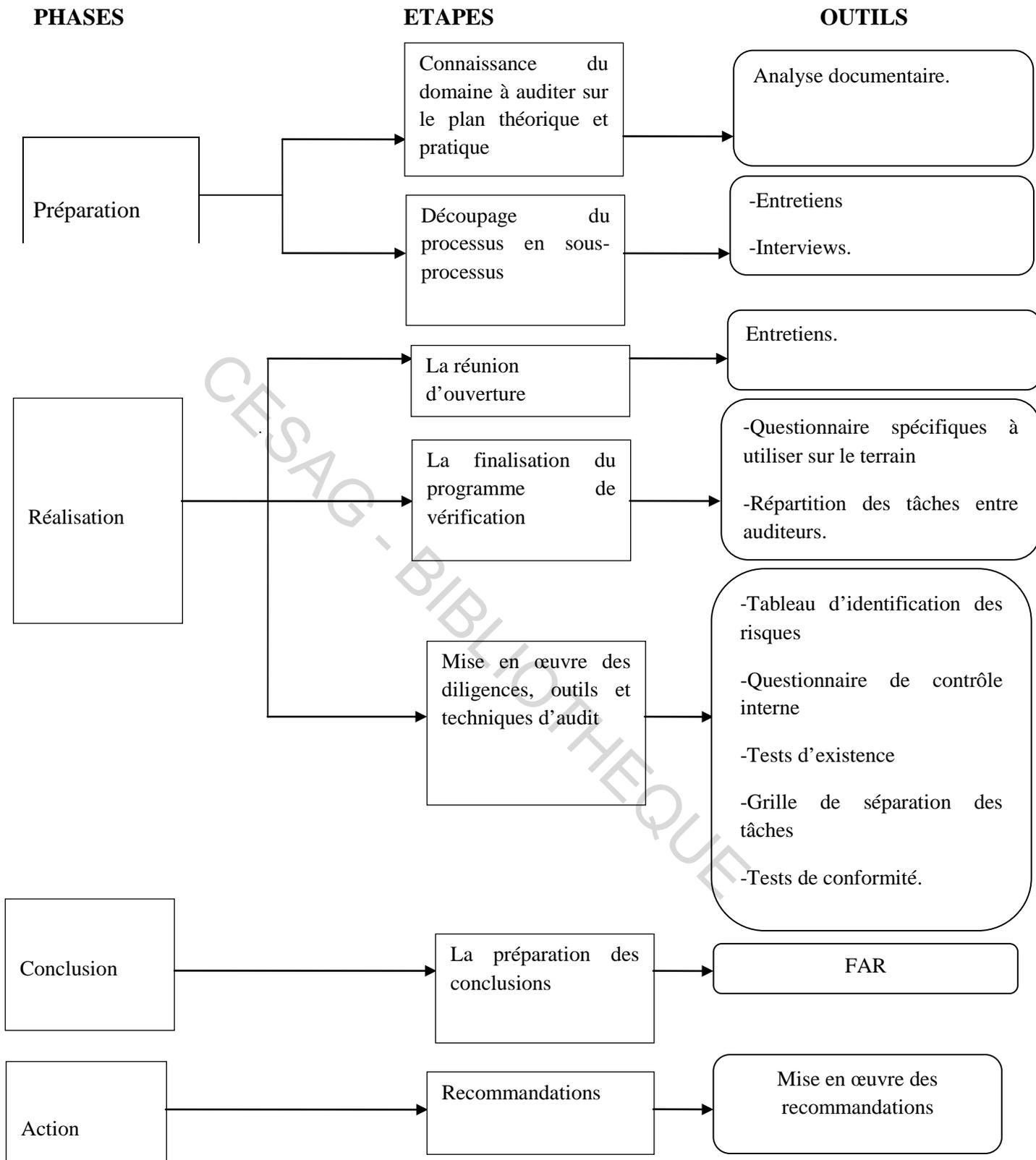
Au cours de nos travaux sur le terrain, nous adopterons une démarche basée sur un modèle d'analyse tout en s'appuyant sur divers outils de collectes de données.

3.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse résume les différentes étapes de nos recherches comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Le modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2. Les outils d'audit

Nous allons nous baser sur les différents outils d'approches d'audit pour effectuer nos travaux. Le but ultime de l'audit interne étant l'amélioration continue du système de contrôle interne et la création de valeur ajoutée, pour réaliser une démarche cohérente d'évaluation, nous allons procéder :

- dans un premier temps à une prise de connaissance de l'entité et du processus d'octroi du crédit d'investissement au moyen de techniques appropriées de collectes de données ;
- dans un second temps à la mise en œuvre de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.

3.2.1. Les outils de collecte de données

Cette collecte des données à nécessité le choix d'outils adaptés pour mieux étayer notre étude. Les techniques ci-après ont été utilisées pour nous permettre de collecter le maximum d'informations.

3.2.1.1. Les entretiens

Ils ont consisté en un échange avec certains acteurs clés intervenant dans le processus (Le responsable des engagements par signature, la direction du risque, les agents de crédits, les juristes, les agents de la section des engagements par caisse). Ils nous ont permis de prendre connaissance de l'organisation de notre entité et du processus de crédit.

3.2.1.2 L'analyse documentaire

Elle consiste à recueillir des documents internes à l'entité en vue d'avoir une connaissance sur l'organisation de la structure et sur ses dispositifs actuels de contrôle interne. Les documents suivants ont été consultés :

- l'organigramme qui présente l'organisation de l'entité ;
- le manuel de procédure de gestion de crédit qui traite des contrôles permanents effectués au sein de l'organisation, de l'évaluation du contrôle interne.

3.2.2 Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne

Ces outils nous ont permis d'une part à partir des données collectées d'identifier les zones à risque et d'autre, de détecter les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit d'investissement. Nous avons utilisé les outils ci-dessous.

3.2.2.1 L'observation physique

Elle nous permettra de conformer ou d'infirmer toutes les informations recueillies lors des entretiens et de vérifier que les contrôles prévus à chaque étape du processus sont effectivement effectués. Au cours de notre observation physique, nous allons utiliser les tests de conformité et les tests de permanence.

3.2.2.2 Les sondages statistiques

Il s'agit de l'échantillonnage de l'ensemble des dossiers de crédits qui nous sont présentés en vue d'effectuer nos différents tests de permanence et de conformité.

3.2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Il est une série de questions sur le dispositif de contrôle interne actuel de l'institution administrées aux acteurs du processus dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de l'institution.

3.2.2.4. La grille de séparation des tâches

Elle présente l'affectation des différentes tâches du processus aux acteurs du processus et permet également l'appréciation de la correcte séparation des tâches et la charge de travail des différents acteurs du processus d'octroi du crédit d'investissement.

3.2.2.5. Le tableau des risques

Il a consisté à identifier les zones à risques à partir d'examen et d'analyse des informations collectées. Le but final de cette phase d'identification des zones à risques est la construction d'un programme de travail non seulement en fonction des risques les plus compromettants mais aussi en tenant compte du dispositif de contrôle en place pour y faire face.

3.2.2.3. La Feuille d'Analyse du Risque

La Feuille d'Analyse du Risque (FAR) selon l'approche risque ou encore Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) selon l'approche des forces et faiblesses est définie comme : « le papier de travail synthétique, par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail terrain et communique avec l'audité concerné » (O. Lemant : 1995 IFACI). Elle a été réalisée par l'IFACI, peu importe le titre qu'on attribue à la FAR ou FRAP, l'essentiel est le raisonnement que sous-tend le document et dont on ne peut faire l'économie. Cela dit il n'est que la mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs doivent fonder leur conclusion et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées », et des précisions apportées par la MPA 2410-1.

En définitive, nous pouvons affirmer que la FAR ou FRAP est un outil fondamental dans l'utilisation d'une mission d'audit interne et un élément essentiel du contrôle interne dans la fonction d'Audit Interne. Elle permet donc de mieux maîtriser la mission et de la rendre plus efficace. Elle facilite également la rédaction du rapport car l'auditeur sera en présence d'un ensemble plus ou moins important de FAR ou FRAP traitant chacune des problèmes différents. C'est donc jusqu'au rapport d'audit et dans toutes les phases préparatoires.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de dégager la méthodologie utilisée pour notre étude, de définir les outils à utiliser pour mener à bien l'étude du processus d'octroi du crédit d'investissement.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La structure du paysage financier du Burkina Faso a évolué ces dernières années malgré son faible taux de bancarisation et compte à ce jour douze (12) banques.

L'activité bancaire étant risquée de nature, un suivi permanent de l'octroi des crédits permet de réduire au maximum les différents risques liés à ce processus.

Dans la première partie de notre travail, nous avons passé en revue les concepts de processus, de crédit, de banque, d'audit et de contrôle interne.

