



Centre africain d'études supérieures en gestion

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

Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion

(2012-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE  
DANS LE MANAGEMENT DES  
RISQUES A LA BOAD**

Présenté par :

Dirigé par :

**GALLEY Kokou Elom**

**M. Alain SAWADOGO**  
Professeur Associé  
CESAG

**&**

**M. Adama Papa SACKO**  
Directeur Adjoint de la DGER à la BOAD

## **DEDICACES**

Je dédie ce présent mémoire à :

- mon très cher père Gerson Kodjo D. GALLEY pour tous les sacrifices consentis pour assurer mon éducation sans se plaindre afin que je réussisse, qu'il accepte ce travail comme gage de ma reconnaissance et trouve dans ce travail le couronnement de toutes ses privations ;
- ma très chère mère Gisèle yenuoussi AGOSSOU AGODABIA qui ne cesse de tout donner avec amour afin que je puisse arriver à ce stade, qu'elle sache que je suis fier d'elle ;
- mes chères sœurs et frères Akofa, Koffi, Kekeli, Olivier, Franck, Jean Pierre et Luc Teddy pour les soutiens morales inestimables durant toutes ces années.

### REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverses personnes. Il est de bon ton que nous leur présentions ici nos sincères gratitude et remerciements.

Je tiens à exprimer mes profondes gratitude à la direction générale du CESAG, au directeur de l'ISCBF, et à tous le corps professoral pour la qualité des enseignements qu'ils se sont évertués à nous donner tout au long de notre cycle. Mes remerciements vont également à :

- Mr Alain SAWADOGO mon directeur de mémoire qui m'a fait l'honneur de travailler sous sa responsabilité et qui à travers ce travail à développer en moi une capacité de recherche et d'adaptation avec un suivi constant, rigoureux et un intérêt démontré tout au long de ce travail ;
- Mr Yazi MOUSSA directeur de l'Institut Supérieure de Comptabilité de Banque et de Finance pour ses précieux conseils ;
- Mr Christian ADOVELANDE, Président de la BOAD pour m'avoir permis d'effectuer ce stage ;
- Mr Idi TANKO superviseur de projet chargé de décaissement à la DGER pour ses précieux conseils et son dévouement à mon endroit ;
- Mr Ousmane SOW et Mr SACKO ADAMA Papa respectivement directeur de la DGER et Directeur Adjoint de la DGER également chef de division de la DGRO( Division de Gestion des Risques Opérationnels) pour leurs conseils et point de vue et pour m'avoir permis de faire mes des recherches pour la production de ce document ;
- A tous les managers de la 24ieme promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour les superbes moments passés ensemble.

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>ALM</b>	Asset Liability Management
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BCEAO</b>	Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest
<b>BEI</b>	Banque Européenne d'investissement
<b>BOAD</b>	Banque Ouest Africaine de Développement
<b>CG</b>	Control Général
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organisations of the Tradeway Commission
<b>DAJ</b>	Direction des Affaires Juridiques
<b>DDP</b>	Division des décaissements et du portefeuille
<b>DDRI</b>	Direction des Financements Innovants et Structures
<b>DEIF</b>	Direction des Entreprises et des Institutions Financières
<b>DES</b>	Direction de la Stratégie et des Etudes
<b>DFC</b>	Direction des Finances et la Comptabilité
<b>DFIS</b>	Direction des Financements Innovants et Structures
<b>DGER</b>	Direction des Engagements et des Risques
<b>DGRCF</b>	Division de la gestion des risques de crédits et financier
<b>DGRO</b>	Division de la gestion des risques opérationnels
<b>DPS</b>	Direction du Patrimoine et de la Sécurité
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DSI</b>	Direction du Système d'Information
<b>ERM</b>	Entreprise Risk Management
<b>IFAC</b>	International Fédération of Accountants
<b>IFACI</b>	l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IFN</b>	Institutions Financières Nationales
<b>PCA</b>	Plan de continuité des activités
<b>SYSCOA</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>UEMOA</b>	Union Economique Monétaire Ouest Africain

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Classification des risques .....	38
Tableau 2 : l'univers risque de la firme, les quatre types détaillés.....	40

### **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Contenu de l'audit, objectif .....	17
Figure 2 : Contenu de l'audit, perception ancienne.....	21
Figure 3 : Contenu de l'audit, perception actuelle.....	22
Figure 4 : La démarche d'audit : analyse d'entreprise.....	23
Figure 5 : Liens contrôle interne – audit interne.....	25
Figure 6 : Evaluation du risque : différentes natures de risque.....	31
Figure 7 : Illustration de la relation entre les composantes du risque d'audit.....	33
Figure 8 : Risque inhérent ou résiduel.....	33
Figure 9 : Organisation de l'audit autour du processus.....	44
Figure 10 relations entre l'audit dans l'ERM .....	45
Figure 11 : Processus itératif de management de risques .....	49
Figure 12 : Elément du dispositif de management des risques (COSO2- ERM- 05).....	49
Figure 13 : Schéma représentant les variables du modèle.....	56
Figure 14 : Modèle d'analyse du dispositif du management des risques.....	57
Figure 15 : Démarche d'analyse du contrôle interne.....	58
Figure 16 : Procédures d'obtention des éléments probants.....	59
Figure 17 : Démarche d'évaluation du contrôle interne, évaluation de la conception du système.....	63
Figure 18 : L'évaluation, quelle réponse aux objectifs d'audit (points forts/points faible).....	64
Figure 19 : Démarche d'évaluation du contrôle interne : Tests de permanence.....	64

**LISTE DES ANNEXES**

Annexes N° 1 Organigramme de la BOAD.....95

Annexe N° 2 cycle d'évaluation des projets BOAD et positionnement de la DGER à  
chaque étape.....96

Annexe N °3 Questionnaire sur la méthodologie de gestion des risques opérationnels...97

Annexe N° 4 Questionnaire sur le suivi de la procédure et système de gestion des  
risques.....98

Annexe N° 5 Questionnaire sur la fréquence de survenance des risques opérationnels dans  
à la BOAD .....99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	v
LISTES DES ANNEXES .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre1 : l'audit interne .....</b>	<b>9</b>
1.1-Définition et historique.....	10
1.2 Les domaines de l'Audit.....	11
1.2.1 L'audit financier.....	11
1.2.2 L'audit interne.....	11
1.2.3 Le risque opérationnel .....	12
1.3- Notions d'audit interne .....	13
1.3.2 Définitions .....	13
1.3.3 Objectifs .....	16
1.3.3 Les contraintes de l'efficacité de l'audit interne.....	17
1.3.4 Les conditions d'efficacité relatives à la pratique de l'audit interne .....	18
1.3.5 Problèmes pratiques de l'audit interne.....	20
1.4- Cadre conceptuel et normes IFAC .....	22
1.5 Contrôle interne .....	23
Conclusion chapitre 1 <sup>er</sup> .....	24
<b>Chapitre 2 : Audit interne et le management des risques.....</b>	<b>25</b>
2.1 Les définitions du risque.....	25
2.1.2 Risque« aléa ».....	26
2.1.2 Risque « dommage ».....	26
2.1.3 Risque « opportunité ».....	26
2.1.4 La mesure du risque.....	27
2.1.4.1 Probabilité.....	27
2.1.4.2 Gravité .....	28
2.1.5 Quantification .....	28
2.1.6 Risque inhérent et risque résiduel.....	29
2.2 Le cycle de gestion des risques .....	33
2.2.1 Identification .....	33
2.2.2 Quantification .....	34
2.2.3 Réduction .....	34

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

2.2.4 Financement.....	34
2.3 Perception du risque.....	34
2.4 Les différents types de risque.....	35
2.5.1 La cartographie des risques.....	36
2.5.2 Panorama général des risques.....	37
2.5.2.1 Risque financier .....	38
2.5.2.2 Risque de liquidité .....	38
2.5.2.3 Risque d'impayé.....	38
2.5.2.4 Risque de change.....	38
2.5.2.5 Le risque de taux.....	39
2.5.3 Risques financiers spécifiques à l'industrie bancaire.....	39
2.6. Le management des risques .....	41
2.6.1. Historique des ERM (Entreprise Risk Management).....	41
2.6.1. Définition Management des risques .....	42
2.7 Organisation de l'Audit autour du management des risques .....	43
2.7.1 L'environnement de contrôle .....	45
2.7.2. L'identification et l'analyse des risques .....	45
2.7.3 L'évaluation et la hiérarchisation des risques .....	46
2.7.5. Le traitement et le financement des risques .....	47
2.7.6. Le suivi et le contrôle des risques .....	47
2.8 L'Audit et le Processus itératif de Management de Risques .....	49
2.8.1 Etude préalable.....	49
2.8.2 Identification des risques .....	49
2.8.3 Evaluation des risques.....	49
2.8.4 Traitement des risques .....	50
2.8.5 Outils d'identification des risques.....	50
2.8.6 Les états comptables et financiers.....	50
2.8.7 Les documents internes et externes.....	50
2.8.8 Le schéma de production .....	51
2.8.9 Les questionnaires .....	51
2.8.10 Les autres outils .....	51
2.9 Méthodes de couverture contre les risques.....	51
2.9.1 Transfert des risques au marché de l'assurance.....	51



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

2.9.2 Capitalisation des connaissances et retour d'expérience .....	52
2.9.3 Veille .....	52
2.9.4 L'externalisation .....	53
2.9.5 L'internalisation .....	53
Conclusion du 2 <sup>ème</sup> chapitre.....	53
Chapitre 3 La méthodologie de recherche .....	54
3.1 Modèle d'analyse .....	54
3.1.1 Variable dépendante .....	54
3.1.2 Les variables indépendantes .....	55
3.2 La collecte de données.....	57
3.2.1 L'analyse documentaire.....	57
3.2.2 L'observation, l'entretien et le questionnaire .....	58
3.2.2.1 Observation.....	58
3.2.2.2 L'entretien.....	59
3.2.2.3 Le questionnaire écrit.....	61
3.3 Analyse des données .....	63
Conclusion de la 1ere partie.....	64
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 4: Présentation de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).....</b>	<b>67</b>
Introduction .....	67
4.1 Historique.....	67
4.1.1 Création .....	67
4.1.2 Situation géographique et statut juridique.....	67
4.2 Missions et Objectifs .....	68
4.2.1 Domaines et Formes d'Interventions .....	68
4.3 Structure organisationnelle .....	69
4.3.1 Administration .....	69
4.3.2 Organisation de la Banque.....	69
4.3.3 Capital et l'Effectif du personnel de la BOAD .....	71

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## Chapitre 5 : Description du système d'ERM de la BOAD

5.1- Description du système d'ERM à la BOAD .....	73
5.1.1 Le risque de crédit.....	74
5.1.2 Le risque souverain.....	78
5.1.3 Le risque non souverain .....	79
5.2 Le risque financier .....	79
5.2.1 Le risque de change.....	79
5.2.2 Le risque de taux.....	80
5.2.3 Le risque de liquidité.....	80
5.3 Le risque opérationnel .....	80
5.4 Flow chart descriptif du système de la BOAD.....	81
5.5 Contrôle interne et normes applicable à la BOAD.....	83
5.5.1 Le système du contrôle interne .....	83
5.5.2 L'environnement du contrôle à la BOAD .....	83
5.5.3 Les dispositifs et organes du contrôle .....	84
5.5.3.1 Les dispositifs et organes du contrôle interne .....	84
5.5.3.2 Les dispositifs et organes du contrôle externe.....	85
Conclusion du 5 <sup>ème</sup> Chapitre.....	86
<b>Chapitre6 : Analyse du système d'ERM de la BOAD et Recommandations .....</b>	<b>87</b>
Introduction du 6 <sup>ème</sup> chapitre.....	87
6.1.1 Situation sur l'ensemble du processus de gestion des risques et chacune des étapes du dispositif .....	88
6.1.2 Situation du cadre méthodologique du risque opérationnel .....	89
6.1.3 Situation du mode de reporting des risques opérationnel.....	90
6.2 Les recommandations.....	91
6.2.1 Recommandations à l'endroit du conseil d'administration.....	91
6.2.2 Recommandations à l'endroit de la présidence.....	91
6.2.2.1Recommandations relative à l'ensemble du processus de gestion des risques.....	91

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

6.2.2.2 Recommandations relative à la cartographie des risques opérationnels.....	92
6.2.2.3 Recommandations relative au pilotage et au reporting .....	92
6.3 Plan d'action de mise en œuvre des recommandations formulées et les responsables concernés.....	92
Conclusion du 6 <sup>ième</sup> chapitre .....	94
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>95</b>
Annexes.....	97
Bibliographie.....	102
Webographie.....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Au cours de ces dernières années où la recherche de productivité et d'économie des coûts sont devenus la préoccupation du monde des affaires, les risques ne cessent d'augmenter dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise est de plus en plus importante. Ce qui a mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces pour renforcer la résistance et la dynamique de l'entreprise ou de l'organisation. En effet, la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée dans les fonctions aussi bien administratives qu'opérationnelles. En d'autres termes, tous les acteurs de la vie économique sont directement concernés par la qualité du contrôle développé dans leurs entités, qui permettra de limiter les risques de défaillance et d'optimiser l'efficacité des opérations. Mais encore faudra-t-il disposer d'un système de contrôle interne bien adéquat et actualisé, un système permettant de détecter, en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et de limiter les aléas. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que se manifeste une demande croissante pour des systèmes d'audit interne plus performants et permettant une maîtrise parfaite de tout genre de risque entravant la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceci grâce à des outils développés qui contribuent au recensement des différents aléas et risques qui peuvent surgir, et en assurent une bonne maîtrise.

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités. Le secteur bancaire africain est en pleine mutation, les banques africaines sont dorénavant un levier pour le développement africain. Leur mission consiste à devenir des instruments et institutions financières capables de jouer leur véritable rôle de développement.

Les signes du renouveau sont déjà perceptibles du fait de ce que les économies africaines ont connu, ces dernières années, d'importantes réformes financières, y compris la libéralisation des marchés. Les États ont consenti à réduire le rôle souvent bloquant qu'ils exerçaient sur les milieux financiers. C'est ainsi qu'en Afrique de l'Ouest, la BCEAO (Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest), qui a été renforcée par la création de la Commission bancaire, a pu mettre en place des politiques de relance des économies et restructurer le secteur bancaire. Des réformes de régulation sont en cours : réduction du contrôle des changes, convertibilité régionale et élimination progressive des obstacles à la libre circulation des capitaux. Ce climat favorable explique la réussite des consolidations bancaires intervenues dans certains pays du continent, notamment au Nigeria où des fusions et acquisitions ont fait naître, à partir de

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

l'année 2005, de grandes banques. Assainies et renforcées sur leurs bases financières et réglementaires, les banques seront mieux à même de répondre aux impératifs de développement de l'Afrique. Face à ces mutations la gestion des risques ou management des risques qui est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation, devient un défi majeur.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de traiter le thème : » **le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD** »

Le secteur bancaire de l'UMOA relève de la BCEAO qui en est l'organe régulateur. Aujourd'hui, le secteur bancaire est largement dominé par les groupes bancaires panafricains, les banques de l'UMOA tentent d'accroître le niveau d'intermédiation financière et d'élargir leur clientèle. Le secteur devrait se concentrer davantage, en particulier par l'intensification de la concurrence entre grands acteurs du secteur, en quête d'une taille suffisante pour assurer le financement et soutenir le développement économique de la région. Cependant, la Banque Centrale, responsable de la réglementation bancaire, et la Commission Bancaire, en charge de la supervision des établissements financiers, collaborent afin d'améliorer la stabilité du système financier.