Notre modèle d'analyse tiré de cette première partie nous permettra d'évaluer le dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF dans l'optique de tout d'abord identifier les risques, les évaluer, et enfin formuler des recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DU CREDIT
D'INVESTISSEMENT**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La revue de littérature nous a permis de mieux cerner les notions capitales liées à notre thème. Dans cette seconde partie, nous procéderons à l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement de la Banque Atlantique Burkina Faso qui est notre structure d'accueil. Nous nous appuierons sur notre modèle d'analyse pour mener nos travaux. Dans cette optique, cette partie comprendra trois chapitres.

Le premier chapitre abordera la présentation de notre structure d'accueil : la BABF. Le second chapitre traitera de la description de la procédure d'octroi du crédit d'investissement de la BABF. Le troisième chapitre portera sur la mise en œuvre de l'audit ainsi que des recommandations que nous aurons à formuler.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA BABF

Atlantic Business International (ABI) est la holding du Groupe Banque Atlantique(BA), un réseau de banques et d'établissements financiers et de services, dont le siège est implanté à Lomé (Togo).

Présent dans sept (07) pays de la zone UMOA et dans un (01) pays de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), ABI a été créé en 2005 avec pour objectif principal de coordonner l'expansion régionale du Groupe Banque Atlantique et de porter une assistance technique aux opérations des différentes filiales.

La BABF fut constituée en Mai 2005 avec un capital de 1,5 milliard (1 500 000 000) de F CFA, et a ouvert ses guichets à la clientèle le 02 Mars 2006.

Dans un premier temps nous présenterons la BABF, à travers ses objectifs et missions, dans un second nous dévoilerons son organisation et enfin nous montrerons quels sont les produits et services offerts par cette banque.

4.1. Missions et objectifs de la BABF

La BABF, Société Anonyme au capital de 6 milliards (6 000 000 000) de F CFA est une banque intervenant dans les principaux secteurs d'activités de l'économie burkinabé. Elle est inscrite au RCCM de Ouagadougou sous le numéro BF OUA 2005 B 1338, agrément n° C0134CE-IFU 00002920Z. Son siège se situe à Ouagadougou.

La BABF compte 170 employés et 21 agences réparties à travers le pays. Comme toute entité, la BABF se fixe des objectifs à atteindre.

4.1.1. Missions

ABI confie pour mission à ses collaborateurs :

- de mobiliser, jour après jour, le réseau du Groupe et leur expertise, pour permettre à ses clients de réaliser leurs projets en Afrique ;
- de proposer à ses clients (particuliers, petites, moyennes et grandes entreprises), des services bancaires de crédit, d'épargne, de paiements, d'informations économiques et financières et de conseils en gestion financière ;

- d'œuvrer pour un meilleur développement à travers des solutions durables, représentatives ;
- de former une communauté humaine fière et solidaire, travaillant efficacement au bonheur de tous, clients, actionnaires et salariés.

4.1.2. Objectifs

L'objectif principal de la BABF est de participer à la croissance économique du Burkina-Faso à travers des solutions durables et représentatives. Elle compte traduire les valeurs de sa clientèle en objectifs, leurs atouts en permanence et leurs ambitions en résultats. Sa politique est d'accroître sa part de marché et de satisfaire au mieux aux besoins de ses clients par des services de qualité. Elle a aussi pour objectif de mieux se faire connaître par l'ouverture de plus d'agences sur tout le territoire burkinabé afin de se rapprocher de sa clientèle.

4.2. Organisation et fonctionnement de la BABF

Comme toute entité, le fonctionnement de la BABF repose sur une organisation qui s'appuie sur un modèle organisationnel conçu par la holding AFG.

La BABF est composée de trois (03) instances organisationnelles ; il s'agit de l'Assemblée Générale (AG), du Conseil d'Administration (CA) et de la Direction Générale.

4.2.1. L'Assemblée Générale

Elle constitue l'organe suprême de décision de la banque. Elle regroupe tous les actionnaires et a pour attributions de nommer les membres du CA, la prise de décision concernant toute rémunération et la délibération sur toutes les questions relatives au bon fonctionnement de la banque.

4.2.2. Le Conseil d'Administration

C'est l'organe exécutif de la banque et intervient par rapport aux orientations des activités de la banque. Il approuve les documents comptables, répartit les résultats des différents exercices. Composé de huit (08) membres, le CA à un mandat de trois (03) ans et les administrateurs sont chargés de nommer le Directeur Général, définir la politique générale et contrôler la gestion des dirigeants.

4.2.3. La Direction Générale

Elle a pour attributions de veiller au bon fonctionnement de la banque tout en assurant son adaptation avec l'environnement, ainsi qu'à la mise en œuvre de la politique de gestion définie par le CA.

Elle est composée d'un Directeur Général (DG) qui est le premier responsable de la banque et d'un Directeur Général Adjoint (DGA) qui assiste le DG dans ses tâches et assure son intérim en cas d'absence. Tous les deux (02) sont nommés par le CA.

4.2.4. Les organes exécutifs de la BABF

L'organe exécutif de la BABF est composé de neuf (09) directions qui assurent son bon fonctionnement. Il s'agit de :

- la Direction des Risques (DR) ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction de la Clientèle et de l'Exploitation (DCE) ;
- la Direction des Opérations Bancaires (DOB) ;
- la Direction de l'Audit Interne (DAI) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction du Contrôle Permanent (CP) ;
- la Direction du Réseau et de la Clientèle des Particuliers (DRCP) ;
- la Direction de la Trésorerie (DT).

4.2.4.1. La Direction des Risques (DR)

Elle est composée de trois (03) services à savoir: le service d'analyse des crédits, le service contrôle et administration des crédits, et le service juridique.

Cette direction a pour rôles de :

- assurer le contrôle et le suivi des dossiers de crédit (garanties ; financement...) en vue de préserver les intérêts de la banque ;
- élaborer les informations et les documents sur les engagements diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de la banque ;
- veiller à la mise en œuvre de la politique de recouvrement et du contentieux.

4.2.4.2. La Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle a pour attributions :

- la gestion financière et prévisionnelle de la banque ;
- la supervision de l'établissement des états financiers ;
- l'autorisation de règlement des fournisseurs ;
- la participation au respect de la réglementation comptable ;
- la planification stratégique du budget.

La DFC est subdivisée ainsi qu'il suit : le service de la comptabilité, le service contrôle de gestion, le service rapprochement, le service contrôle, évaluation et conseil.

4.2.4.3. La Direction d'Exploitation (DCE)

Elle est directement en relation avec la clientèle, et a pour attributions :

- la conception des nouveaux produits bancaires ;
- le développement des relations commerciales avec la clientèle cible ;
- l'élaboration et la mise en place des stratégies commerciales de la banque ;
- le développement des relations commerciales avec la clientèle cible ;
- le traitement des demandes de crédit ;
- la collecte et la diffusion de l'information commerciale sur les clients au sein de la banque ;
- le suivi du positionnement de la banque sur les différents créneaux du marché.

Elle est organisée en service des grandes entreprises, service des Petites et Moyennes Entreprises, service des Petites et Moyenne Industries, (PME/PMI) et en service des particuliers.

4.2.4.4. La Direction des Opérations Bancaires (DOB)

L'exécution des opérations bancaires est assurée par ce service. Elle est subdivisée en six (06) services. Ses principales tâches sont :

- assurer la régularité des opérations de la clientèle et veiller à la bonne application des procédures liées ;
- assurer le suivi et la liquidation des suspens sur les comptes de liaison et les comptes correspondants ;

- assurer et superviser le bon fonctionnement du système informatique ;
- produire des statistiques périodiques aux autorités de tutelle ;
- exécuter des opérations du back office (chèque, transfert, mise en place de dépôts à termes ou DAT, cautions, prêts) ;
- faire la déclaration périodique auprès des autorités monétaires.

4.2.4.5. La Direction de l'Audit Interne (DAI)

C'est la direction au sein de laquelle nous avons effectué notre stage. Elle a pour attributions :

- l'élaboration et le respect d'un planning de contrôle et d'audit annuel ;
- le contrôle à posteriori de tous les actes d'engagements financiers ;
- le pointage de toutes les fiches de dépenses, d'écritures et des journées comptables, et aussi le contrôle du respect des règles et procédures ;
- l'appui technique aux différents services par des méthodes de travail plus performantes ;
- l'établissement à la Direction Générale d'un rapport spécifique sur tout contrôle et d'un rapport mensuel sur l'exécution de ses activités.

4.2.4.6. La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La DRH est rattachée au service Juridique et Compliance, qui effectue des tâches diversifiées aussi bien avec les agents de la banque qu'avec la clientèle. En effet, ce service a pour mission de gérer spécifiquement :

- la gestion de la paye de l'ensemble du personnel ;
- l'administration du personnel ;
- la communication interne : elle transmet au personnel les informations sur les événements de la vie de la banque (mariages, baptêmes, décès...) ;
- la gestion de la formation du personnel.
- les conflits entre la banque et la clientèle ;
- les conflits entre la banque et les agents ;
- les recouvrements de créances ;
- les dossiers de succession (opération sur les comptes des clients décédés) ;

- la validation de l'authenticité de certains dossiers (dossiers de demande de crédit, ouvertures de compte, demande de crédit documentaire...).

4.2.4.7. La Direction du Contrôle Permanent (CP)

La CP a pour mission le contrôle permanent des opérations effectuées quotidiennement par tous les services de la banque, sauf la direction générale et les services assimilés. Lorsque le Contrôle Permanent est bien fait, il permet de réduire les risques d'erreurs et facilite de ce fait, le travail du Contrôle Interne.

4.2.4.8. La Direction du Réseau et de la clientèle des particuliers (DRCP)

La DRCP a pour mission de façon générale, la gestion de la clientèle (particulier) de la banque. Les responsabilités assignées à la DRCP sont :

- l'accueil et l'information de la clientèle ;
- l'ouverture de tous types de comptes ;
- la réception et enregistrement des dépôts de chèques ;
- la vérification des signatures et saisie des demandes de chèquiers ;
- la relance des clients dont les comptes sont en instance ;
- l'accueil et information de la clientèle ;
- la fidélisation de la clientèle ;
- la gestion (suivi) des ouvertures de compte ainsi que la clôture de ces comptes.

4.2.4.9. La Direction de la Trésorerie (DT)

La DT a pour attributions :

- la préparation des prévisions de trésorerie pour les besoins de refinancement interbancaire ou des placements des excédents de liquidité ;
- la recherche des meilleurs placements pour la banque et la gestion des dépôts auprès de la banque centrale et des correspondants ;
- la gestion des grilles de taux d'achat et de vente des devises ;
- la gestion des opérations de prêts et emprunts sur le marché monétaire ;
- la gestion de la relation quotidienne avec les correspondants ;
- la réalisation des opérations de change ;

- l'établissement d'un plan de trésorerie pour mieux contrôler les entrées et sorties de fonds de capitaux ;
- le rapatriement des recettes d'exportation.

4.3. Les produits et services de la BABF

La BABF se situe à toutes les étapes importantes de la vie de sa clientèle à travers des produits et services de qualité.

Ainsi, parmi les activités menées par la BABF, les principales sont : la collecte de fonds, l'octroi des crédits, les opérations de placement et de transfert. En outre, elle offre une variété de produits et de nombreux services à ses clients.

Pour les comptes, la BABF met à la disposition de sa clientèle des comptes chèque, des comptes épargne, des comptes à terme appelé dépôt à terme (DAT).

Pour les crédits, la BABF distingue deux grandes catégories de crédit :

- les crédits par caisse
- les crédits par signature.

Quant aux cartes, la BABF dispose de cartes sous-régionales et internationales. Les cartes sous-régionales sont composées de cartes Atlantique épargne ; de cartes Atlantique cash et enfin de cartes Atlantique cash. Pour les cartes internationales il y a des cartes Atlantique premium et des cartes Atlantique traveller.

Conclusion

Après avoir donné une vue d'ensemble de la BABF, nous allons à présent aborder l'une des phases ultimes de notre travail de recherche.

CHAPITRE 5: Description de la procédure d'octroi du crédit d'investissement de la BABF

L'objectif de ce chapitre est de connaître le processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF et de s'assurer du respect de ce processus pour minimiser au mieux risques.

5.1. Prise de connaissance des structures intervenant dans le processus d'octroi de crédit de la BABF

Les structures qui interviennent dans la gestion des crédits au sein de la BABF sont les suivantes :

- la direction de la clientèle d'entreprises (DCE) : elle est divisée en deux services gérés par des responsables clientèle et composés de gestionnaires de compte sous la supervision du Directeur. Ce sont :
 - clientèle grandes entreprises et comptes institutionnels: ce service a pour mission d'assurer la relation clientèle avec les grandes entreprises et des institutions aussi bien en matière d'emplois que de ressources ;
 - clientèle Petites et Moyennes Entreprise/Petites et Moyennes Industries (PME/PMI): ce service a pour clientèle les PME/PMI couvrant des activités telles le bois, la noix de cajou, la banane, le coton, le BTP, le transit, les sociétés de biens et services, etc.
- la direction du réseau et de la clientèle des particuliers : ce département gère la clientèle des particuliers que constituent les salariés, les entreprises individuelles et les professions libérales ;
- le rôle principal de ces deux directions suscitées consiste en la réception des demandes de crédit, en la constitution et l'instruction du dossier de crédit et le suivi des clients (relance, visites, etc).
- la direction des risques qui est composée de deux services que sont le service analyse des crédits et le service contrôle et administration ;
- le service analyse des crédits chargé de la contre analyse de toutes les demandes de crédit émanant de la clientèle, la cotation de l'ensemble de clients de la banque ;
- le service contrôle et administration de crédits chargé de la mise en place des crédits, du contrôle et du suivi des dossiers de crédit, de l'application des procédures de gestion des risques.

- la direction juridique et compliance : ce département est chargé de la constitution et de la gestion des garanties requises lors de l'approbation des dossiers de crédits, la gestion des crédits contentieux, la gestion des relations avec les avocats.
- la direction générale composée du Directeur général et du Directeur général adjoint.

5 .2. Le processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF

Le processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF suit les différentes étapes ci-après :

- l'analyse de la demande par le chargé de compte ;
- une contre-analyse du dossier de crédit par le chef de service analyse crédit ;
- la réunion du comité interne de crédit pour marquer leur décision ;
- la création et la mise en place du crédit ;
- le suivi des remboursements ;
- le suivi des clients douteux ;
- le dénouement.

5.2.1. L'analyse de la demande par le chargé de compte

La demande de crédit lorsque formulée est réceptionnée par le service courrier qui est chargé de la transmettre au chargé de compte. A la réception de la demande celui-ci procède à son analyse.

Cette analyse de la demande consiste à s'assurer de la présence de documents nécessaires à l'étude et à l'octroi du crédit notamment une bonne analyse financière et une bonne formulation des garanties.

De prime à bord, tout dossier de crédit d'investissement auprès de la BABF contient les éléments suivants:

-une fiche où est indiqué le numéro de dossier, le numéro de compte de l'entreprise, son identifiant, l'objet de la demande et la partie réservée aux approbations ;

-une fiche où figure une identification détaillée de l'entreprise ainsi que les anciennes lignes de crédit accordées et les lignes objet de la demande. Cette identification détaillée du client fournit les informations complètes pour son identification auprès de la banque. Cette informations concernent notamment la dénomination sociale de l'entreprise, sa forme juridique, sa date de création, son numéro d'immatriculation, son capital social, son domaine d'activité, sa localisation géographique, son numéro de compte ouvert auprès de la BABF, le nom des dirigeants et la répartition du capital.

-une fiche portant sur les garanties ;

-une synthèse du diagnostic économique et financier qui fait ressortir les points faibles et les points forts de la situation financière du client grâce au logiciel ORION sur la base des états financiers des deux dernières années de l'entreprise;

-les soldes intermédiaires de gestion ;

-la relation du client avec la BABF et la situation de son compte bancaire à la date de la demande du crédit d'investissement. Cette relation se matérialise par le mouvement du compte client, c'est-à-dire, l'ensemble des opérations d'entrée et de sortie des flux au niveau du compte et l'ensemble des recettes réalisées par l'entreprise étudiée ;

-enfin, une fiche du dossier contenant les observations avec avis favorable ou défavorable.

En général, les demandeurs de crédit d'investissement sont les grandes entreprises et les PME et PMI.

5.2.2. Une contre- analyse du dossier de crédit

A cette étape, le chef de service analyse à son tour le crédit tout en veillant à la bonne structuration du dossier. Il doit prendre en compte tous les risques, faire une bonne analyse financière et s'assurer d'une bonne formulation des garanties

5.2.3. La réunion du comité interne de crédit

Cette réunion à pour objectif de recueillir les avis des personnes concernées notamment la conformité des visas, signatures de validation des membres du CIC. Les membres du CIC sont composés du directeur général adjoint, du directeur de la clientèle entreprise, de la directrice du réseau clientèle particuliers et du directeur du risque.

L'avis du comité est basé sur l'étude effectuée par le chargé de compte (analyse financière) et les agents du service risque.

5.2.4. La création et la mise en place du crédit

L'objectif ici pour la banque est de s'assurer de la présence des garanties et de la conformité effective de la mise en place du crédit par rapport au dossier approuvé.

Avant d'accorder un crédit d'investissement, la BABF exige des garanties qui peuvent être totales ou partielles. L'objectif est de pouvoir couvrir les différents risques découlant des engagements avec l'entreprise. En effet, octroyer un crédit n'est jamais sans risque, d'où l'intérêt d'assurer la récupération des fonds accordés. C'est pourquoi, une stratégie de maîtrise des risques doit être basée sur une politique de garantie efficace.