Par ailleurs, les réformes amorcées, dont le premier volet a relevé le niveau de capital minimum des banques, devraient non seulement contribuer à un mouvement de consolidation, mais aussi encourager les banques à renforcer leur gouvernance et leur système de gestion des risques. les banques dans l'espace UEMOA ne sont pas restées en marge de ce processus et constituent le poumon de l'économie de l'union aussi il faut noter que le secteur bancaire est marqué par la forte présence de firmes étrangères, tels que nigériens, marocains et français.

En dépit de tous les efforts que les organisations consentent, elles sont toujours confrontées à la gestion des risques. Le risque est généralement défini comme étant un danger éventuel plus ou moins prévisible et c'est aussi l'éventualité qu'un événement ne dépendent pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

L'IFACI définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise ». Ces risques pouvant être dus au fonctionnement de l'organisation ou à l'activité de l'entreprise. Le problème de management des risques auquel les banques sont confrontées pourrait tirer ses origines des aspects suivants :

- la mauvaise application des exigences réglementaires du comité de bale
- la mauvaise maîtrise des paramètres et composantes des risques en général
- les difficultés dans l'élaboration d'un dispositif de maîtrise des risques adapté aux risques opérationnels

Ces causes pourraient entraîner des conséquences telles que :

- les vols et fraudes
- les problèmes dans la collecte de l'information financière
- les dommages touchant les actifs fictifs comme les incendies et inondations

Pour comprendre les causes réelles du problème posé, les questions suivantes pourraient nous éclairer :

- qu'est-ce que le management des risques ?
- quel est l'apport de l'audit interne dans le processus du management des risques ?
- quel est le système de Management des risques mise en place par la structure ?
- quel est la relation entre l'audit interne et le management des risques à la BOAD ?
- quelles sont les forces et les faiblesses de l'implication de l'Audit interne dans le management des risques dans la structure.
- que renferme la notion d'audit ?
- quelle est la place qu'occupe l'audit interne au sein de l'entreprise ?
- qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ?
- qu'attend-t-on par objectifs d'entreprise ?
- quels sont les moyens de réalisation des objectifs de l'entreprise ?

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

L'objectif principal de cette étude est de faire un diagnostic du dispositif de management des risques de cette entité et de mettre en exergue le rôle prépondérant de l'audit dans le management de risques inhérent à l'activité bancaire.

Les objectifs spécifiques tourneront autour des points suivants :

- atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- rendre fiables et intègres les informations financières et opérationnelles ;
- rechercher l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- assurer la protection des actifs ;
- respecter les lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Notre mémoire se limitera à la relation entre l'audit interne et l'ERM (Entreprise Risk Management). Ainsi nous parlerons brièvement des autres opérations et risques liés à l'activité bancaire.

L'intérêt de cette étude se révèle à travers :

**Pour nous même.** Cette étude sera l'occasion de mettre en pratique les techniques et outils d'audit que nous avons au CESAG mais aussi et surtout les appliquer aux ERM (Entreprise Risk Management)

**Pour les dirigeants de la banque** cette étude servirait de référentiel et permettrait :

- Une -Communication consolidée de risques disparates au niveau du Conseil ;
- Une meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences ;
- Une identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise ;
- Un recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment ;
- -Moins de surprises ou de crises ;
- -Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut ;
- De meilleures chances de faire aboutir les changements. ;
- Une capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs. ;
- Une prise de risque et de décision plus éclairée.

**Pour le CESAG:** Ce travail pour être un support pour tous étudiants et managers qui viendront après nous de mener des études sur les risques et avoir une meilleure compréhension de l'audit interne et du management des risques opérationnels dans une entité.



## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Pour bien mener cette étude, nous avons adopté un plan structuré en deux parties détaillées comme suit.

La première partie est décomposée en 3 chapitres :

- chapitre.1 l'audit interne ;
- chapitre. 2 Audit interne et le management des risques ;
- chapitre. 3 la méthodologie de la recherche.

La seconde partie est décomposée en 3 chapitres :

- chapitre. 4 Présentation de l'entité ;
- chapitre.5 Description du système de management des risques de la BOAD ;
- chapitre. 6 Présentation des résultats: Analyse et Recommandations ;
- conclusion générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE I – CADRE THEORIQUE**

# **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

## **INTRODUCTION PREMIERE PARTIE**

Compte tenu de la diversité et du nombre grandissant des risques opérationnels dans l'entreprise, il est difficile de définir des frontières qui limitent ce facteur inhérent à toute activité. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de se prononcer sur l'efficacité des mesures à maîtriser ces risques.

En effet, l'audit interne se propose comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne veille sur l'évaluation et la gestion des risques opérationnels tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

Dans le contexte économique actuel, le management des risques suscite un intérêt croissant auprès des dirigeants des organisations notamment les banques. L'objectif de notre étude est de démontrer l'implication de l'audit dans le processus de gestion des risques au sein de la BOAD. Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la question suivante :

**« Dans quelle mesure la mission d'audit interne peut-elle jouer un rôle dans le management des risques ? »**

Dans cette première partie de notre étude consacrée à l'approche théorique nous verrons :

- dans un premier chapitre intitulé généralités sur l'audit interne. Il s'agira plus précisément de définir ce qu'est l'audit interne, définir des notions liées à ce concept tout évoquant l'aspect du risque, sa définition, son objectif, ses normes, sa typologie.
- dans un deuxième partie intitulé l'audit et le management des risques nous allons démontrer le lien qui existe entre ces deux concept.
- le troisième chapitre quant à lui est essentiellement basé sur l'approche méthodologique de l'étude qui ici précise la méthodologie utilisée pour mener à bien cette étude.

## **CHAPITRE 1 : L'AUDIT INTERNE**

### **Introduction**

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

L'audit interne est l'un des rouages essentiels du système de contrôle interne. Aucune entreprise ne peut donc s'en dessaisir, ne serait-ce que partiellement, sans perdre dans le même temps la maîtrise d'un élément clé de sa survie.

Membre à part entière du management de l'entreprise, l'auditeur interne agit dans le cadre d'une charte d'audit définissant son indépendance.

Lorsque le service d'audit interne ne répond pas aux attentes de la direction générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau.

En tout état de cause, l'entreprise doit conserver la maîtrise d'œuvre du processus des missions d'audit interne notamment par :

- le maintien du service d'audit interne, responsable de tous les contacts avec la direction générale. Pour les petites et moyennes entreprises, ce rôle pourra être confié à un membre de l'équipe dirigeante ;
- la détermination de la zone géographique des missions d'audit interne, de leur approche (processus, activités, thèmes, systèmes, projets) et de leur fréquence ;
- l'actualisation périodique du plan à moyen terme et du programme d'audit interne ;
- l'acceptation des méthodes de travail utilisées (y compris la présentation des rapports) ;
- la supervision du processus de suivi des recommandations.

C'est dans le cadre d'un service intégré à la structure d'une organisation que la fonction d'audit interne est plus à même de rendre les meilleurs services à cette organisation dans la mesure où des conditions sont remplies :

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- un personnel qualifié, de haut niveau et à fort potentiel connaissant bien le « business » de l'entreprise, son style de management, sa culture et son dispositif de contrôle interne ;
- un personnel qui connaît les techniques et la méthodologie de l'audit interne, connaît et respecte les normes de la profession, a le souci de sa formation permanente, et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et des meilleures pratiques de la profession ;
- une équipe qui s'efforce en permanence de répondre aux attentes de ses clients :
  - celles des audités en les aidant à mieux remplir leurs responsabilités,
  - celles de la direction générale en se concentrant davantage sur les solutions que sur les constats,
  - celles du comité d'audit en lui apportant ses analyses sur la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- un directeur d'audit interne qui a le souci de l'efficacité de son équipe et de la maîtrise des coûts de fonctionnement et fait preuve de créativité, d'ouverture au changement et de sens de la communication ;
- un directeur de l'audit interne qui utilise les services des prestataires externes et entretient avec les commissaires aux comptes une relation forte et suivie.

### **1.1. Définition et historique**

Historiquement, ce sont les informations comptables et financières qui revêtissent une importance capitale. Selon Hervé JAHIER et Pascal LEPINE dans « préparation à la synthèse droit et comptabilité » édition ellipses 1997 définissent l'audit comme étant « le contrôle des informations transmises et générés par les différents agents économiques. Ce contrôle doit être une garantie de la fiabilité des comptes et de l'opinion exprimées par un professionnel indépendant ». Ainsi, le premier type d'audit qui s'est développé est l'audit financier externe dans le secteur privé. On a en effet coutume de faire remonter l'origine de l'audit (dans son acception moderne) au XIX siècle, au moment où s'est instaurée la distinction entre les détenteurs des capitaux et les gestionnaires de ces capitaux. L'auditeur était alors le garant des détenteurs de capitaux contre les éventuels abus des gestionnaires.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Progressivement il s'est développé d'autres types d'audit tel que l'audit interne et l'audit opérationnel et ils ont pu relever que l'audit pouvait être effectivement appliqué à d'autres types d'informations que celles uniquement financières

Selon G. Valin (2006), l'audit peut être défini comme « *l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information* »

### **1.2. Les domaines de l'Audit**

Les principaux domaines d'Audit sont :

- l'audit financier
- l'audit interne
- l'audit opérationnel

#### **1.2.1. L'audit financier**

Selon l'IFAC (2003 ISA 200:65), l'audit financier est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

Il importe de distinguer entre deux missions différentes :

- la mission d'un audit financier contractuel, réalisé à la demande d'une entité ou d'un individu, pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur.
- la mission du commissariat aux comptes (dénommée parfois mission d'audit légal), prescrite par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :
  - une mission d'audit financier externe ;
  - un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires.

#### **1.2.2. L'audit interne**

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées par le service qualité de l'entreprise.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Selon l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est défini comme *une révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles.*

### 1.2.2. L'audit opérationnel

Dans leur ouvrage "pratique de l'audit opérationnel", Philippe LAURENT et Pierre TCHERKAWSKY (1991 : révisé le 17 Avril 2010 : 268) définissent l'audit opérationnel comme suit :

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs de :

- établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ».

Par ailleurs, dans une fonction d'audit, il existe plusieurs méthodes qui peuvent être appliquées dans une entreprise, il s'agit notamment de :

- **Audit de conformité** : Les auditeurs internes doivent déterminer si les systèmes, établis par la direction et portants sur les plans, procédures, lois et règlements, sont adéquats et efficaces et si les activités vérifiées sont en conformité avec les exigences appropriées.
- **Audit de gestion** : Il évalue les décisions de la direction par rapport aux objectifs de l'organisme et à la qualité de gestion.
- **Audit informatique** : Audit des contrôles en vigueur dans le cadre de la fonction informatique. Elle nécessite l'utilisation des ordinateurs pour la mise en œuvre des procédures d'audit

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- **Audit intégré :** Un examen des contrôles existant qui permet de s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles sont protégées adéquatement et conformément aux lois et règlements en toute efficacité et efficience.

Nous avons décidé de consacrer ce travail à « *l'Audit Interne* ».

### **1.3. Notion d'audit interne**

#### **1.3.1. Définitions**

Selon l'IFACI (2008 : 3), l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

- c'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire.
- Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.
- nécessitant un apprentissage et une bonne formation, l'audit interne sollicite la disposition de spécialistes afin d'exercer cette fonction dans un cadre professionnel. C'est une fonction de direction qui concerne au premier l'intérêt des responsables de l'entreprise.
- centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise.

L'audit interne est une activité qui applique, en toute indépendance, une démarche et des techniques d'examen et de vérification par référence à des normes. L'examen et les recommandations qui en découlent contribuent à donner au management et au conseil d'administration une assurance raisonnable quant à :

- la protection des actifs ;



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- la quantité des informations financières publiées ;
- l'utilisation efficiente et efficacité des ressources ;
- et au respect à l'application des instructions et des lois en vigueur.

Selon l'IFAC(2004) trois définitions complémentaires peuvent être énoncées :

Le terme d'audit vient du verbe latin « AUDIRE » qui signifie ECOUTER.

- **première définition** : nature de l'audit : L'audit est **un examen critique**, progressif méthodique et constructif, mené avec discernement par un **professionnel indépendant**, en vue de délivrer **l'opinion attendue** de l'auditeur sur la matière soumise à contrôle, *au regard du référentiel* auquel la matière en question est soumise.
- **seconde définition** : le mode opératoire de l'audit : L'audit est un **processus d'accumulation d'éléments probants nécessaires et suffisants**, mené avec discernement, de manière critique, progressive, méthodique et constructive, par **un professionnel indépendant**, en vue de délivrer **l'opinion attendue** de l'auditeur sur la matière soumise à contrôle, *au regard du référentiel* auquel la matière en question est soumise.
- **selon le SYSCOA** : C'est l'analyse critique des opérations réalisées par une entreprise, menée par référence a des normes, techniques et procédures reconnues.

L'indépendance de l'auditeur est essentielle, au même titre que l'existence d'un référentiel applicable à la matière soumise à contrôle.

Toujours selon le SYSCOA : L'audit comptable consiste a étudier la régularité, la sincérité et l'exhaustivité des comptes et états financiers de l'entreprise, afin de formuler et garantir une opinion auprès des destinataires du rapport d'audit. L'audit peut être contractuel ou légal (Commissariat aux Comptes).

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) :« Une mission d'audit des comptes a pour objectif de permettre au commissaire aux comptes de formuler une opinion exprimant si ces comptes sont établis, dans leurs aspects significatifs conformément au référentiel comptable qui leur est applicable ».

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Selon le Groupement ATH(1991), l'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels d'une entreprise.

Selon les caractéristiques communes aux définitions :

- l'auditeur financier n'appartient pas à l'entité dont les comptes sont examinés : il doit être par essence « **Indépendant** » de l'entreprise contrôlée. On ne doit pas être juge et partie
- l'audit financier a pour objet la validation de comptes ou états financiers établis par l'entité qui en fait l'objet.
- l'auditeur financier apprécie la qualité des comptes par rapport à un référentiel déterminé.
- l'auditeur financier fait connaître son opinion dans un rapport écrit. L'opinion exprimée doit être motivée. L'auditeur ne livre pas une impression ni un sentiment pouvant dépendre de son humeur du moment : il doit exprimer l'intime conviction acquise, au terme d'une démarche structurée, par un professionnel compétent.
- l'auditeur financier porte un jugement sur les états financiers en délivrant une assurance positive : La formule « donne une image fidèle » ou « présente sincèrement sous tous les aspects significatifs » engage bien davantage que le simple constat d'absence d'anomalies qui donnerait une assurance négative sur la fiabilité des comptes.

En somme, l'audit inclut un diagnostic et conduit éventuellement à des recommandations pour contribuer à une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise.