Cette étape consiste non seulement à s'assurer de l'existence et de la bonne conservation des garanties mais également d'une bonne formulation juridique du contrat de garantie.

En d'autres termes, une vérification est faite pour s'assurer que les garanties sont prises préalablement à l'octroi du crédit et qu'un contrôle juridique des contrats est fait par le supérieur hiérarchique.

Il faut noter qu'il existe deux grandes catégories de garanties : les suretés réelles portant sur le nantissement de biens meubles et immeubles et les suretés personnelles résultant de la garantie d'une ou plusieurs personnes appelées avals ou caution.

Le cautionnement est un contrat par lequel une personne s'oblige envers le créancier à satisfaire l'obligation du débiteur, si celui-ci n'y satisfait pas lui-même. Dans la profession bancaire, le cautionnement se présente toujours sous forme écrite, dite acte de garantie.

L'aval, quant à lui, constitue un cautionnement particulier, lié au droit de change. Un aval est une personne qui garantit le paiement de la créance contractée par une autre personne.

Les suretés réelles sont classées en fonction de l'objet du contrat de nantissement ; on distingue ainsi les garanties mobilières (le gage et le nantissement sans dépossession) ; les garanties immobilières (généralement l'hypothèque) ; et le nantissement de droits incorporels (le fond de commerce).

Chaque garantie constituée reçue par la BABF fait l'objet d'un dossier précieusement conservé par la direction juridique qui :

- décrit l'actif que représente la garantie ;
- fait référence à un ou plusieurs garants ;
- désigne le ou les risques couverts.

Toutefois, avant tout décaissement, la BABF s'assure de l'emploi des fonds à bon escient permettant donc la réalisation de l'investissement prévu.

La banque en fonction de ses relations avec le client peut opter pour un déblocage unique global des fonds ou pour des déblocages successifs conditionnés.

Un planning de réalisation du projet d'investissement est demandé au préalable au client avec un détail par ordre chronologique des différentes étapes.

La banque convient également avec le client d'une visite de suivi sur le terrain du projet afin de constater la situation physique et l'état d'avancement de la réalisation du projet.

Pour procéder au restant des déblocages pour ce qui concerne les déblocages successifs, la banque exige les justificatifs des dépenses effectuées par le client.

5.2.5. Le suivi des remboursements

Le suivi des remboursements nécessite plusieurs vérifications. La banque s'assure alors :

- du suivi des comptes en anomalie ;
- du suivi des impayés ;
- du déclassement des échéances impayées dans Orion ;
- du suivi des intérêts ;
- du suivi des enregistrements par le Directeur des engagements ;
- du respect des règles de déclassement en créances douteuses.

Les créances douteuses sont celles, échues ou non, qui présentent un risque probable ou certain de non-recouvrement partiel ou total. Sont déclassées, les créances sur lesquelles ont

été enregistrés au moins un impayé datant de plus de six (6) mois ainsi que les comptes débiteurs sans aucun mouvement créditeur depuis plus de trois mois (3) et les comptes débiteurs sans mouvements créditeurs significatifs depuis plus de six mois.

5.2.6. Le suivi des dossiers douteux

Cette étape est très importante pour la banque car elle lui permet de prendre les précautions nécessaires pour minimiser les risques. Pour cela, les dossiers douteux sont saisis dans le logiciel Orion pour déclassement, puis un suivi des intérêts douteux est fait.

Le directeur des engagements est chargé de veiller aux respects des règles de provision de la Banque Centrale ainsi que du suivi des dossiers douteux.

5.2.7. Le dénouement

A cette dernière étape, la banque s'assure du recouvrement intégral du crédit à l'échéance en effectuant un contrôle périodique de l'état d'avancement des règlements ainsi que des relances.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu identifier les différentes structures qui interviennent dans le processus d'octroi du crédit d'investissement ainsi que les différentes étapes qui entrent dans ce processus. Cette partie nous servira donc de tremplin dans la mise en œuvre de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement.

CHAPITRE 6 : La mise en œuvre de l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer le dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit d'investissement en vue de proposer une amélioration. Nous allons procéder à l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement sur la base d'une démarche.

6.1. La phase de planification

C'est la phase d'ouverture de la mission. Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Lors de la planification, les auditeurs doivent utiliser une approche « top-down » fondée sur les risques pour identifier les contrôles à évaluer.

Ils doivent également prendre en compte les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable.

6.1.1. Identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi du crédit d'investissement et des dispositifs de maîtrise.

Au cours de nos travaux, nous nous contenterons d'identifier les divers risques liés au processus d'octroi du crédit d'investissement. L'échelle d'évaluation des risques se satisfait à trois niveaux : élevé, moyen et faible.

Nous avons donc identifié et évalué les différents risques formulés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Identification des risques liés au processus d'octroi du crédit d'investissement

Sous-processus	Objectifs spécifiques.	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne.
L'analyse de la demande par le chargé de compte	S'assurer de la présence de documents nécessaires à l'étude et à l'octroi du crédit notamment une bonne analyse financière et une bonne formulation des garanties.	<p>Risque de mauvaise appréciation de la rentabilité de l'activité ;</p> <p>Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client ;</p> <p>Risque d'une mauvaise appréciation du secteur d'activité du client.</p>	<p>Elevé ;</p> <p>Elevé ;</p> <p>Elevé.</p>	<p>Vérification de l'étude effectuée par un supérieur hiérarchique ;</p> <p>Visite dans les locaux du client pour s'imprégner des réalités de son activité.</p>
Une contre-analyse du dossier de crédit par le chef de service analyse crédit	S'assurer de la bonne structuration du dossier (prise en compte de tous les risques, bonne analyse financière et une bonne formulation des garanties).			

La réunion du comité interne de crédit (CIC) pour marquer leur décision	L'avis des personnes concernées notamment les visas, signatures de validation	Risque de crédits décaissés en l'absence de signatures autorisées ; Risque d'erreur d'appréciation ;	Elevé ; Elevé ;	Vérification de la conformité des signatures et visa des membres du CIC ; Avis du comité basé sur l'étude effectuée par le chargé de compte (analyse financière) et les agents du service risque.
La matérialisation de la garantie	S'assurer de l'existence et de la conservation des garanties ; bonne formulation juridique du contrat de garantie.	Risque d'erreur sur l'appréciation de la valeur de la garantie ; dissimulation sur la qualité du risque ; risque de perte.	Elevé ; Elevé ; Elevé.	Vérifier que les garanties sont prises préalablement à l'octroi du crédit ; Contrôle juridique des contrats par le supérieur hiérarchique ; Vérifier que les garanties sont conservées en lieu sûr ;

<p>La création et la mise en place du crédit</p>	<p>S'assurer de la présence des garanties et de la conformité effective de la mise en place par rapport au dossier approuvé.</p>			
<p>Le suivi des remboursements</p>	<p>S'assurer du suivi des comptes en anomalie ; s'assurer du suivi des impayés ; s'assurer du déclassement des échéances impayées dans Orion ; s'assurer du suivi des intérêts ; s'assurer du suivi des enregistrements par le Directeur des engagements ; s'assurer des règles de déclassement en créances douteuses.</p>	<p>Non suivi ; Dissimulation d'engagements compromis ; Déclaration erronée ;</p>	<p>Elevé ; Elevé ; Elevé.</p>	<p>Suivi quotidien de l'évolution du crédit grâce au logiciel Orion ; Effectuer des relances ; Contrôle périodique des suivis par un supérieur hiérarchique ;</p>

<p>Le suivi des dossiers douteux</p>	<p>S'assurer de la saisie du déclassé dans le logiciel Orion ;</p> <p>s'assurer du suivi des intérêts douteux ;</p> <p>s'assurer du respect des règles de provision de la Banque Centrale ;</p> <p>s'assurer du suivi des dossiers douteux par le directeur des engagements.</p>	<p>Absence de suivi des dossiers douteux ;</p> <p>Absence de provision sur les dossiers douteux ;</p> <p>Non suivi des dossiers douteux par le Directeur des engagements.</p>	<p>Elevé ;</p> <p>Elevé ;</p> <p>Elevé.</p>	<p>Suivi quotidien de l'évolution des dossiers douteux grâce au logiciel Orion ;</p> <p>Respect des règles de provisionnement édictées par la Banque Centrale ;</p> <p>Contrôle périodique des suivis des dossiers douteux par un supérieur hiérarchique.</p>
<p>Le dénouement</p>	<p>S'assurer du recouvrement intégral du crédit à l'échéance.</p>	<p>Non dénouement à l'échéance ;</p> <p>Absence de relance</p>	<p>Elevé ;</p> <p>Elevé.</p>	<p>Contrôle périodique de l'état d'avancement des règlements ;</p> <p>Effectuer des relances.</p>

Source : nous-même

6.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne

La phase d'évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur d'évaluer les procédures, systèmes et manuels utilisés par la banque. Durant cette phase, l'auditeur approfondit sa connaissance des risques inhérents à l'activité bancaire.