### 1.3.2. Les objectifs

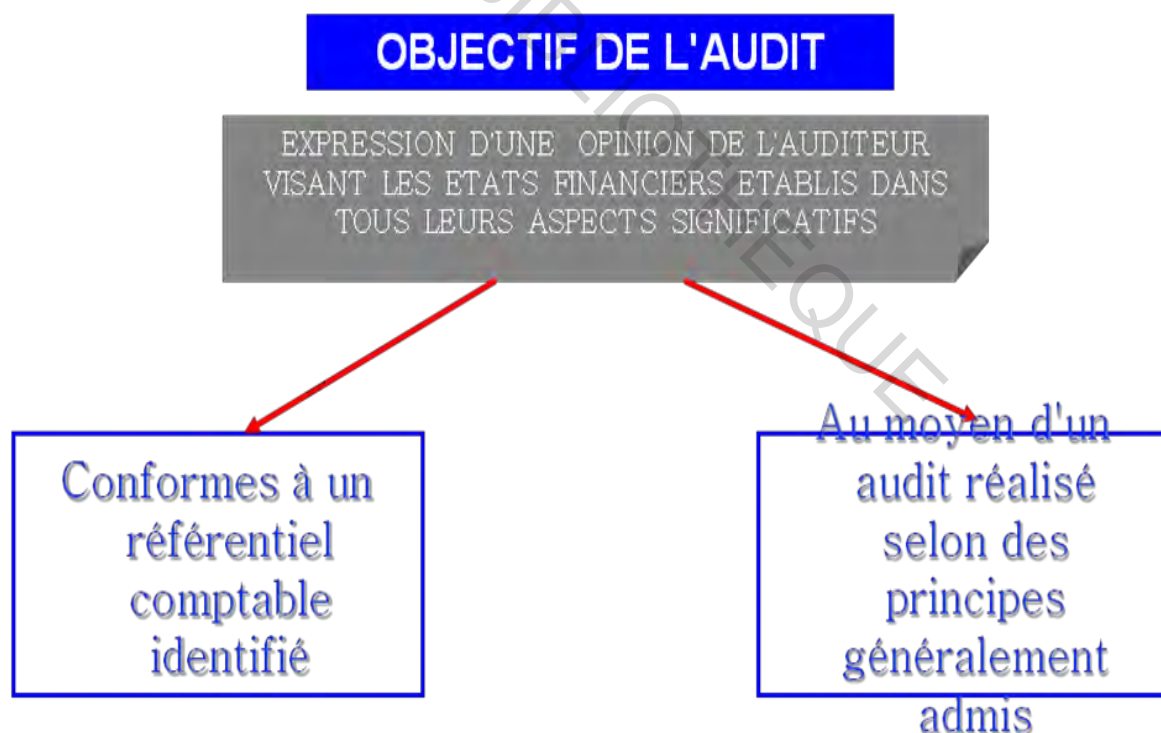
Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre le sens d'action qui est à mener ; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu. Il paraît donc nécessaire d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne :

- développer une culture de contrôle dans toutes les fonctions de l'entreprise ;

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- examiner la fiabilité et la certitude des informations financières et opérationnelles, et les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations ;
- examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations ;
- renforcer la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates ;
- s'assurer de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones de risques antérieurement identifiées ;
- identifier les nouvelles zones de risques potentielles ;
- réduire les risques de fraudes et développer une politique active de prévention ;
- s'assurer de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources ;
- améliorer la bonne continuité des étapes et procédures ;

FIGURE N°1 OBJECTIF DE L'AUDIT



Source : IFAC 2004

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **1.3.3. Les contraintes de l'efficacité de l'audit interne**

Les contraintes auxquelles se heurte l'exercice de l'audit interne dans l'entreprise se manifestent doublement : au niveau de la fonction d'audit interne elle-même et au niveau de la relation auditeurs/audités.

Parmi les divers obstacles et limites liés au fonctionnement de l'activité de l'auditeur interne, on cite :

- La formation de l'auditeur interne tourne autour des études financières et comptables, et s'éloigne des autres domaines opérationnels et techniques, ce qui limite les connaissances de l'auditeur interne et s'oppose à l'identification des risques encourus par l'entreprise en toute efficacité ;
- la fonction d'audit interne est assurée par des équipes restreintes d'auditeurs, voir par un seul auditeur ;
- le rattachement de l'auditeur interne à la direction financière et son immixtion dans la gestion de l'entreprise (tenue de la comptabilité, organisation...) ;
- la définition écrite de l'audit interne n'est pas généralisée, ce qui risque de rendre floue les attributions des auditeurs par les audités ;
- l'insuffisance des moyens matériels accordés par la Direction générale à l'audit interne y compris la formation continue des auditeurs ;
- l'audit interne reste un concept assez nouveau dans l'organisation des entreprises et donc il confronte l'insuffisance des cadres universitaires-chercheurs dans ce domaine.

Les contraintes organisationnelles et déontologiques font aussi l'objet d'un dysfonctionnement de l'audit interne :

- La plupart des entités d'audit interne disposent d'une structure composée de moins de 3 niveaux hiérarchiques, ce qui veut dire que les travaux de contrôle et de vérification sont confiés aux auditeurs assistants et que les travaux de supervision, de coordination, de représentation et de communication sont confiés au responsable de l'audit interne ou que ce dernier s'occupe de tout, ce qui peut peser lourdement sur ses facultés de réflexions et de ses rendements ;

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- le rattachement de l'audit interne à la direction financière, ce qui est le cas pour plusieurs entreprises, et son immixtion dans la gestion influence négativement l'indépendance de l'audit interne par rapport aux autres pôles ou autres directions, autant qu'audités, lors de l'accomplissement de ses missions ;
- le travail de l'audit interne « à la demande » dans certaines situations spécifiques rendent les missions sans planification préalable et par la suite une perte de stratégie étudiée et bien déterminée.

Ainsi, on peut aborder autres limites liées au fonctionnement des audités, tel que :

- L'auditeur interne est souvent considéré comme « un inspecteur » ou encore « un chasseur de fraude », c'est une conception non sympathique d'audit du point de vue de l'audité, et donc, elle génère sa méfiance à l'égard des auditeurs ;
- l'effet psychologique influençant les recommandations de l'auditeur lors de son face à face avec l'audité ;
- la crainte de changement en raison de son caractère déstabilisant et crainte de sanctions vue la « conception policière » formulée à l'encontre de l'audit interne ;
- le non engagement immédiat des audités lors d'un ordre ou d'une mission d'audit.

### **1.3.4. Les conditions d'efficacité relatives à la pratique de l'audit interne**

L'élimination des contraintes de l'audit interne est l'un des objectifs de l'entreprise, et par la suite, son efficacité repose sur des conditions dites générales, sur des conditions relatives à la pratique de l'audit interne, et sur celles liées à la relation des auditeurs avec les audités et les autres corps de contrôle.

Selon (IFAC, 2004) L'audit interne doit se disposer d'un ensemble de caractéristiques lui permettant une efficacité meilleure, il s'agit en général du fait que :

- la fonction d'audit interne doit être parfaitement intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- la création d'une fonction doit être minutieusement préparée et qu'elle fasse l'objet d'une véritable concertation et coopération entre les parties en questions (les parties prenantes) ;
- les attributions de l'audit interne doivent être déterminées avec une précision ;

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- la fonction doit être un véritable « observatoire » des risques internes et externes de l'entreprise.

En ce qui concerne les conditions d'efficacité relatives à la pratique de l'audit interne, Il s'agit en effet de :

- faire preuve d'honnêteté, de rigueur, et de professionnalisme de l'auditeur interne
- raisonner en termes de clients multiples, c'est-à-dire, l'auditeur interne doit avoir une vision sur l'ensemble des activités des directions dans un même temps
- face à des impératifs qui induisent la restriction budgétaire, l'auditeur interne doit agir doublement : sur la longueur des missions d'audit interne tout en faisant le rapport avec les frais de son service et donc le coût de sa mission
- rattacher la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique, afin d'avoir plus d'indépendance dans l'exécution des missions d'audit sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
- élargir le champ d'application de l'audit interne en élargissant des pouvoirs dans les prises de décisions ;
- instituer et généraliser la charte d'audit interne ;
- repenser l'organisation des structures d'audit interne ;
- Œuvrer pour le développement de la formation et de la recherche ; scientifique en matière d'audit et de conseil ;
- consolider le cadre associatif de l'audit interne.

Dans ce cadre, l'auditeur interne est censé bien mener sa mission tout en renforçant ses liens avec les audités. Cette amélioration peut exister en essayant de :

- circuler des informations internes compréhensibles, clairs, et à temps et aviser les audités de toute mission ;
- travailler en fraternité avec les audités et avec les autres corps de contrôle ;
- traiter les audités comme des clients et non pas comme des contrôlé et des inspectés ;
- faire participer les audités à élaborer les recommandations ;
- être à l'écoute des arguments mentionnés par les audités.

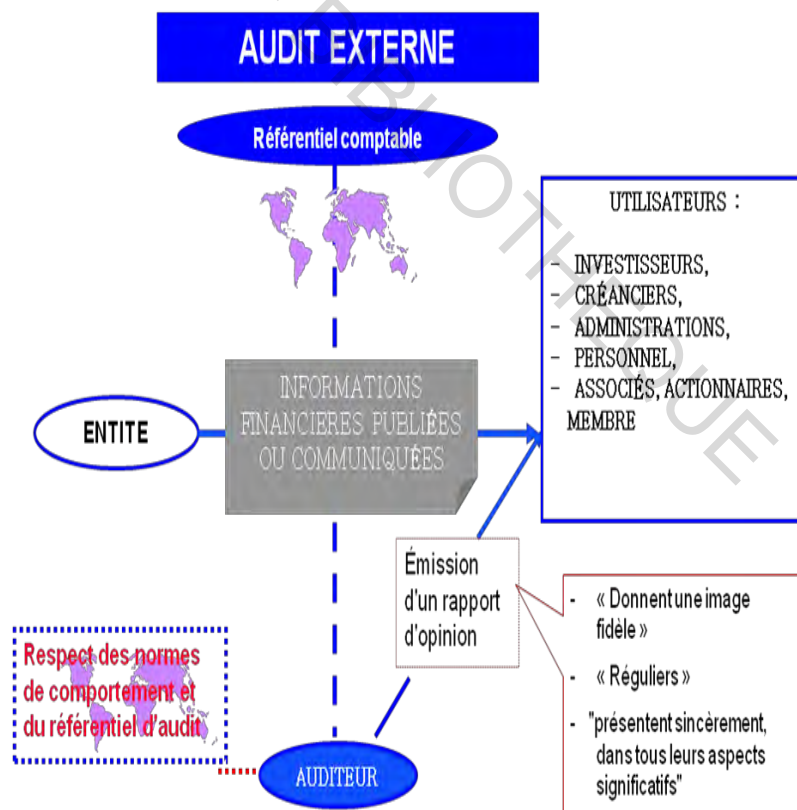
### **1.3.5. Problèmes pratiques de l'audit interne**

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Face à la difficulté de sa fonction, l'auditeur interne rencontre plusieurs problèmes pratiques, à savoir :

- intervention tardive après la clôture de l'exercice ;
- absence des procédures ;
- vision verticale des tâches et des manuels des procédures ;
- timing des tâches non systématisé ;
- problème de l'inventaire du patrimoine pour les premiers bilans d'ouverture d'une entité ancienne ;
- problème des provisions sur les stocks ;
- éléments extracomptables non systématisés ;
- aspects juridiques à l'impact sur les comptes ;
- évaluation du patrimoine

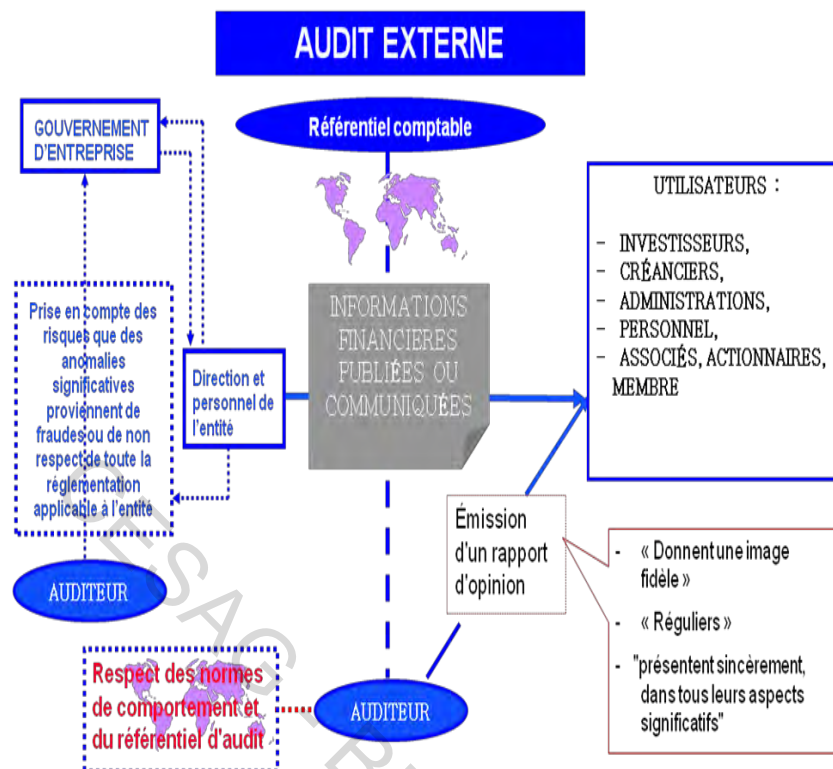
FIGURE 2 Contenu de l'audit : perception ancienne



Source IFAC 2004

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

FIGURE3 Contenu de l'audit : perception actuelle



Source IFAC 2004

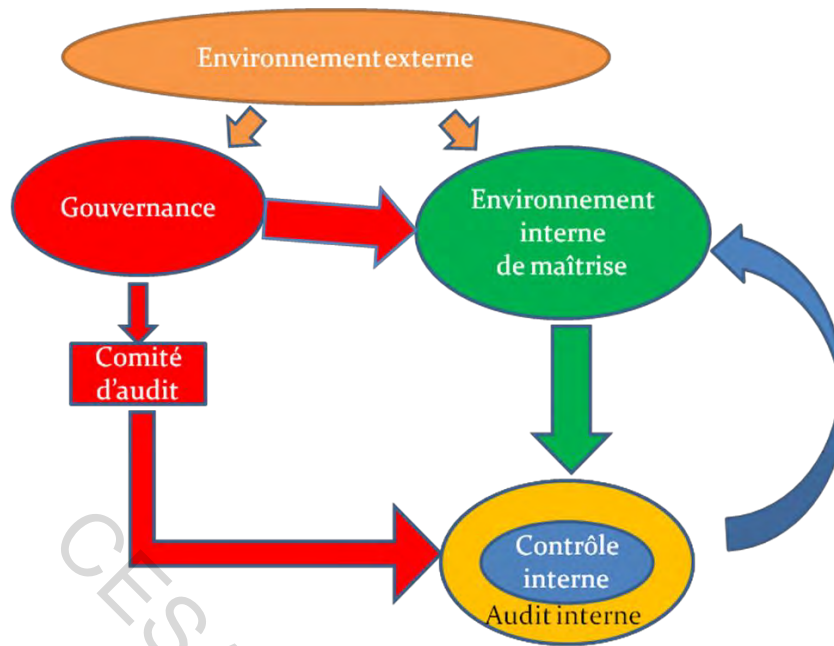
Ainsi selon toujours la norme IFAC, les qualités fondamentales exigées de l'auditeur sont :

- **l'intégrité** faite d'honnêteté, de probité, de désintéressement et d'incorruptibilité ;
- **l'objectivité**, c'est-à-dire une attitude d'esprit exempte de préjugé et de partialité ;
- **la compétence**, faite de connaissances à jour, de capacité et d'aptitude à la mise en œuvre de ces compétences, dont dépendent la pertinence et la qualité des travaux effectués et de l'opinion émise ;
- **le courage**, c'est-à-dire la force morale de déplaire et d'affronter sans ambiguïté de manière constructive et ferme.

L'audit interne est le lien entre les deux systèmes que sont le contrôle interne et la gouvernance



Figure 5 Liens Contrôle Interne – Audit Interne



Jean-Marie Mottoul

SWEP 4 mars 2010

23

Source : Jean Marie Mattoul mars 2010

## 1.4. Cadre conceptuel et normes IFAC

International Federation of Accountants (IFAC) a été créé en 1977 et son Siège est à New-York. Il est composé de 159 organisations professionnelles dans 118 pays représentant 2,5 millions de professionnels de la comptabilité.

Sa mission consiste à développer la profession comptable et harmoniser ses normes au niveau mondial, pour permettre à ses membres de fournir des services d'une constante qualité, dans l'intérêt du public.

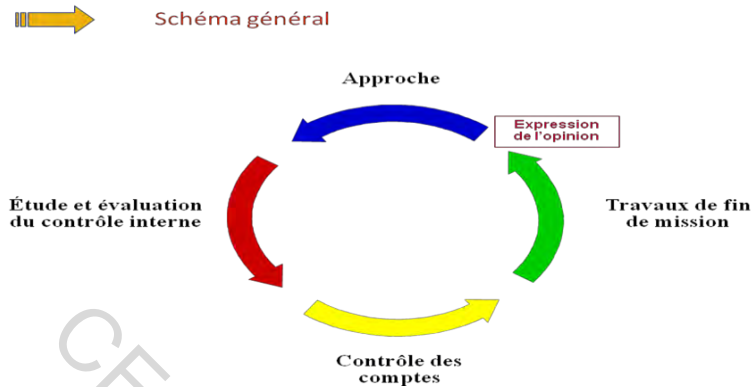
Pour chaque grande famille d'interventions (en colonne), le schéma général des interventions que présente le cadre conceptuel indique :

- Sur la première ligne, la nature « technique » de l'intervention ;
- sur la ligne suivante, l'assurance (la force de conviction liée à la nature de l'intervention et à la puissance des moyens qui lui correspond), plus ou moins forte selon la puissance des outils qui correspondent à la nature de la mission, et les conditions de mise en oeuvre de ces outils que permet la mission considérée ;

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- en dernière ligne, la formulation de l'assurance quand elle est favorable, c'est-à-dire la rédaction préconisée pour que ce qui est dit soit adapté au niveau plus ou moins élevé d'assurance que la mission permet d'atteindre.

**Figure 4 La démarche d'audit : analyse d'ensemble**



Source IFAC 2004

### 1.5. Le Contrôle Interne

Selon (IFACI 2004), le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

### **CONCLUSION CHAPITRE 1**

En conclusion nous pouvons dire que :

- L'audit interne est une fonction qui a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et d'en recommander des améliorations ;
- Bénéficiaire de première ligne: le management.
- Les parties prenantes peuvent considérer que la qualité du contrôle interne est un facteur de bonne gouvernance, et estimer qu'elles doivent avoir des garanties sur cette qualité ;
- grâce à un comité d'audit qui garantit la qualité des activités d'audit ;
- l'audit interne est partie intégrante du contrôle interne;
- Il forme la couche de « suivi », par une évaluation permanente qui maintient le processus « plan – action – évaluation – correction » en mouvement;

## **CHAPITRE 2 : L'AUDIT INTERNE ET LE MANAGEMENT DES RISQUES**

### **Introduction**

L'un des principes de la maîtrise des risques est que leur mesure et leur évaluation ne soient pas uniquement sous la seule et unique responsabilité de l'auditeur interne. Il doit exister une structure englobant plusieurs responsables et équipes ayant les compétences et les capacités de l'identification et l'évaluation des risques.

La majorité des entreprises sont exposés à trois grands types de risques :

- les risques stratégiques liés par exemple à l'obsolescence des produits et les évolutions des réseaux de distribution ;
- les risques financiers comprennent la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système ;

les risques opérationnels qui concernent le fonctionnement de l'entreprise et ils résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité. La gestion des risques opérationnels en particulier revêt un caractère indispensable du fait de leur omniprésence dans l'organisation. Ainsi la direction et l'ensemble des collaborateurs doivent établir un système de détection et de management des risques. La première partie de ce chapitre sera donc réservée à la définition de la notion du risque, le concept de management de risques et ses objectifs et la deuxième partie sera celle de la relation entre l'audit et le management des risques.

### **2.1. Les définitions du risque**

Le mot « risque » selon la définition du dictionnaire « Petit Robert » peut ressortir ses trois acceptions :

- Danger éventuel plus ou moins prévisible.
- Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.
- Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Selon le COSOII Report le management des risques (2007 : 5 ; 72), pour une entreprise, ou toute autre organisation, le risque est un mélange de ces trois notions, « aléa », « dommage » et « opportunité », au sens de prise de risque.

Il est indispensable, avant d'aborder la notion de cartographie des risques, d'avoir l'esprit clair sur le contenu du mot risque.

Prenons l'exemple du risque de fluctuation de taux de change pour illustrer ces trois notions : considérons une entreprise européenne qui, au 1<sup>er</sup> janvier 2003, détient 100 dollars et prévoit de les échanger contre de l'euro en fin d'année 2003.

### **2.1.1. Risque « aléa »**

Le risque a une composante aléatoire, d'incertitude. Dans notre exemple, l'entreprise, même si elle peut consulter des prévisions conjoncturelles pour l'évolution future du dollar, ne peut savoir de manière certaine quelle sera la valeur en euros de ses 100 dollars à la fin de l'année 2003.

### **2.1.2. Risque « dommage »**

Le risque, lorsqu'il se matérialise, engendre des dommages (dommages physiques, pertes financières, perte de parts de marché...).

Si le risque de taux de change se matérialise (le dollar baisse pendant l'année 2003), notre entreprise subira une perte financière proportionnelle à la baisse du dollar.

### **2.1.3. Risque « opportunité »**

Deux idées peuvent se cacher derrière cette notion :

- Soit le risque, négatif s'il se produit, permet une opportunité plus importante ;
- soit l'exposition au risque peut permettre des conséquences positives.

Pour notre exemple, c'est la seconde idée qui s'applique : si finalement le dollar monte en 2003, le risque est devenu entre temps une opportunité.

Ces trois notions se retrouveront réunies dans cette définition du risque que nous proposons pour une organisation (entreprise, administration, collectivité...) : « Un risque est tout élément

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation. »

### 2.1.4. La mesure du risque

Selon la norme ISO 17799, le risque en termes de sécurité est généralement caractérisé par l'équation suivante :

$$\text{Risque} = \frac{\text{Menace} \times \text{Vulnérabilité}}{\text{Contre-mesure}}$$

La menace (en anglais « threat ») représente le type d'action susceptible de nuire dans l'absolu, tandis que la vulnérabilité (en anglais « vulnerability », appelée parfois *faille* ou *brèche*) représente le niveau d'exposition face à la menace dans un contexte particulier. Enfin la contre-mesure est l'ensemble des actions mises en œuvre en prévention de la menace.

Les contre-mesures à mettre en œuvre ne sont pas uniquement des solutions techniques mais également des mesures de formation et de sensibilisation à l'intention des utilisateurs, ainsi qu'un ensemble de règles clairement définies.

Afin de pouvoir sécuriser un système, il est nécessaire d'identifier les menaces potentielles, et donc de connaître et de prévoir la façon de procéder de l'ennemi. C'est pour atteindre ce niveau maximal de sécurité, (mais le risque zéro n'existant), que s'inscrit le cours sur l'audit informatique

Le risque est aussi classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

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

Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque.

#### 2.1.4.1. Probabilité

Elle désigne les « possibilités » de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion voisine de « fréquence d'occurrence ».

Cette grandeur peut être mesurée grâce à :

- des critères qualitatifs :
  - une fréquence importante, moyenne ou faible ;
  - sur une échelle de 1 à 4.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- des grandeurs quantitatives :
  - une probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1) ;
  - la fréquence (d'une fois par jour à une fois par siècle, par exemple).

On peut remarquer que ces deux approches se rejoignent. Considérons pour une entreprise le risque d'entrée d'un nouveau concurrent sur le marché au cours de l'année d'étude.

Évaluer la fréquence de ce risque à cinq fois par siècle revient à dire que sur cent années le risque se réalisera cinq fois, ce qui donne pour ce risque de manière équivalente une probabilité de survenance de 5 %.

On peut noter également que, en règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien géré a peu de chances de se réaliser. »

### 2.1.4.2. Gravité

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer :

- de manière qualitative :
  - la gravité pouvant être forte, moyenne, faible ;
  - sur une échelle de 1 à 4.
- par des grandeurs quantitatives :
  - les pertes financières engendrées (en euros) ;
  - les pertes d'exploitation (en jours de production).

### 2.1.5. Quantification

Dans une approche d'assurance, la quantification du risque est le coût moyen engendré par celui-ci.

Soit un risque de probabilité  $p$  et de gravité  $g$  :

- si le risque se réalise (probabilité  $p$ ), l'organisation concernée perd  $g$  ;
- si le risque ne se réalise pas (probabilité  $1-p$ ), elle perd 0.

Le coût moyen est donc :

$$p \times g + (1 - p) \times 0 = p \times g$$

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

On retrouve bien une quantification standard du risque :  $\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$

Pour des échelles de quantification de type logarithmique<sup>2</sup>, le calcul du risque devient alors :

**Risque = Probabilité + Gravité**

Il faut noter à ce stade que la cartographie des risques permet de représenter le risque selon ses composantes de probabilité et de gravité en s'affranchissant d'un calcul de risque.

On verra par la suite qu'il est possible et parfois souhaitable de choisir pour la cartographie des axes de description du risque différents du couple classique probabilité et gravité.

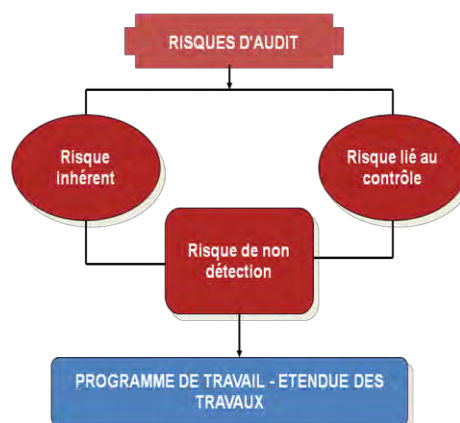
### 2.1.6. Risque inhérent et risque résiduel

L'IFAC définit le risque d'audit comme le risque que l'auditeur exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans ces états.

Le risque d'audit comporte deux composantes :

- le risque que les comptes à certifier comportent **des erreurs significatives**. Ce risque résulte du **risque inhérent**, du **risque lié aux contrôles**, et du caractère significatif des risques possibles qui en résultent
- le risque de **non-détection** par l'auditeur des erreurs affectant les états financiers, situation pouvant le conduire à émettre une opinion erronée sur les états financiers.

Figure 6 : Evaluation du risque : différentes natures de risques



Source : IFAC 2004



## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Sur le plan comptable et financier et selon IFAC(2004) le Risque inhérent est la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie de transactions comporte des erreurs significatives...(1), nonobstant les contrôles internes existants.

On distingue :

- **Risque inhérent d'origine économique**
  - nature des opérations
  - secteur d'activité
  - activités exercées
  - volume et fréquence des opérations
  - politiques
  - situation de l'entreprise
- **Risque inhérent d'origine réglementaire**
  - principes comptables
  - règles fiscales
  - règles juridiques
  - règles économiques, environnementales...

Le Risque lié au contrôle, c'est le risque qu'une erreur significative dans un solde de compte ou dans une catégorie de transactions, ... (1) , ne soit ni prévenue ou détectée, et corrigée en temps voulu par les systèmes comptables et de contrôle interne

Pour l'évaluation des risques liés au contrôle :

- Il Concerne
  - la maîtrise des opérations
  - la maîtrise des comptes
- et est fonction
  - des procédures et du contrôle interne
  - de l'environnement de contrôle

La prise en compte des procédures et du contrôle interne, ce qui entraîne un pré diagnostic du risque de non maîtrise

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- revue des systèmes
- évaluation de l'environnement de contrôle

Le Risque de non détection, c'est le risque que les contrôles substantifs mis en oeuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde de compte ou dans une catégorie de transactions qui, ... (1), serait significative

Le risque de non détection est inversement proportionnel au cumul des risques inhérents et des risques liés au contrôle. L'objectif de l'auditeur est de ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible pour être acceptable. Il applique pour ce faire un modèle de gestion du risque d'audit.

Selon la norme IFAC :

**Risque d'audit = Risque inhérent x Risque lié au contrôle x Risque de non détection**

**Risque d'audit = Risque d'erreurs significatives x Risque de non détection**

**Figure 7 : Illustration de la relation entre les composantes du risque d'audit**

ÉVALUATION PAR L'AUDITEUR DU RISQUE INHÉRENT	Évaluation de l'auditeur du risque lié au contrôle :		
	Élevé	Moyen	Faible
Élevé	Minimum	Plus faible	Moyen
Moyen	Plus faible	Moyen	Plus élevé
Faible	Moyen	Plus élevé	Maximum

Les zones bleues dans ce tableau correspondent au risque de non détection.

Source IFAC 2004

Par exemple, lorsque les risques inhérents et ceux liés au contrôle sont élevés, il convient de fixer un niveau de risque de non détection faible, afin de réduire le risque d'audit à un niveau acceptable faible.

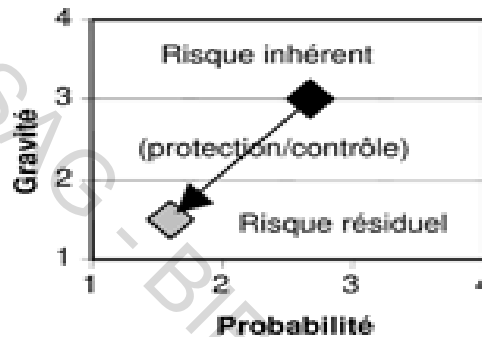
## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Inversement, lorsque les risques inhérents et ceux liés au contrôle sont faibles, l'auditeur peut accepter un niveau de risque de non détection plus élevé tout en réduisant le risque d'audit à un niveau acceptable faible.

Selon la norme ISO 17799, on appelle risque inhérent le risque « brut » considéré sans les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place par l'organisation.

Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place ().

Figure 8 : Risque inhérent ou résiduel



Source : Norme ISO 17799 (2005)

La notion de risque inhérent est difficile à appréhender, car elle impose de faire abstraction des mesures de contrôle.

Il est déjà difficile de quantifier le risque dans la réalité : l'appréhender en faisant comme si toute protection ou tout contrôle n'existait pas est un exercice bien périlleux.

En effet, prenons l'exemple du risque de vol dans une agence bancaire. Pour étudier la notion de risque inhérent, faut-il considérer que le système d'alarme ne fonctionne pas ?

Faut-il également aller jusqu'à considérer que la porte du coffre est restée ouverte ?

Il est difficile de savoir où placer le curseur de l'absence de contrôle. Il semble plus aisé et plus pertinent d'étudier le risque dans sa configuration réelle.