Nous allons donc procéder à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF en nous focalisant sur :

- l'analyse des procédures d'engagement ;
- les procédures de gestion des encours-sains ;
- le dispositif de surveillance des risques.

L'évaluation se fera donc en quatre étapes à savoir :

- le test de conformité ;
- l'évaluation préliminaire ;
- le test de permanence ;
- l'évaluation définitive.

6.2.1. Le Test de conformité

Le test de conformité permet à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste.

Nous allons donc procéder à des tests de cheminement permettant de dérouler des procédures complètes à partir de quelques opérations sélectionnées.

6.2.1.1. Le test de conformité sur l'analyse de la demande par le chargé de compte

Il nous a permis la vérification des points suivants sur chaque dossier :

- A : Réception de la demande par le service courrier ;
- B : La demande a fait l'objet d'une analyse par le chargé de compte ;
- C : Transmission de la demande à la Direction Générale, à la Direction de la clientèle grande entreprise et à la Direction du risque pour visa ;
- D : La demande a fait l'objet d'une formalisation de garanties ;
- E : Le dossier est signé par les membres du CIC qui marquent leur accord pour la mise en place du crédit.

Pour réaliser nos différents tests nous avons prélevé un échantillon dans plusieurs secteurs d'activités (l'agriculture, l'industrie, le commerce) en vue d'avoir un échantillon représentatif.

Tableau 2 : Test de conformité sur l'analyse de la demande par le chargé de compte

Tests	A	B	C	D	E
Références Dossier crédit					
002427R	oui	oui	oui	oui	oui
004378Y	oui	oui	oui	oui	oui
008737F	oui	oui	oui	oui	oui
001882A	oui	oui	oui	oui	oui
001222S	oui	oui	oui	oui	oui
001447V	oui	oui	oui	oui	oui
004567T	oui	oui	oui	oui	oui
001720K	oui	oui	oui	oui	oui
004616S	oui	oui	oui	oui	oui
007845H	oui	oui	oui	oui	oui

Source : nous-même

Observations : l'échantillon des dossiers analysés correspond aux critères d'analyse par le chargé de compte.

6.2.1.2. Le test de conformité sur comité interne de crédit (CIC) pour la création et la mise en place du crédit

Le test nous a permis de dérouler les points suivants :

- F : la matérialisation de l'avis favorable du comité interne de crédit avant la mise en place ;
- G : la signature du Directeur de la clientèle entreprise, du Directeur du risque, du Directeur Général adjoint, et du Directeur Général ;

- H : l'apposition de la mention avis favorable.

Tableau 3 : Le test de conformité sur comité interne de crédit (CIC) pour la création et la mise en place du crédit

Tests			
Références Dossier crédit	F	G	H
002427R	oui	oui	oui
004378Y	oui	oui	oui
008737F	oui	oui	oui
001882A	oui	oui	oui
001222S	oui	oui	oui
001447V	oui	oui	oui
004567T	oui	oui	oui
001720K	oui	oui	oui
004616S	oui	oui	oui
007845H	oui	oui	oui

Source : nous-même

Observations : l'échantillon des dossiers analysés répond aux critères du CIC quant à la création et la mise en place du crédit

6.2.1.3. Le test de conformité sur le suivi des remboursements

Nous avons déroulé les points suivants :

- I : le suivi des crédits au jour le jour grâce au logiciel Orion ;
- J : chaque engagement en cas de non dénouement à l'échéance fait l'objet d'un déclassement ;
- K : les intérêts font l'objet d'un suivi.

Tableau 4 : Le test de conformité sur le suivi des remboursements

Tests			
Références Dossier crédit	I	J	K
002427R	oui	Oui	oui
004378Y	oui	Oui	oui
008737F	oui	Oui	Oui
001882A	oui	Oui	Oui
001222S	oui	Oui	Oui
001447V	oui	Oui	Oui
004567T	oui	Oui	Oui
001720K	oui	Oui	Oui
004616S	oui	Oui	Oui
007845H	oui	Oui	Oui

Source : nous-même

Observations : l'échantillon des dossiers analysés répond aux critères de suivi des remboursements

6.2.1.4. Le test de conformité sur le suivi des dossiers douteux

Nous avons déroulé les points suivants :

L : les dossiers douteux font l'objet d'un suivi quotidien ;

M : le respect des règles de provisionnement ;

N : le déclassement dans Orion.

Tableau 5 : Le test de conformité sur le suivi des dossiers douteux

Tests			
Références Dossier crédit	L	M	N
002427R	oui	oui	Oui
004378Y	oui	oui	Oui
008737F	oui	oui	Oui
001882A	oui	oui	Oui
001222S	oui	oui	Oui
001447V	oui	oui	Oui
004567T	oui	oui	Oui
001720K	oui	oui	Oui
004616S	oui	oui	Oui
007845H	oui	oui	Oui

Source : nous-même.

Observations : l'échantillon des dossiers analysés répond aux critères de suivi des dossiers douteux

6.2.1.5. Le test de conformité sur le dénouement du crédit

O : chaque engagement est soldé à l'échéance ;

P : les garanties sont restituées.

Tableau 6: Le test de conformité sur dénouement du crédit

Tests	O	P
Références Dossier crédit	O	P
002427R	Oui	oui
004378Y	Oui	oui
008737F	Oui	oui
001882A	Oui	oui
001222S	Oui	oui
001447V	Oui	oui
004567T	Oui	oui
001720K	Oui	oui
004616S	Oui	oui
007845H	Oui	oui

Source : nous-même.

Observations : l'échantillon des dossiers analysés répond aux critères de dénouement.

6.3. Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne

A cette étape, nous allons procéder à une première évaluation du contrôle interne. Pour ce faire, nous allons élaborer le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches pour ensuite déterminer les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne.

6.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Il est une série de questions disponibles en annexe 2, sur le dispositif de contrôle interne actuel de l'institution administrées par la direction de l'audit interne dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de l'institution.

6.3.2. La grille d'analyse des tâches

Elle permet de s'assurer d'une séparation convenable des fonctions de décision, de détention matérielle des valeurs et des biens, des fonctions d'enregistrement et de contrôle (conférer annexe 3).

Tableau 7 : Identification des points forts et des points faibles à l'issue de notre analyse du QCI et de la grille de séparation des tâches

Points forts	Points faibles
Formalisation de la politique d'octroi de crédit.	Existence de manuels de procédure non actualisé.
Description claire des procédures à suivre.	Existence de cumul de fonctions.
Existence d'un organigramme clair des délégations de limites internes.	Absence d'audit juridique périodique des contrats de crédit.
Les dossiers de crédit sont contrôlés par tous les acteurs du processus.	Blocage de certains dossiers de crédit dû à des réponses tardives de certains acteurs du processus.
Existence de plafond de crédit relevant de la compétence du comité de crédit Atlantic Bank International (CC-ABI).	Absence d'un audit périodique du système d'information.
Existence des états de reporting et d'alerte.	Absence d'un système performant de cotation des risques.
Existence d'un système de doubles signatures.	Nombre restreint d'auditeurs internes conduisant à leur absence sur tout le processus d'octroi du crédit.
L'accord se faisant par comité.	Existence de cumul de tâches incompatibles.

Source : nous-même.

6.3.3. Les tests de permanence

Il s'agit de s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Pour cela, nous allons mettre en œuvre des tests de permanence.

Afin de réaliser ces tests, nous allons prélever un certain nombre de dossiers de crédits ayant fait l'objet d'accord de la part des membres du CIC.

Nous allons donc vérifier des éléments portant sur la procédure d'octroi du crédit d'investissement :

- 1- Etude et analyse du dossier par le chargé de compte ;
- 2- la réunion des membres du CIC ;
- 3- la validation du crédit.

Tableau 8 : Test de permanence allant de l'étude du dossier jusqu'à la procédure de validation du crédit par les membres du CIC

Tests			
Références dossier de crédit	1	2	3
007812B	Oui	Oui	Oui
005778R	oui	Oui	Oui
007716Y	oui	Oui	Oui
008715H	oui	Oui	Oui
003354P	oui	Oui	Oui

Source : nous-même.

Observations : A l'issu des tests de permanence, nous constatons que les procédures sont respectées.

6.3.3. Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne

En rapprochant les résultats des tests de permanence et de l'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne, nous avons dégagé les points forts réellement appliqués et les

points faibles liés à une mauvaise application des procédures d'octroi du crédit d'investissement.