En revanche, nous verrons plus loin l'intérêt de comparer le risque tel qu'il est avec le risque tenant compte de telles ou telles actions correctives prévues. La distinction devient alors un vrai facteur de progrès.

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## 2.2. Le cycle de la gestion des risques

### 2.2.1. Identification

La phase d'identification a pour but de lister les différents risques auxquels l'organisation est confrontée.

### 2.2.2. Quantification

C'est la mesure du risque qui peut être soit qualitative, soit quantitative.

La quantification permet également de hiérarchiser les risques selon les critères utilisés par la méthode de mesure.

### 2.2.3. Réduction

C'est l'ensemble des actions qui réduisent le risque. Elles sont de deux types :

- réduction de la fréquence d'occurrence du risque ;
- réduction de la gravité.

Il faut noter que certaines actions peuvent réduire en même temps les deux composantes du risque alors que d'autres actions peuvent avoir des effets contradictoires sur l'une et l'autre des composantes du risque.

### 2.2.4. Financement

Il s'agit des mécanismes qui permettent de palier les conséquences financières de la réalisation du risque. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation).

Ce cycle classique de la gestion des risques constitue le cadre standard dans lequel travaille le *risk manager*. La cartographie des risques est à la fois une démarche et un outil qui trouve sa place dans ce cadre général.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **2.3. La perception du risque**

#### **2.3.1. Risque ou pas risque ?**

Un même événement peut être qualifié ou non de risque, selon l'individu qui le considère. Par exemple, le réchauffement climatique sera un risque pour une station de ski de faible altitude alors qu'il n'aura pas d'impact à moyen terme pour une station de haute montagne. La différence de perception du risque s'explique dans ce cas par une différence factuelle et quantifiable (au moins selon certains modèles) d'impact : la durée moyenne d'enneigement ne sera pas modifiée pour la station de haute montagne alors qu'elle sera diminuée pour la station de faible altitude.

#### **2.3.2. Mesure d'un même risque**

Cet exemple illustre que pour un même risque le point de vue du propriétaire de risque détermine la cotation effective du risque. Il est donc important que la cotation se fasse sur des échelles (probabilité et gravité) qui soient les plus objectives possibles, c'est-à-dire les plus chiffrées et les plus factuelles possibles.

De manière plus générale, il est indispensable, avant toute démarche de cartographie des risques, que les différents acteurs de ce type de projet se mettent d'accord aussi bien sur un langage commun sur les risques que sur les différents objectifs de l'organisation qui constituent une référence pour l'étude des risques.

### **2.4. Les différents types de risques de l'entreprise**

Ces risques peuvent être classés selon 6 grandes catégories, à savoir :

- la fraude interne
- la fraude externe
- les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
- les clients, produits et pratiques commerciales
- les dommages aux actifs corporels
- exécution, livraisons et gestion des processus

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

Le risque opérationnel est souvent considéré comme un risque séparé du reste de l'activité, ce qui lui donne une image d'un type de risque distinct.

Le Comité de Bâle 2 définit le risque opérationnel comme : « Le risque de pertes dues à l'inadéquation ou la défaillance de processus internes, au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements externes. »

Cette définition inclut le risque légal mais elle exclut le risque stratégique et le risque de réputation

Cette distinction peut mener à une perception que les processus de risque opérationnel constituent une duplication inutile des activités de contrôle existantes imposées par la direction, ayant peu de rapport avec la réalité.

### **2.5. Classification des risques**

Pour gérer, prévenir, réduire et traiter les risques, des outils et méthodes ont été progressivement développés dans l'entreprise. Ils ont permis d'affiner les procédures de cartographie des risques et de mettre en relief des facteurs clefs, nécessaires à un management optimal des risques. Les procédures de gestion des risques diffèrent selon les entreprises, les étapes qui la composent sont toujours similaires : Dans un premier temps, les risques sont identifiés, cartographiés et évalués. Une fois les risques majeurs identifiés, des plans d'action destinés au traitement de ces risques sont mis en œuvre, les risques résiduels font l'objet d'un transfert, les budgets « risque » sont alloués aux entités chargées de les traiter Enfin, les actions correctrices font l'objet d'un suivi et d'un contrôle.

#### **2.5.1. La cartographie des risques**

Il s'agit de classer par ordre d'importance la vulnérabilité et ensuite analyser les situations à risque, il s'agit alors pour la firme de développer une cartographie de ses risques, pour cela l'analyse du risque s'appuie sur deux variables : gravité et fréquence. Avant d'estimer la gravité il est nécessaire que les décideurs définissent ce qu'ils entendent par grave. Sont graves, une perte financière, humaine, des dégâts environnementaux, sanitaires etc. La cartographie des risques se décline en quatre grandes catégories :

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- **risques de fréquence et de gravité faibles** : Ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont l'impact est limité même s'ils se réalisent. L'organisation peut vivre avec ces risques, nous parlerons de risques mineurs.
- **risques de fréquence faible et de gravité élevée** : ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La concrétisation du risque entraîne des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité de l'organisation, le redémarrage nécessite l'injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée risques catastrophiques
- **risque de fréquence élevée et de gravité faible** : ces événements se produisent assez régulièrement mais leurs conséquences sont relativement faibles, le risque est généralement prévisible, cette catégorie peut être dénommée risque opérationnel.
- **risques de fréquence et de gravité élevée** : les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. Dans la majorité des cas le décideur abandonne le projet à moins que le projet soit primordial pour le développement de l'organisation. On parle alors de situation d'évitement

**Tableau 1 : Classification des risques**

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité faible	Risques mineurs Ex : Rupture de stock de fournitures de bureau.	Risques opérationnels Ex : Risque d'accident de circulation pour les entreprises de transport
Gravité élevée	Risques catastrophiques Ex : Risque d'incendie	Evitement Ex : Risque terroriste, Risque d'OPA

**Source** : Etabli à partir de Desmicht, (2007 :272) et du comité de bale II (Jimenez et al, 2008 :52)

En règle générale l'entreprise doit se focaliser sur les risques des catégories 2 et 3, les gestionnaires doivent se concentrer sur la réduction des risques de catégorie 2, l'évitement s'applique aux risques de catégorie 4. Les risques de catégorie 3 sont couverts par le recours à l'assurance.

### **2.5.2. Typologie de risques**

Les risques sont multiples et variés, les entreprises les classent de différentes façons, en général selon la nature de leur activité, une banque de détail par exemple est confrontée à des risques différents de ceux qui menacent une PME ou une chaîne de grande distribution. La classification diffère d'un auteur à un autre, les risques peuvent être regroupés en fonction de leur nature, leur niveau et selon leur menaces (Comité de Bâle 2002 : 36 ; P.SCHIK et Jacques VERA ; Mohamed HAMZAOUI 2005 : 172).

Une classification des risques est un bon point de départ pour identifier les risques auxquels les entreprises sont confrontées. Il existe plusieurs manières de classer les risques et la plupart se chevauchent. Pour simplifier nous proposons de les regrouper en quatre catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise.

#### **2.5.2.1 Les risques financiers**

Selon Jean- David DARSA dans son ouvrage « risques stratégiques et financiers de l'entreprise » (juin 2011 : 181), le risque financier est la résultante directe, factuelle et essentielle de la mise en œuvre du modèle stratégique de l'entreprise dans son environnement, et plus largement, de toute décision opérationnelle. Le risque financier est celui qui paraît le plus évident, dans la mesure où tout dommage s'accompagne en principe d'une perte et d'une réparation (pour certains, les entreprises ne connaissent qu'un risque, celui de perdre de l'argent). Il se définit comme l'événement aléatoire pouvant avoir un impact sur le résultat de l'entreprise et pouvant affecter son patrimoine. Le risque financier est un risque initial pouvant entraîner à son tour l'occurrence d'autres risques.

Les quatre risques les plus courants et qui intéressent les PME et PMI sont les risques de liquidité, le risque d'impayé, le risque de change et le risque de taux.

#### **2.5.2.2 Le risque de liquidité**

C'est une carence de trésorerie afin de faire face à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent être des échéanciers de remboursement de crédit, des dettes fiscales ou sociales ou des dettes fournisseurs. Le risque de liquidité peut s'analyser en tant que risque d'exploitation, endettement mal maîtrisé ou BFR très important.



## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **2.5.2.3 Le risque d'impayé**

Il constitue un risque financier majeur, son impact est immédiat outre la perte de chiffre d'affaires l'entreprise ne dispose pas de compensation des charges engagées (main d'œuvre, matières premières, frais de distribution etc.) la gravité de l'impayé dépend de la dépendance de l'entreprise à ce client, un seul client représentant 50 % du chiffre d'affaires constitue un risque financier potentiel.

### **2.5.2.4 Le risque de change**

Il est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Il provient du fait qu'une partie des échanges est libellée en devise étrangères. Les variations du cours de ces devises contre la monnaie nationale entraînent des plus ou moins values susceptibles de peser sur les résultats. Les entreprises travaillant à l'export sont plus exposées à ce risque.

### **2.5.2.5 Le risque de taux**

Il résulte de la présence de taux variable dans les divers contrats que souscrit l'entreprise. Quand l'entreprise est endettée à taux variable la charge d'intérêt peut augmenter si les taux augmentent. Ce risque est plus important pour les entreprises les plus endettées.

## **2.5.3 Risques financiers spécifiques à l'industrie bancaire**

Les entreprises bancaires fabriquent un bien sensible, la monnaie et sont à ce titre au cœur du système de financement, de paiement ainsi que de la politique monétaire. Elles font partie d'un système dont la stabilité est essentielle à celle de l'économie dans son ensemble. La réglementation à laquelle elles sont soumises est ambiguë, ou du moins délicate. Le risque est le propre de l'activité bancaire et financière, la situation et la stratégie des banques à son égard ont considérablement évolué du fait du repli de l'intermédiation bancaire classique et du redéploiement des banques sur les activités de marchés de capitaux. Additivement aux risques PME/PMI, les risques bancaires sont les suivants :

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

**Le risque de crédit** est le risque qui pèse sur la banque en sa qualité de prêteur et susceptible de ne pas être remboursé. Il désigne le risque de perte due au défaut d'un emprunteur sur un engagement. La perte peut être due au défaut d'un emprunteur sur une créance de type : Prêt bancaire, obligation, titre de créance négociable, créance commerciale.

**Le risque opérationnel** provient de dysfonctionnements de la banque. Il recouvre plusieurs types de risques : risque de fraude, d'erreur humaine, risque juridique, risque technique. La dimension technique est de plus en plus importante compte tenu de la technicité croissante de la banque et donc de sa sensibilité aux systèmes informatiques.

### Les risques stratégiques

Menacent la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.

### Les risques opérationnels

Font suite à des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation de service dans le cours ordinaire des opérations d'une firme, ils sont principalement dus à des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs.

### Les risques projet

Surviennent dans le cadre de programmes ou de projets distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.

**Tableau 2 L'univers risque de la firme les quatre types détaillés :**

Principales catégories de risques	Exemples
<b>Risques stratégiques</b> - Menaçant la capacité de l'entreprise à maintenir une activité rentable et la création de valeur pour l'actionnaire	- Choc politique et risque de nationalisation - Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, échec marketing, ruptures technologiques, préférence des clients au paysage compétitif - Chocs externes : épidémie, terrorisme
<b>Risques financiers</b> - Liés à la solvabilité, rentabilité et trésorerie de l'entreprise.	- Risque de marché : risque de taux et risque de change, cours des actions - Risque de trésorerie et d'impayé - Risque de crédit - Risque pays (transfert et change)

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

<b>Risques opérationnels-</b> dysfonctionnement de production ou de prestation de service dus à l'inadéquation des processus internes ou à l'inefficacité des réponses aux défis extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rappel de produit</li><li>- Insatisfaction de la clientèle</li><li>- Panne informatique</li><li>- Perturbation de la chaîne de production</li><li>- Problèmes sanitaires, conflits sociaux</li></ul>
<b>Risques projets-</b> Liés à certains projets spécifiques impliquant la technologie, le comportement humain, les processus peu familiers et les menaces externes.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dépassement des couts/délais</li><li>- Risque d'échec technologique</li><li>- Risque lié au comportement humain</li><li>- Risque de défaillance de processus nouveaux</li><li>- Risques environnementaux externes</li></ul>

**Source :** Etablie à partir de l'IFACI (2006), J.RENARD (2009 :157) ; JIMENEZ et al, 2008 : 66)

### **Risque environnemental et développement durable vers une responsabilité sociale de l'entreprise.**

La protection de l'environnement est un thème important pour les entreprises, l'environnement est de venu une fonction à temps plein dans de nombreuses entités dans un système souvent intégré avec l'hygiène et la sécurité et la qualité sous le nom du QHSE.

L'enjeu de la gestion du risque environnement est complexe du fait des nombreuses interactions de l'entreprise avec son environnement. Le risque écologique est présent dans tous les aspects d'une entreprise et de ses activités par exemple : l'implantation d'une usine sur un site particulier peut mettre en danger une plante ou un animal rare. La construction de cette usine peut entraîner un phénomène de sédimentation des déchets dans un lac ou une rivière proche, son exploitation peut créer de nombreux risques liés aux matières premières à leur transport et à leur stockage, aux déchets et à l'émission de gaz toxiques.

## **2.6. Le management des risques**

### **2.6.1. Historique des ERM (Entreprise Risk Management)**

De plus en plus confrontées aux problématiques de risques, les entreprises sont progressivement devenues plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à tel point qu'on peut désormais parler d'une nouvelle « ère » dans la prise en compte des menaces de l'entreprise : celle du risk management. La compréhension et l'application des concepts de risk management dans leur acception anglo-saxonne est assez récente dans les entreprises françaises. Il en résulte une maturité des entreprises inégale, des stratégies de prise en compte différentes et des choix organisationnels dissemblables. La gestion des risques «

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

moderne » est née aux États-Unis entre les années 1950 et 1960. A cette époque elle ne se faisait que par le transfert des risques vers un assureur. Dominée par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, cette notion a évolué. Seuls les accidents d'hygiène et du travail faisaient l'objet d'une anticipation et d'une prévention. La prise en compte d'éléments financiers comme moyen de couverture des risques, conduisait au rattachement des « risk managers » à la direction financière de l'entreprise. Dans les années 1980, en raison de la sophistication des outils financiers et de la prise de conscience par les entreprises de l'importance des plans de continuité, la démarche de gestion des risques s'est étendue à d'autres domaines. C'est à cette époque que l'on s'interroge sur son application au management des projets informatiques. Depuis les années 2000, la gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle procède d'une approche globale et d'une prise en compte de plus en plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise. Elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise. Contrairement aux grands groupes français, les entreprises anglo-saxonnes ont adopté depuis de nombreuses années la gestion globale des risques comme élément clé de la stabilité de l'entreprise. Néanmoins, depuis quelques années, les grandes entreprises françaises ont rattrapé leur retard. Pour cette raison on peut parler de « prégnance nouvelle » pour traduire le niveau.

### **2.6.2. Définition Management des risques**

Le management des risques selon le COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) est un processus mise en œuvre par conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. « Le management des risques est un processus qui contribue à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et la minimisation des pertes » IFACI.2005 :4.

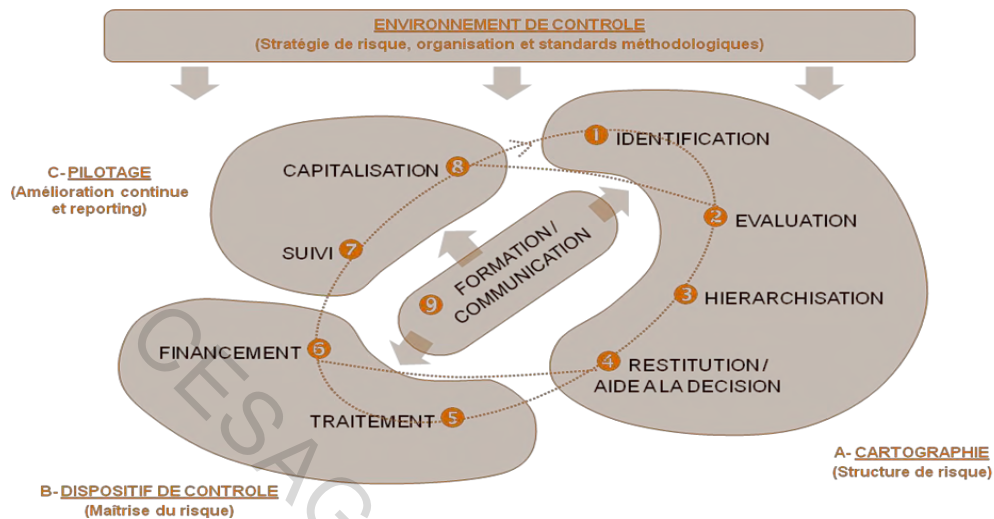
Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- **environnement interne** : L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.
- **fixation des objectifs** : Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.
- **identification des événements** : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- **traitement des risques** : Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- **activités de contrôle** : Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques.
- **information et communication** : Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- **pilotage** : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

## 2.7. Organisation de l'Audit autour du management des risques.

Figure 9 : Organisation de l'audit autour du processus



Source : COSO 2 2003

Les grandes phases de l'audit dans le cadre du management des risques sont:

- Phase 1: Prise de connaissance
  - étape 1.1 Entretiens, récolte et analyse de données
  - étape.1.2: Compréhension de l'organisation (Métiers/Process/Clients/Concurrents)
- Phase 2: Cartographie des risques
  - étape 2.1: Identification et évaluation des risques
  - étape 2.2: Hiérarchisation des risques et restitutions
  - étape 2.3: Plan d'audit interne
- Phase 3: Dispositif de contrôle et de Pilotage
  - étape 3.1: Élaboration du dispositif de contrôle
  - étape 3.2: Élaboration et déploiement des systèmes de pilotage
- Phase 4: Environnement de contrôle
  - étape 4.1: Élaboration des standards méthodologiques et pratiques
  - étape 4.2: Planification, formation et communication
  - étape 4.3: Gouvernement d'entreprise / Comité d'audit

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Les livrables définis sur cette base ci-dessus sont :

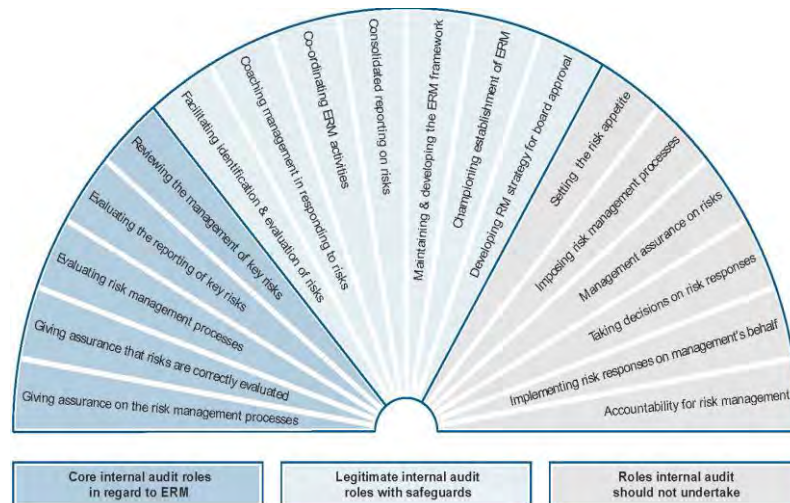
- L1: Note de cadrage: Rapport d'orientation sur la définition de l'approche globale des risques pour assurer un cadrage de la mission conforme aux attentes du client
- L2: Cartographie des risques: Identification, évaluation et hiérarchisation par thèmes de risques, processus d'activités, unités opérationnelles, thèmes transverses
- L3: Dispositif de contrôle interne: Outils permettant le suivi des actions de maîtrise des risques (traitement et financement)
- L4: Outils de déploiement et de pilotage: Outils permettant le suivi des risques, le reporting et la mise à jour du système de management des risques
- L5: Un Guide méthodologique: Manuel de définition du système de pilotage de la maîtrise des risques (Organisation du département, procédures de gestion et de reporting des risques, Langage commun)
- L6: Plan de Management des risques: Document définissant la stratégie de risque, le plan d'action, le plan de communication, le plan de formation et le plan d'évolution du Département Management des Risques
- L7: Plan d'Audit Interne: Document de travail permettant d'organiser l'activité de l'Audit Interne sur la base d'une analyse formelle des risques de ("Risk-Based Audit": démarche construite autour de la cartographie des risques)

La figure ci-dessous met en exergue la relation entre l'audit et le management et présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer.



# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Figure 10 la relation entre l'audit et le management



Source: Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd

## Commentaires de la figure

[En bleu foncé]

### Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- évaluer les processus de gestion des risques.
- évaluer la communication des risques majeurs.
- examiner la gestion des principaux risques.
- 

[En bleu clair]

### Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

- faciliter l'identification et l'évaluation des risques.
- accompagner la direction dans sa réaction face aux risques.
- coordonner les activités de management des risques.
- consolider le reporting des risques.
- actualiser et développer le cadre de gestion des risques.
- promouvoir de la mise en œuvre du management des risques.
- élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

[En gris]

### Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

- définir l'appétence pour le risque.
- définir des processus de gestion du risque.
- gérer l'assurance sur les risques.
- décider de la manière de réagir face aux risques.
- mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.
- prendre la responsabilité de la gestion des risques.



## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **2.7.1. L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risques, l'intégrité et les valeurs éthiques.

L'environnement de contrôle formalise l'organisation des organes de management des risques et les méthodologies et standards de maîtrise des risques, et définit un langage commun

Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mise en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque

### **2.7.2. L'identification et l'analyse des risques**

Le préalable à toute démarche de Management des risques consiste à répertorier, de manière la plus complète possible, tous les événements générateurs de risques pour une organisation et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non respect des objectifs (ainsi que les opportunités)

Pour entreprendre ce recensement, plusieurs technique peuvent alors être utilisées, puis combinées (chacune d'elles ayant ses propres limites) : l'analyse de la documentation existante, l'interview d'experts, la réalisation de réunions de brainstorming, l'utilisation d'approches méthodologiques spécifiques (AMDEC, APR, ACC), la consultation de bases de données de retour d'expérience ou encore l'utilisation de référentiels préétablis.

Concernant les approches méthodologiques, les outils les plus largement utilisées diffèrent selon la nature du problème posé et l'information disponible.

Cette étape est la plus importante, car elle conditionne l'efficacité de toutes les autres.

### **2.7.3 L'évaluation et la hiérarchisation des risques**

La gestion des risques ne doit pas se limiter uniquement à une simple identification, c'est-à-dire à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels et pertinents et à une analyse plus ou moins approfondie de leurs caractéristiques. Elle doit s'appuyer également sur une analyse (qualitative ou quantitative) pour mieux appréhender et estimer leur probabilité d'occurrence et la gravité de leurs conséquences.

Il s'agit, tout d'abord de bien distinguer parmi les risques préalablement identifiés, ceux qui n'en sont pas, ou qui sont non fondés (qu'il convient par conséquent de rejeter de l'analyse), de ceux qui sont réels et susceptibles d'affecter la performance de l'organisation, qui demandent alors une attention constante et qui doivent faire l'objet d'un traitement et d'un suivi particulier.

Toutefois, il est important de souligner qu'il est difficile d'évaluer précisément et par anticipation les risques encourus par une organisation. C'est pourquoi, il ne s'agit pas ici de rechercher à tout prix l'exactitude, mais plutôt d'obtenir un ordre de grandeur. En effet, on peut constater que quelles que soient la minutie, la rigueur et la précision avec lesquelles les risques auront été évalués, les valeurs prévues seront souvent différentes de celles réellement constatées. Les estimations obtenues sont dans la plupart des cas, purement subjectives et dépendent essentiellement de l'attitude des principaux intervenants face au risque.

Cette deuxième étape consiste à évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences directes et indirectes sur les objectifs de l'organisation, puis à les hiérarchiser pour obtenir une liste ordonnée et valorisée de risques. La finalité de cette quantification et de cette hiérarchisation est de pouvoir ainsi se focaliser sur les risques prépondérants (inacceptables ou les plus critiques), de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **2.7.5. Le traitement et le financement des risques**

Le management des risques d'un projet repose non seulement sur leur identification et sur leur évaluation, mais également sur leur prise en compte. En effet, il ne suffit pas de balayer l'ensemble des risques encourus (ou qui pourraient être encourus), de les estimer et de les hiérarchiser. Il faut également les maîtriser, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les rendre acceptables. Cela nécessite donc de définir des réponses types et de mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa criticité (en diminuant sa probabilité d'occurrence ou en limitant la gravité de ses conséquences), soit à accepter le risque tout en le surveillant

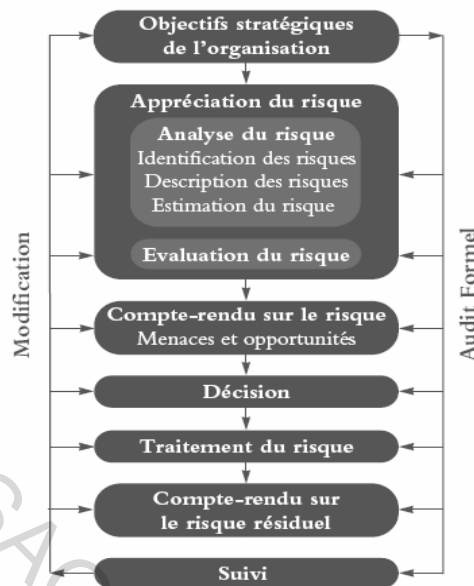
L'objectif de l'étape de maîtrise n'est pas de supprimer tous les risques potentiels afférents à l'activité de l'organisation, ce qui semble totalement illusoire, puisqu'il existera toujours des événements imprévisibles ou non prévu qui échapperont au contrôle des acteurs et qui contribueront au succès ou à l'échec de l'organisation ou du projet. L'objectif est plutôt de savoir comment il est possible de mieux maîtriser les risques majeurs associés au projet pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre ainsi plus supportables.

### **2.7.6. Le suivi et le contrôle des risques**

Au fur et à mesure que le projet se déroule, le portefeuille des risques potentiels doit être réajusté en fonction des nouvelles informations recueillies. Certains risques pouvant disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptables pour l'entreprise dès lors qu'ils n'ont pas été maîtrisés, le niveau d'exposition aux risques de l'organisation ou du projet est amené à changer. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

L'objet de cette étape est de mettre à jour la liste des risques identifiés (par la quête d'information complémentaires), d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus (en particulier leurs probabilité et leurs conséquences potentielles), de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et de leurs conséquences.

Figure 11 Processus itératif de Management de Risques



Source (FERMA-RMS-2003)

Figure 12 Éléments du dispositif de Management de Risques (COSO2-ERM-05)



Source : (COSO2-ERM-2005)

## 2.8. L'Audit et le Processus itératif de Management de Risques

Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques de natures différentes. La gestion des risques, repose sur un processus séquentiel et itératif de même structure et consiste à réaliser successivement l'analyse, le traitement et le suivi des risques suivant le schéma ci - après.

## 2.8.1. Etude préalable

Le processus de gestion des risques débute par une phase d'étude préalable visant à :

- préciser les politiques et objectifs de l'entreprise, en particulier situer la gestion des risques dans la ligne de management de l'entreprise ;
- définir les objectifs à plus ou moins long terme ;
- constituer un groupe de travail et fixer les modalités de l'étude (statut et rôle des participants, disponibilité, etc.) ;
- fixer le champ et le délai de l'analyse des risques ;
- collecter les informations utiles (données techniques, historiques, statistiques, etc.).

## 2.8.2. Identification des risques :

Identifier les risques consiste à mettre en évidence les menaces ou vulnérabilités<sup>3(\*)</sup> auxquelles l'entreprise est confrontée, ainsi que les enchaînements des événements pouvant conduire à l'évènement non souhaité.

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques et vise à établir une liste aussi exhaustive que possible de tous les risques pour l'entité considérée. L'identification des risques inclut celle de leurs causes et de leurs effets.

## 2.8.3. Evaluation des risques

A cette étape de l'analyse des risques, un grand nombre d'entre eux de natures différentes sont identifiés. La phase d'évaluation des risques a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leur acceptabilité. L'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité. L'évaluation des risques est la phase fondamentale de la gestion des risques. Gérer le risque revient à réaliser l'articulation entre optimum économique et acceptabilité du risque.

### **2.8.4. Traitement des risques**

Le traitement des risques est la dernière phase de la gestion des risques. Si l'identification est à juste titre considérée comme déterminante pour la qualité de l'analyse et l'évaluation comme la phase la plus difficile de mise en œuvre, le traitement des risques est vraisemblablement (avec le choix du seuil d'acceptabilité) la phase la plus lourde de responsabilité pour les gestionnaires. L'objectif du traitement des risques est double. Il s'agit d'une part de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre un niveau de sécurité maximal.

### **2.8.5. Outils d'identification des risques**

Différents outils permettent au gestionnaire des risques de fixer les niveaux de vulnérabilité de l'entreprise, cela suppose une coopération avec les hommes de terrain, les responsables opérationnels ou tout simplement il faut intégrer l'ensemble des parties prenantes à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Parmi les outils servant à l'identification des risques on citera les suivants :

### **2.8.6. Les états comptables et financiers**

L'examen des états financiers permet de ressortir les vulnérabilités auxquelles l'entreprise peut être confrontée. L'analyse des bilans, comptes de résultats, des annexes réglementaires et rapport du commissaire aux comptes doit permettre d'identifier les risques susceptibles d'affecter l'entreprise et les conséquences de leur réalisation. Le bilan doit être examiné au travers de la situation nette (actif-passif), un accent doit être mis sur le poste d'actifs corporels (Investissement et stocks) et les méthodes de leur évaluation. Côté passif, vérifier l'état des provisions, des dettes et leur proportion par rapport aux fonds propres. Le compte de résultat doit être analysé du côté de la formation du résultat.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **2.8.7. Les documents internes et externes**

Tous les documents qui circulent au sein d'une organisation même les mémorandums peuvent contenir des informations indiquant un risque. Les comptes rendus des conseils d'administration, des comités de direction et groupes stratégiques doivent être lus avec soin. Une publicité d'un concurrent peut être porteuse de risque.

### **2.8.8. Le schéma de production**

Il a pour objectif de décrire par un graphique ou une séquence les activités d'un procédé particulier, il permet de mettre à jour les défaillances du processus et dont la survenance crée un arrêt de tout le système. La recherche des vulnérabilités à partir du schéma de production permet l'atteinte des objectifs de l'organisation et ce en évitant l'arrêt ou le ralentissement du processus de production.