Tableau 9 : Evaluation définitive du contrôle interne

Les points forts réellement appliqués	Les points faibles liés à une mauvaise application des procédures et à une défaillance du système
Existence d'un organigramme	Existence de cumul de tâches incompatibles
Existence d'un manuel de procédure	Blocage de certains dossiers de crédit dû à des réponses tardives de certains acteurs du processus
Existence d'un organigramme clair des délégations de limites internes	Absence d'un système performant de cotation des risques
Existence des états de reporting et d'alerte	Avis du CIC fondé sur l'étude d'une seule personne qui est le chargé de compte
Existence d'un système de doubles signatures	-
L'accord se faisant par comité	-

Source : nous-mêmes.

Commentaires : L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF nous a permis de décrire les procédures de la banque pour ensuite effectuer un certain nombre de tests qui nous ont permis de percevoir certaines insuffisances auxquelles nous apporterons quelques recommandations.

6.4. Phase de réalisation

Nous avons effectué les vérifications conformément à la liste des différents risques élaborés dans le tableau 1. (cf. page 57). La phase de réalisation suit ce programme de vérification qui lui sert de guide.

L'objectif premier de l'audit interne étant l'amélioration du dispositif de contrôle interne pour plus de valeur ajoutée, nous formulons les FAR suivantes :

Feuille d'analyse du risque	
Référence papier de travail FAR 1	
Risque	Mauvaise appréciation de la rentabilité de l'activité
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse de la demande par le chargé de compte ; - absence de documents nécessaires à l'étude et à l'octroi du crédit.
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'étude effectuée par un supérieur hiérarchique ; - mauvaise appréciation du secteur d'activité du client. - non pertinence de la rentabilité d'exploitation de l'activité
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation du portefeuille ; - accumulation des pertes ; - baisse du résultat ; - faillite de l'institution.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Visite des locaux du client pour s'imprégner des réalités de son activité ; - respect strict de la politique d'octroi de crédit ; - formation continue des agents de crédit pour une meilleure analyse des dossiers de crédit.
Etablie par :	Approuvée par :
Nous-mêmes	M. Adama OUEDRAOGO

Feuille d'analyse du risque	
Référence papier de travail FAR 2	
Risque	Crédits décaissés en l'absence de signatures autorisées
Constats	Non respect des procédures de décaissement des crédits
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise foi de certains agents de crédit ; - négligence de la part du comité interne de crédit.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude ; - détournement de l'objet du crédit ; - crédit fictif.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la conformité des signatures et visas des membres du CIC ; - enquête de moralité des agents avant leur recrutement ; - motivation du personnel
Etablie par :	Approuvée par :
Nous-mêmes	M. Adama OUEDRAOGO

Feuille d'analyse du risque	
Référence papier de travail FAR 3	
Risque	Erreur d'appréciation de la valeur de la garantie
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Garanties ne couvrant pas la valeur du crédit ; - garanties prises après l'octroi du crédit.
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de contrôle juridique des contrats de garantie par un supérieur hiérarchique ; - absence d'experts pour évaluer la valeur des garanties.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes ; - Difficulté de recouvrement en cas de problème.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de garanties conséquentes avant l'octroi du crédit ; - bonne formulation juridique des contrats ; - conservation des garanties en lieux sûres.
Etablie par :	Approuvée par :
Nous-mêmes	M. Adama OUEDRAOGO

Feuille d'analyse du risque	
Référence papier de travail FAR 4	
Risque	Absence de suivi des dossiers douteux
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des règles de provisionnement de la banque centrale ; - non respect de la politique de crédit
Causes	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de provision des dossiers douteux ; - absence de suivi des dossiers douteux par le directeur des engagements.
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de recouvrement ; - pertes excessives ; - sanction de la part de la commission bancaire.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi quotidien de l'évolution des dossiers douteux ; - contrôle périodique des suivis des dossiers douteux par un supérieur hiérarchique ; - respect des règles de provision de la banque centrale.
Etablie par :	Approuvée par :
Nous-mêmes	M. Adama OUEDRAOGO

6.5. Phase de conclusion

A cette étape de nos travaux, il incombe à l'auditeur de rédiger le rapport en tenant compte des risques figurant sur les FAR d'une manière cohérente et selon une logique de hiérarchisation des risques recensés.

Comme risques significatifs que nous pouvons relever, il ya la mauvaise appréciation de la rentabilité du projet d'investissement qui est pourtant un aspect très important auquel il faut porter une attention particulière. La banque engage d'importantes sommes pour accompagner

ces investissements. Elle doit donc connaître le domaine d'activité du client, ses produits/prestations son positionnement sur le marché, son potentiel de croissance sans oublier l'analyse financière pour lui permettre de prendre la bonne décision.

Nous avons également souligné le fait que des crédits soient décaissés en l'absence de signatures autorisées. Cela peut entraîner d'énormes pertes financières pour la banque et également une détérioration de son image de marque.

La banque doit donc définir de façon concise les pouvoirs de signature (qui peut signer pour quel type d'opération) pour que seules les personnes habilitées puissent donner une autorisation. De ce fait, elle doit disposer de puissants moyens d'authentification qui constituent la preuve irréfutable, complète et valable de l'identité du signataire.

Quant à l'appréciation correcte de la valeur des garanties, il faut noter que cela est primordial pour la réussite de l'opération d'octroi de crédit d'investissement vue que la banque engage des sommes colossales pour accompagner le client dans son projet. C'est la raison pour laquelle celle-ci doit toujours imaginer tous les moyens capables de lui assurer une meilleure sécurité en évaluant de la meilleure façon possible la valeur exacte des garanties pour se prémunir de tout risque.

6.6. Recommandations et Chronogramme de mise en œuvre

L'objectif premier de l'audit interne étant l'amélioration du dispositif de contrôle interne pour plus de valeur ajoutée, nous proposons des recommandations à l'égard de la BABF pour une amélioration de son dispositif de contrôle interne et un chronogramme de mise en œuvre des recommandations.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne a permis de déceler quelques insuffisances auxquelles nous proposons les recommandations ci-après :

- Faire une mise à jour régulière des manuels de procédures : le manuel de procédure sert de repère dans la réalisation des différents travaux liés au processus d'octroi du crédit d'investissement. Il définit de façon claire et précise les rôles attribués à chaque intervenant dans le processus ;
- exiger une bonne maîtrise de tous les dossiers de crédit de la part des administrateurs de crédits ;
- réduire les délais d'approbation des dossiers de crédit pour une meilleure efficience dans le travail ;

- confier la rédaction de toutes les garanties au département juridique qui est beaucoup plus apte à renseigner sur les garanties les mieux adaptées et qui maîtrise mieux le langage juridique ;
- mieux gérer les deadlines pour l'immobilisation des garanties ;
- effectuer une mise à jour régulière des garanties car elles permettent à la banque de minimiser les risques ;
- éviter d'influencer les gestionnaires lors du montage des dossiers de crédits notamment de la part des supérieurs hiérarchiques qui s'immiscent parfois dans leur décisions ;
- mettre en place une fonction d'appui au chargé de compte. Cela permettra aux agents commerciaux de leur apporter toutes les informations nécessaires sur le client, d'effectuer des visites de terrain chez ce dernier et de formuler leur avis qui servira de tremplin pour le chargé de compte qui sera tenu d'étudier le dossier de crédit ;
- permettre à la direction du risque de disposer d'un système performant de cotation des risques pour leur aider à mieux apprécier le degré de criticité de chaque risque ;
- introduction de l'auditeur interne dans le processus d'octroi du crédit d'investissement pour permettre un suivi rigoureux du manuel de procédure ;
- renforcer l'équipe d'audit pour leur permettre d'avoir un plus vaste champ d'intervention lors de leurs travaux. L'auditeur interne doit également veiller au respect des règles édictées par le manuel de procédures pour une amélioration continue du processus d'octroi du crédit d'investissement.