### **2.8.9. Les questionnaires**

Sont mis au point pour établir un profil de risque qui doit recouvrir pour l'essentiel les risques de dommage aux biens, les pertes de revenus, les responsabilités et au moins déterminer les principales vulnérabilités en ce qui concerne le personnel. Les questionnaires sont rédigés avec précaution et sont destinés à n'importe quelle personne. C'est un outil précieux de recueil d'information pour le gestionnaire des risques.

### **2.8.10. Les autres outils**

D'autres outils peuvent être utilisés pour diagnostiquer les risques à savoir :

- les visites de site pour évaluer les vulnérabilités sur le terrain ;
- la consultation d'experts internes ou externes, associations, agences et organismes spécialisés ;
- des projections sur le futur par l'analyse des scénarios et l'élaboration d'arbres de défaillance qui à imaginer le pire des circonstances et de projeter les événements dans le futur, imaginer des solutions possibles (simulation).

### **2.9. Méthodes de couverture contre les risques**

#### **2.9.1. Transfert des risques au marché de l'assurance**

L'assurance est essentiellement l'un des moyens de contrôle du risque pur c'est un mécanisme de transfert contractuel des risques. Un risque est assurable s'il satisfait un certain nombre de critères dont : le caractère aléatoire de la survenance du sinistre, la perte maximale possible, le montant des pertes moyennes, la période moyenne entre deux survenances de sinistres, la prime d'assurance, le risque moral, la politique publique, les restrictions légales et la limite de couverture .

Nous différencierons l'assurance dommages (assurance des actifs de l'entreprise) de l'assurance de Responsabilité Civile ou RC. L'assurance dommage couvre les actifs de l'entreprise, à savoir les biens de l'entreprise et les pertes pécuniaires (pertes d'exploitation) consécutives à des dommages directs et pour une durée déterminée. L'assurance RC couvre les dommages causés aux tiers du fait des activités de l'entreprise

#### **2.9.2. Capitalisation des connaissances et retour d'expérience**

La capitalisation des connaissances représente un véritable enjeu pour l'entreprise. C'est le développement de méthodes et techniques regroupées sous les vocables « mémoire d'entreprise, retour d'expérience, management de la technologie, bases de données techniques, etc.». Il ne peut y avoir de gestion des risques en l'absence d'une gestion de l'information. La gestion de l'expérience, partie intégrante de la gestion des risques, signifie :

- ? Conserver l'information en mémoire en organisant la collecte des données ;
- ? Aider à comprendre par le retour d'expérience (analyse des événements et des actions) ;
- ? Utiliser l'expérience comme outil d'enseignement ou d'adaptation des anciennes solutions.

La mise en place d'une gestion de l'information (collecte, documentation et retour d'expérience) permet de constituer des bases de données historiques (internes à l'entreprise) ou des banques de données d'accident (accessibles à tous) permettant la mise en œuvre de raisonnements à partir des cas d'expérience.



### **2.9.3. Veille**

La veille et plus largement l'Intelligence Economique (ou IE) entrent dans les éléments moteurs du développement économique et politique de l'entreprise. Restreint à la gestion des risques, l'évolution des techniques, des réglementations, des normes, des pratiques de la concurrence sont des indicateurs qu'il convient de réévaluer périodiquement afin de ne pas se laisser "surprendre" par le fait accompli. L'instauration d'une cellule de veille permettra d'accroître le flux d'informations pertinentes recueillies et facilitera l'anticipation des évolutions majeures de l'environnement d'entreprise.

### **2.9.4. L'externalisation**

Les entreprises peuvent recourir à l'externalisation lorsque leur activités peuvent entraîner des risques mettant en danger le personnel humaine, le patrimoine et le l'image de l'entreprise. Les entreprises peuvent soit recourir à la création de filiales ou tout simplement procréer à la sous-traitance. Aux USA 30 % des entreprise sous-traitent la moitié de leur activité.

L'intérêt de cette stratégie est de transférer les risques produits par une activité à l'extérieur de l'organisation.

L'externalisation peut concerner plusieurs aspects : externalisation de la fonction distribution et transport, la comptabilité, des activités de maintenance ou tout simplement d'une partie de la production.

Dans l'activité bancaire l'externalisation des risques utilise des méthodes et des techniques telles que la titrisation, la défaisance ou le recours aux dérivés de crédit. Ces méthodes permettent le transfert des divers risques au marché.

### **2.9.5. L'internalisation**

Les entreprises internalisent dès que leur environnement devient instable, dangereux et perturbant. L'externalisation peut être synonyme de forts couts de transaction, elle peut encourir un risque de non contrôle des normes de production. L'entreprise peut donc préférer d'internaliser les activités à risques.

## **Conclusion Chapitre 2**

Nous avons appréhendé la relation étroite qui existe en l'audit et le management des risques en mettant en exergue les différentes étapes du processus de management des risques dans le chapitre précédent. Nous avons aussi démontré que ce système est important pour la réalisation des objectifs de performance et de la maîtrise des risques en vue de la minimisation des pertes. Ainsi notre troisième chapitre sera la présentation du modèle d'analyse des données que nous aurions collectées lors de notre stage au sien de cette organisation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **Introduction**

Ce troisième chapitre intitulé « méthodologie une étude » est l'aboutissement des deux précédents, ce sera l'occasion pour nous de présenter la méthodologie que nous allons employer au cours de notre stage en proposant un modèle théorique pour résoudre le problème de recherche ou de formuler des hypothèses. Il s'agira pour nous d'expliquer, sous forme de modèle, la solution théorique retenue pour résoudre le problème soulevé et de proposer un test pour mettre cette solution à l'épreuve. Ainsi, le travail qui suit portera sur trois parties à savoir : le modèle d'analyse, la collecte des données et l'analyse des données.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

Le management des risques est destiné à identifier les éléments susceptibles d'affecter l'organisation et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour les risques (IFACI et al. 2005 : 3). A travers ce modèle, nous allons définir les variables qui influencent le Risk Management découlant de la revue de littérature. Nous allons ainsi retenir une variable dépendante et des variables indépendantes.

##### **3.1.1. La variable dépendante**

Dans notre étude nous nous sommes fixé comme objectif de faire un diagnostic du dispositif de management des risques de cette entité et de mettre en exergue le rôle prépondérant de l'audit dans le management de risques inhérent à l'activité bancaire. Le management des risques est donc un paramètre déterminant du problème étudié qui varie sous l'influence d'autres paramètres.

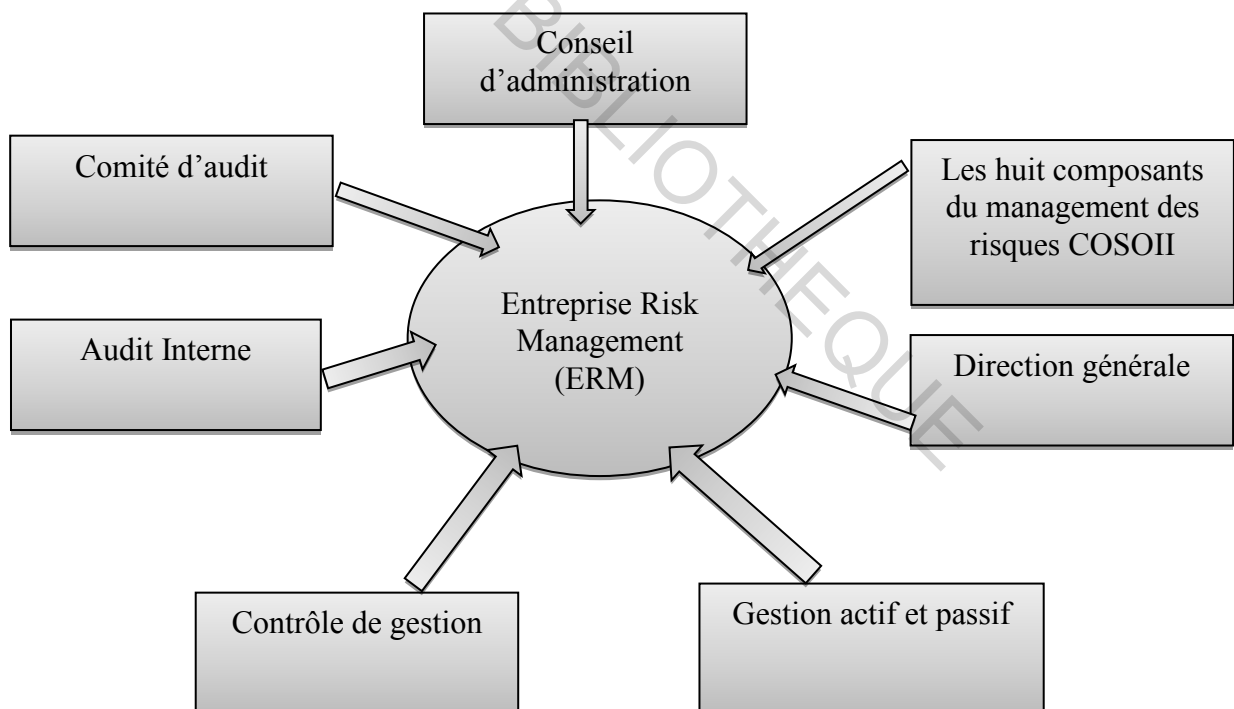
# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## 3.1.2. Les variables indépendantes

Ce sont des paramètres qui ont une influence notable sur notre variable dépendante. Comme variables indépendantes, et au vu des connaissances dans notre revue de littérature nous avons retenu :

- les huit composants des ERM évoqué par le COSOII
- le gouvernement d'entreprise (Conseil d'administration, la direction générale et le comité d'audit)
- l'audit interne
- la gestion actif - passif
- le contrôle de gestion

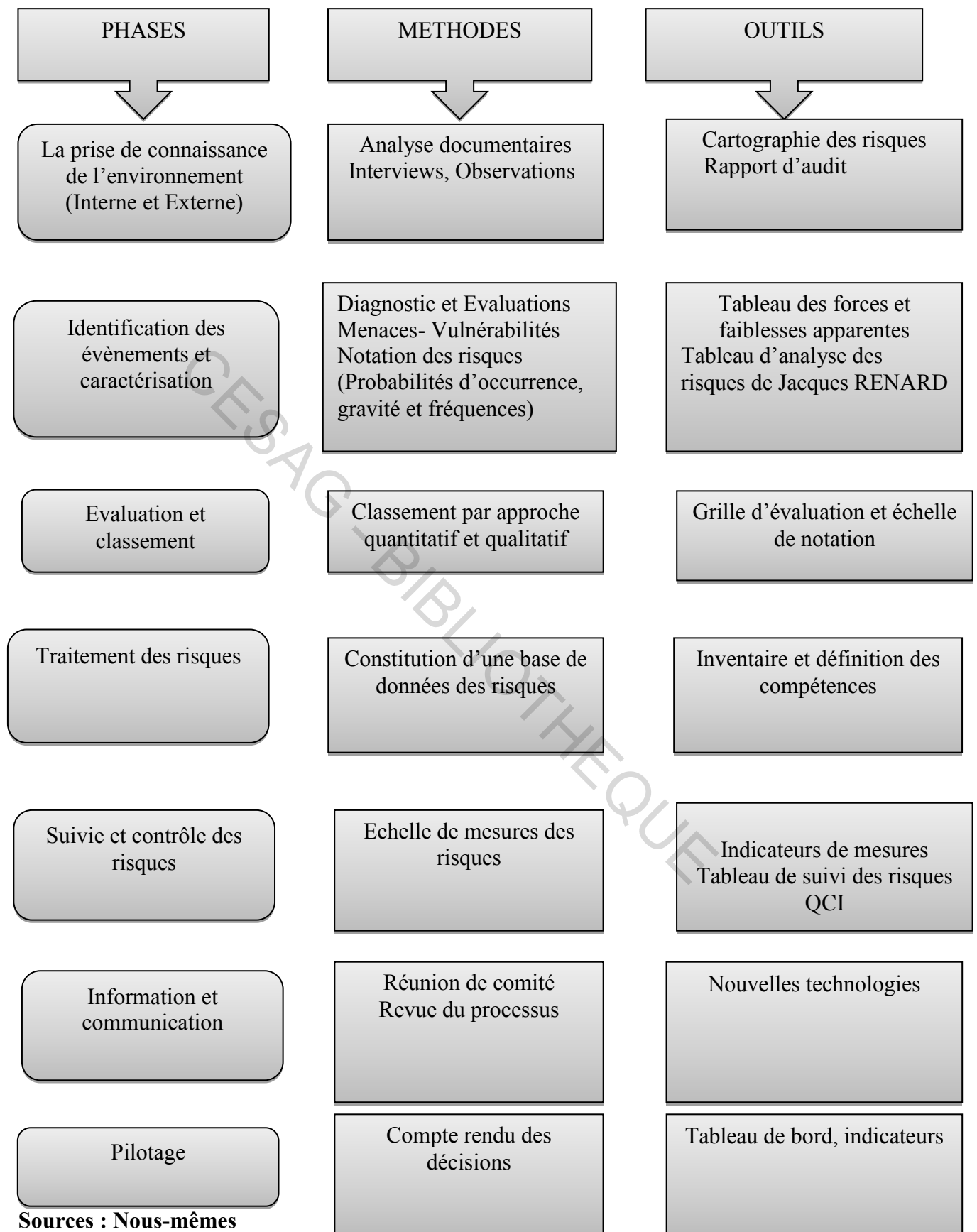
Figure N° 13 Schéma représentant les variables du modèle



Sources : Nous – mêmes

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Figure N° 14 Modèle d'analyse du dispositif de management des risques



# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

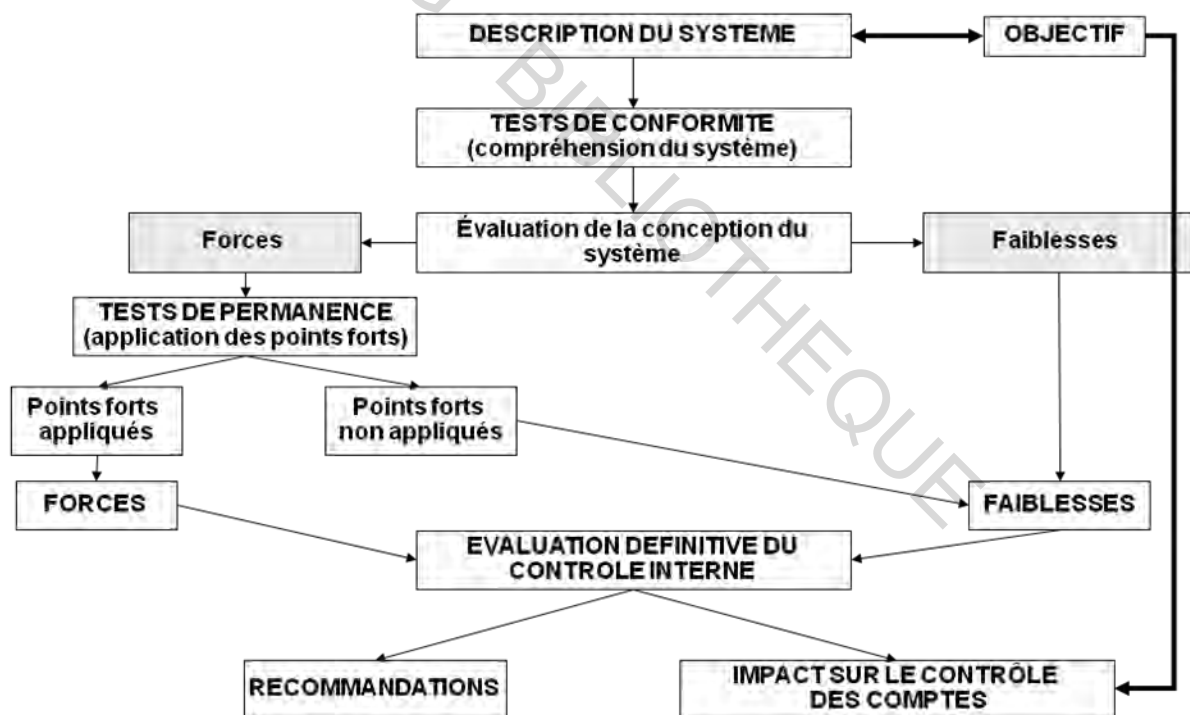
## 3.2. La collecte de données

Les différents outils que nous aurons à utiliser sont des outils de collecte de données tels que : l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien et le questionnaire