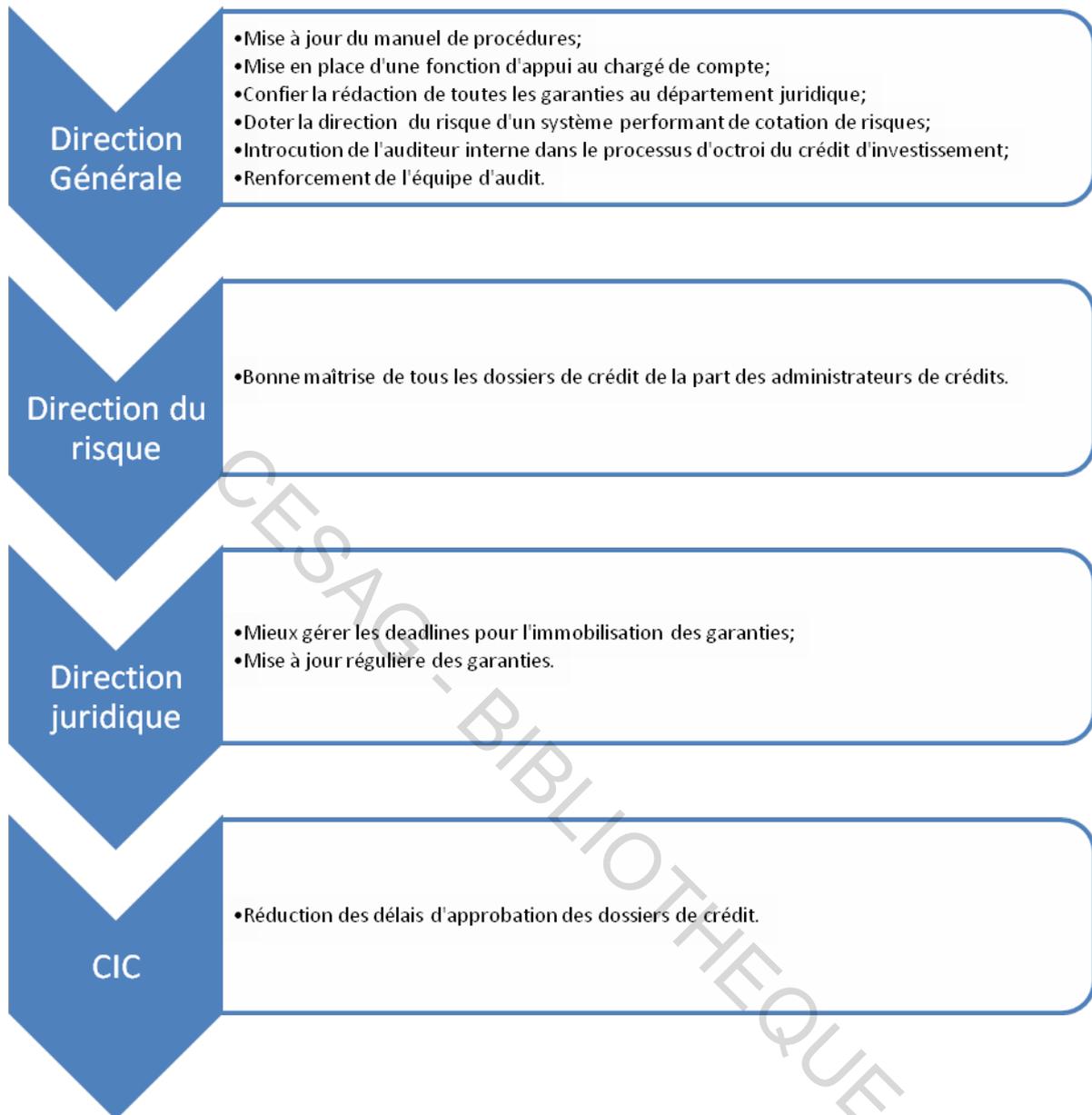
Pour la mise en œuvre des recommandations, nous proposons le chronogramme ci-après :

Tableau 10 : Chronogramme de mise en application des recommandations

Recommandations	Date de mise en œuvre	Département concerné
La mise à jour du manuel de procédures.	Janvier 2014	Direction générale
La bonne maîtrise de tous les dossiers de crédit de la part des administrateurs de	Décembre 2013	Direction du risque

crédits.		
La réduction des délais d'approbation des dossiers de crédit.	Décembre 2013	CIC
La mise en place d'une fonction d'appui au chargé de compte.	Janvier 2014	Direction Générale
Confier la rédaction de toutes les garanties au département juridique.	Décembre 2013	Direction Générale
Mieux gérer les deadlines pour l'immobilisation des garanties.	Décembre 2013	Direction juridique
La mise à jour régulière des garanties.	Décembre 2013	Direction Juridique
Doter la direction du risque d'un système performant de cotation des risques.	Janvier 2014	Direction Générale
L'introduction de l'auditeur interne dans le processus d'octroi du crédit d'investissement.	Décembre 2013	Direction générale
Le renforcement de l'équipe d'audit.	Janvier 2014	Direction Générale

Figure 2 : Synthèse des recommandations



Source : nous-même.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités mises en place au sein d'une organisation pour lui permettre l'atteinte de ses objectifs organisationnels.

Son évaluation nous a permis de déceler des insuffisances issues tant de la conception des procédures que de leur mise en application.

De nos jours, il faut souligner que nous vivons dans un environnement changeant et en perpétuelle mutation. De ce fait, avec le temps, il est nécessaire, voire primordiale de revoir les procédures déjà en place pour une amélioration continue. Pour pallier les insuffisances constatées, nous avons formulé quelques recommandations que nous espérons être prises en compte par l'organe dirigeant de la BABF.

CONCLUSION GENERALE

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la banque.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la banque. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Les établissements financiers et institutions financières mènent des activités qui nécessitent une surveillance rigoureuse. C'est la raison pour laquelle les règles prudentielles des banques se trouvant dans l'espace UEMOA sont inspirées des normes internationales à travers les ratios de Cooke.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne s'avère indispensable pour mettre en exergue les forces et les faiblesses du processus d'octroi du crédit d'investissement. D'où l'intérêt de notre étude.

Par cette étude, il s'agissait pour nous d'auditer le processus d'octroi du crédit d'investissement de la BABF au moyen de quelques outils d'audit.

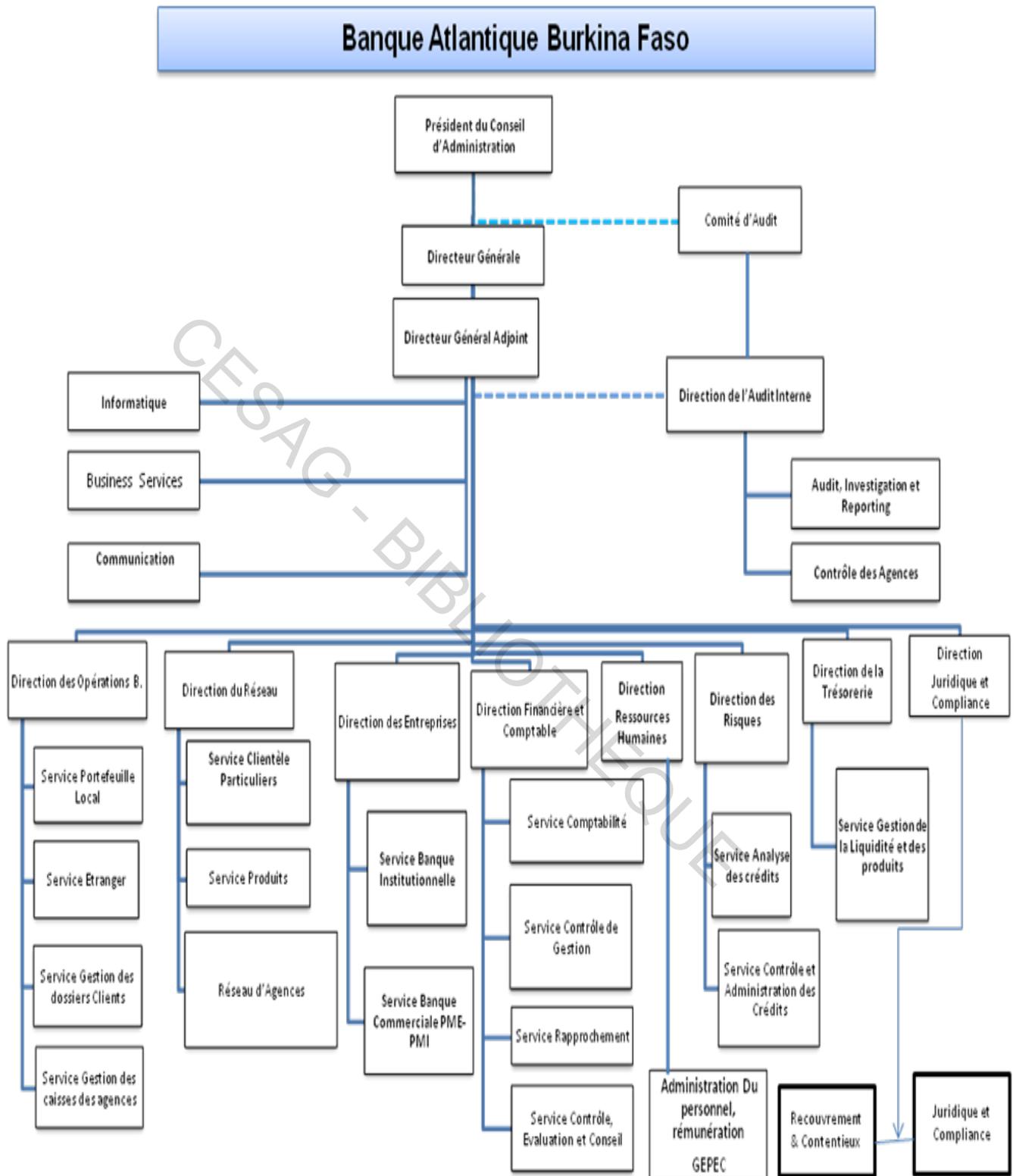
Nous avons donc à la fin de notre étude formulé quelques recommandations objectives qui, nous espérons, seront d'un grand apport à la BABF et permettront à ses dirigeants de mener à bien leur mission.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 :

Figure 3 : Organigramme de la BABF



Source : Banque Atlantique Burkina Faso (2011).

Annexe 2: Questionnaires de contrôle interne

Tableau 11 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Objectif du pointage : s'assurer d'une procédure formalisée de demandes d'engagements

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	FOLIO 1/5
--------------------------------------	---------------------------------	-----------

POINTS PARTICULIERS A VERIFIER	OUI	NON	OBSERVATIONS
Existe-t-il un plan de démarche ?	X		
La demande de crédit est-elle rédigée par le démarcheur ?	X		
La demande de crédit prévoit-elle une analyse économique, financière, juridique et technique du risque ?	X		
Le dossier de crédit contient-il les documents juridiques, comptables et financiers ?	X		
Le dossier de crédit contient-il la fixation des conditions et l'établissement des actes et contrats ?	X		

Source : nous-même.

Tableau 12 : Questionnaire de contrôle Interne

Objectif du pointage : s'assurer que la banque dispose d'une procédure formalisée d'octroi de crédit.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	FOLIO 2/5
--------------------------------------	---------------------------------	-----------

POINTS PARTICULIERS A VERIFIER	OUI	NON	OBSERVATIONS
La banque dispose-t-elle d'un manuel de procédure formalisée d'octroi de crédit ?	X		
Le manuel décrit-t-il clairement les procédures à suivre ?	X		
Le manuel de procédure est-il mis à jour ?		X	
L'octroi de crédit est-elle conforme à la réglementation en vigueur ?	X		
La répartition des tâches entre commerciaux et analystes de crédit est-elle claire ?	X		
Cette répartition a-t-elle été formalisée par des instructions ?	X		
Existe-t-il un organigramme fonctionnel de la répartition des tâches ?	X		

Source : nous-même.

Tableau 13 : QCI

Objectif du pointage : Procéder à l'examen des procédures de prise de décision

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	FOLIO 3/5
--------------------------------------	---------------------------------	-----------

POINTS PARTICULIERS A VERIFIER	OUI	NON	OBSERVATIONS
La demande de crédit est-elle transmise à la Direction des risques pour avis ?	X		
La demande de crédit est-elle transmise au Directeur commercial pour accord ou refus ?	X		
La présence des signatures sur la demande de crédit est-elle bien prévue ?	X		
Existe-t-il un organigramme clair des délégations de limites internes ?	X		
Les pouvoirs sont-ils formalisés ?	X		
Existe-il un système de doubles signatures ?	X		
L'accord se fait-il par comité ?	X		

Source : nous-même.

Tableau 14 : Questionnaire de contrôle interne

Objectif du pointage : Evaluer le dispositif de suivi des engagements de la banque

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	FOLIO 4/5
--------------------------------------	---------------------------------	-----------

POINTS PARTICULIERS A VERIFIER	OUI	NON	OBSERVATIONS
Le suivi des risques est-il correctement effectué ?	X		
Existe-il des états de reportings et d'alerte ?	X		
Existe-il des outils de contrôle des utilisations de crédit ?	X		
Exist-il des relances écrites ?	X		
Exist-il un état des engagements irreguliers ?	X		
Existe-il une surveillance des suspens et des débiteurs divers ?	X		
La balance des engagements est- elle rapprochée de la comptabilité ?	X		

Source : nous-même.

Tableau 15 : Questionnaire de contrôle interne.

Objectif du pointage : vérifier la constitution des garanties

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE	FOLIO 5/5
--------------------------------------	---------------------------------	-----------

POINTS PARTICULIERS A VERIFIER	OUI	NON	OBSERVATIONS
Les garanties sont-elles effectivement prises préalablement à l'octroi du crédit ?	X		
La valeur de la garantie est-elle en adéquation avec l'encours restant dû ?	X		
La situation du garant est-elle saine ?	X		
Existe-il un fichier des garanties ?	X		
Existe-t-il un audit juridique des contrats ?	X		
Les garanties sont-elles évaluées par des experts indépendants ?	X		
Les garanties sont-elles conservées en lieu sûr ?	X		

Source : nous-même.

Annexe 3:

Tableau 16: Grille de séparation des tâches

Les différents intervenants		Gestionnaire	D C E	Administrateur crédit	Analyste crédit	D R	C I C	Service juridique
Tâches à exécuter	Nature des tâches							
Réception de la demande	Exécution	X			X			
Etude et analyse de la demande	Exécution	X						
Contre-analyse du dossier de crédit					X			
Apposition des visas et signatures des membres du CIC	Autorisation						X	
Conservation des garanties	Conservation							X
Création et mise en	Exécution	X	X	X	X	X	X	

place du crédit								
Suivi des remboursements par le logiciel Orion	Exécution	X		X				
Suivi des clients douteux	Exécution	X		X				
Etablissement des lettres de relances	Exécution							X
La saisie du déclasserment des clients douteux dans Orion	Enregistrement			X				
Constitution de la provision	Enregistrement			X				
Dénouement	Exécution	X		X				

Source : nous-même.

Commentaires : Nous constatons un cumul de fonctions au niveau du chargé de compte qui à lui seul reçoit la demande, effectue une analyse économique et financière pour apprécier la situation du client, est chargé du montage du dossier de crédit et enfin doit assurer le suivi du crédit lorsqu'il est mis en place.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Ouvrages

1. BEGUIN Jean-Marc & BERNARD Arnaud (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, Editions Groupe Eyrolles, Paris, 295 pages.
2. BERGER Cédric, GUILLARD Serge (2000), *Démarches et techniques de description des processus*, Editions AFNOR-2 Tirage, Paris, 239 pages.
3. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25^{ième} édition, Editions DUNOD, Paris, 533 pages.
4. BERTIN Elisabeth, (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
5. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en micro finance*, Editions plantation, Abidjan, 175 pages.
6. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, 5^{ième} édition, Editions DUNOD, Paris, 272 pages.
7. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ième} éditions, Editions DUNOD, Paris, 354 pages.
8. GALESNE Alain (2004), *Le Diagnostic bancaire de l'Entreprise*, Edition Céréfia, Paris, 238 pages.
9. GREUNING. V. & BRATANOVIC S. B. (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, 384 pages.
10. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ième} édition, Pearson Education, France, 243 pages.
11. HASSID Olivier (2008), *la gestion des risques*, 2^{ième} édition, Editions DUNOD, 150 pages.
12. IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 338 pages.
13. IFACI (2011), *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, 236 pages.
14. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Collection comptabilité contrôle, Paris, 271 pages.
15. KABLAN Sandrine (2012), *Système bancaire en Afrique de l'Ouest : Efficacité et rôle dans le développement financier*, Editions l'Harmattan, 240 pages.

16. LAMARQUE Eric (2003), *Gestion bancaire*, Pearson Education, France, 221 pages.
17. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 271 pages.
18. MADERS Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'Organisation, Paris, 221 pages.
19. MATHIEU MICHEL (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Edition d'organisation, Paris, 293 pages.
20. NGUENA Octave Jokung (2008), *Management des risques*. Editions Marketing S.A. 179 Pages.
21. OGIEN Dov (2011), *Comptabilité et audit bancaire*, 3^{ème} édition, Editions DUNOD, 568 pages.
22. PIGE Benoît (2010), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions EMS Management et Société, 319 pages.
23. RENARD Jacques (2004), *Théorique et Pratique de l'audit interne*, Editions d'organisations, Paris, 486 pages.
24. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ième} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
25. RUTIN Hervé (2007), *Toute la finance, Edition d'Organisation*, 3^{ème} édition Paris, 951 pages.
26. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire, Paris*, Editions AFGES, 1065 pages.
27. SAWYER'S (1996), *Internal Auditing: the practice of modern internal auditing*, 4th Edition, Fourth Edition Revised and Enlarged, 1438 pages.

II. Sources internet

28. MEMOIREONLINE (03 mars 2012), Etude analytique d'un financement bancaire « crédit d'investissement », http://www.memoireonline.com/07/09/2323/m_Etude-analytique-dun-financement-bancaire-Credit-dinvestissment-cas-CNEPBANQUE-3.html
29. NETPME (24 mars 2012), Financement des investissements : les crédits à court, moyen et long termes, <http://www.netpme.fr/banque-entreprise/410-financement-investissements-credits-court-moyen-long-termes.html>
30. IPCF (10 mars 2012), Le crédit investissement, <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1544>