### 3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse des documents nous permettront de connaître d'avantage la banque à travers ces objectifs, ses missions et ses différents organes. Ces documents ont été essentiellement : les organigrammes de chaque direction, le manuel de procédure et de contrôle, les rapports d'audit, les comptes rendus de réunions, les notes d'informations internes de l'entreprise, les réclamations reçus des autres processus (clients)

Figure 15 : Démarche d'analyse du Contrôle interne



Source : nous-mêmes

L'évaluation de la fiabilité des données collectées dépend de :

- observation physique
- éléments d'origine externe (confirmation externe)
- éléments d'origine interne (si système comptable et de contrôle interne efficace)

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- éléments obtenus directement par l'auditeur
- éléments fournis par l'entité
- éléments sous forme de documents et déclarations écrites
- déclarations verbales

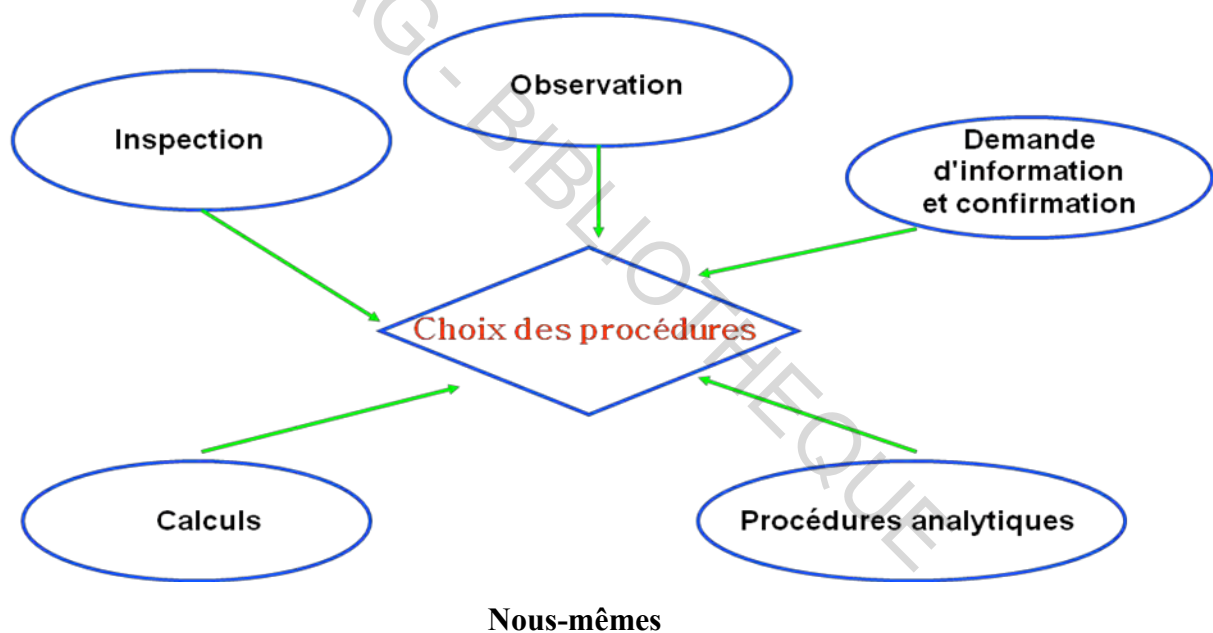
Pour notre étude, nous retiendrons :

- l'observation ;
- l'entretien ;
- le questionnaire.

### 3.2.2 L'observation, l'entretien et le questionnaire

#### 3.2.2.1 Observation

Figure 16 : Procédure d'obtention des éléments probants



Nous aurons à observer le processus de gestion des risques mise en place par la société, nous allons utiliser un questionnaire permettant de faire ressortir les différents éléments d'appréciation, ces questionnaire seront faites à base des éléments découlant de la revue de littérature et d'autres jugés plus pertinents dans la société (Annexe n°..... pages .....). Nous allons utiliser des questions fermés dans le souci d'optimisation du temps disponible tout en consacrant les détails à l'entretien.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Les techniques documentaires reposent sur l'analyse de textes et documents écrits. L'audit financier ou comptable repose sur cette technique mais aussi un volet de l'audit culturel qui reconstitue l'histoire d'une organisation à partir de ses traces écrites. Le diagnostic d'un support interne repose également sur cette base, il engage l'analyse de contenu d'un ensemble de numéros du journal interne. Les techniques documentaires permettent de mettre au jour des tendances, de comprendre des processus, de rechercher des facteurs explicatifs. Travaillant sur des matériaux soigneusement définis, elles présentent une garantie d'objectivité et ont le grand avantage d'être peu onéreuses. En revanche, elles ne permettent pas de connaître l'usage qui est fait des supports analysés, la réception qui en est faite, l'opinion qui en résulte. Les techniques dites vivantes reposent sur l'interrogation et l'observation et envisagent l'outil de communication dans une perspective de réception et d'appropriation des risques. Ces dernières sont le plus souvent mobilisées en un audit de management des risques.

Ces deux techniques ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent se compléter.

### 3.2.2.2. L'entretien

Il est mené auprès d'individus sur la base d'un canevas de questions préalablement construit. Il se déroule en face à face dans un lieu neutre qui préserve la confidentialité et la liberté des propos. Les entretiens menés dans le cadre d'un audit de management des risques concernent généralement l'un des trois points suivants. L'entretien peut être destiné à étudier des attitudes et des pratiques. Il peut avoir pour objet l'étude des motivations ou viser l'étude de l'opinion d'un groupe. Les entretiens peuvent donc être conduits à différents niveaux ; selon les cas retenus ils permettent d'apporter une réponse à trois questions différentes :

- que faites-vous ? (étude d'attitude) ;
- que voulez-vous ? (étude de motivation) ;
- que pensez-vous ? (étude d'opinion)

Selon l'IFAC, pour procéder par interview il existe quelques conseils pour réussir

- **transiter par la hiérarchie**
  - F Pour avoir un aperçu des grandes lignes de la procédure
  - F Pour se faire désigner et présenter les personnes intervenants matériellement dans le déroulement de la procédure.
- **présenter le problème à chaque interlocuteur :**



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- F Nous recherchons une description de certaines opérations, c'est une opération de routine.
- F Le but de la démarche est de contrôler les chiffres comptables et non les personnes concernées par la procédure.
- F Nous cherchons à voir comment prennent naissance les éléments qui se trouvent dans les comptes.
- **questionner les exécutants**
  - F Obtenir une description de la partie du travail qu'ils exécutent personnellement
  - F Accepter néanmoins qu'ils débordent un peu de leur sujet
  - F Ne pas poser de questions sur le travail des autres intervenants : c'est celui qui exécute les tâches qui est le mieux placé pour en parler
- **orienter le débat**
  - F Poser des questions, demander des explications : il est naturel de ne pas tout comprendre du premier coup.
  - F Garder à l'esprit la finalité de la revue de procédure (respect des objectifs d'audit, points forts, points faibles ...).
- **éviter de prononcer des appréciations** (ou de les laisser transparaître) ou de donner des conseils pendant l'interview (c'est prématuré et cela peut orienter les propos de l'intéressé)
- **suivre l'ordre de déroulement** de la procédure, mais sans excès, qui nuirait à la spontanéité de l'exposé des faits.
- **préparer dès la prise de notes un futur classement rationnel** des documents de travail (penser à noter les noms et fonction de vos interlocuteurs ...).
- **procéder à une évaluation** – au moins grossière du nombre de documents, situations, événements etc. Certains des interlocuteurs attachent trop d'importance à des événements marginaux.
- précisions ou compléments.
- **opérer le classement et la mise à jour des notes** d'entretien sur le terrain, dans toute la mesure du possible, immédiatement après une interview.
- **s'assurer de l'exhaustivité de la description**
  - F Il est fondamental de définir clairement le domaine étudié : en pratique, on observe que beaucoup de lacunes se rapportent au traitement de cas particuliers ou d'exceptions à la règle générale.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- F Ces exceptions peuvent concerner : la nature des opérations effectuées, le traitement qui leur est apporté, la période couverte par la procédure (réorganisation en cours d'année, vacances...). Exemple : Traitement des factures fournisseurs contestées par la société ? Traitement des livraisons réceptionnées en l'absence de commandes préalables ?

Les entretiens sont ensuite retranscrits et font dans un second temps l'objet d'une analyse qualitative qui examine systématiquement le contenu des propos recueillis, on les classe en thèmes selon un principe de fréquence et/ou d'importance. L'analyse de contenu part des paroles recueillies pour extraire et classer des significations. Ceci engage plusieurs méthodes possibles, des plus rudimentaires aux plus élaborées, du comptage de mots jusqu'à une analyse sémantique ou sémiologique en passant par des traitements informatisés. L'analyse thématique reste la méthode la plus utilisée ; elle permet de mettre en valeur la récurrence, la répétition des phénomènes qui sont classés dans des catégories plus larges. L'intérêt de cette approche consiste dans le sérieux des informations recueillies, dans la perspicacité de l'analyse et dans la finesse des remarques qui en sont tirées. L'audit qualitatif permet de soulever de nouveaux problèmes, de révéler des faits, de suggérer des processus et de dégager des pistes d'explication. Bien souvent, ce type d'investigation demande à être confirmé, précisé et étendu. L'approche qualitative se prolonge alors par une étude quantitative qui repose sur l'administration d'un questionnaire.

### **3.2.2.3. Le questionnaire écrit**

Selon IFAC, il compte un nombre limité de questions fermées, ouvertes, ou semi-ouvertes (50 est un maximum, 30 est un nombre satisfaisant qui ne provoque pas de lassitude). Les questions doivent être compréhensibles par tous. Les questionnaires seront distribués par courrier (interne ou externe), accompagnés d'une lettre explicative ou diffusés par la hiérarchie. Les réponses au questionnaire seront anonymes. L'enquête par questionnaire est intéressante car elle concerne une large population, elle permet une expression libre, rendue possible par l'anonymat, et peut faire l'objet d'un traitement informatique. En revanche, elle est une démarche relativement coûteuse et rigide. Par ailleurs, le taux de réponse à un questionnaire est variable. Un taux de retour à hauteur de 3 à 5% traduit un désintérêt manifeste à l'égard de la problématique posée. A l'inverse, un taux de réponse de 50% exprime une forte sensibilité envers la question. Un taux de retour moyen se situe entre 20 et

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

30%. L'approche quantitative rend possible la présentation statistique d'une population et de ses caractéristiques, elle permet d'établir ou de vérifier des corrélations qui sont soit des régularités, soit des causalités.

### **3.3. Analyse des données**

Après cette phase de collecte sur les activités du management des risques, nous allons procéder à des analyses sur la base des éléments de forces et des faiblesses, dans le but d'approfondir les pistes d'amélioration qui s'y dégageront.

A la question de savoir « Comment auditer le Management des risques ? », Selon IFAC, l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

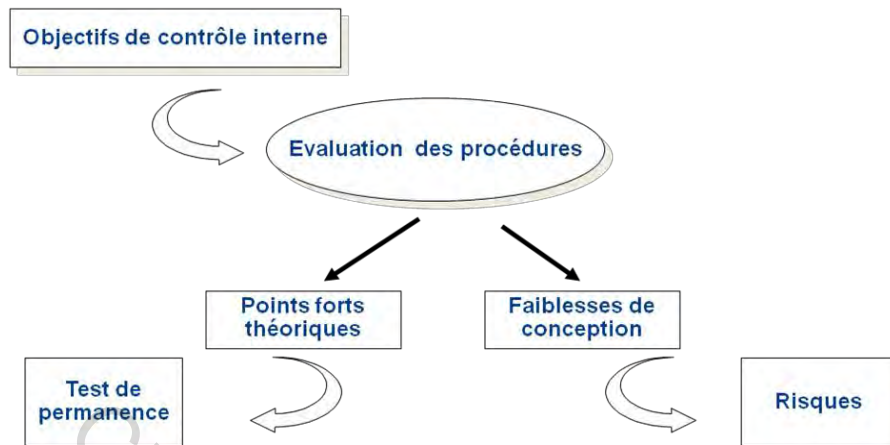
Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens.

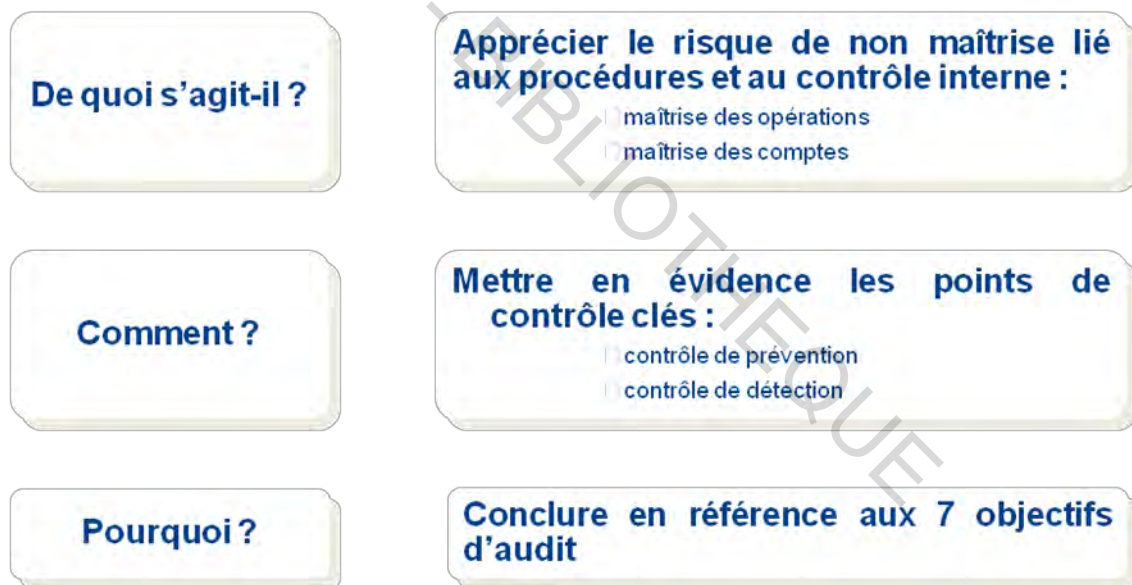
## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Figure17 : Démarche d'évaluation du Contrôle interne, évaluation de la conception du système



Source : IFAC 2004

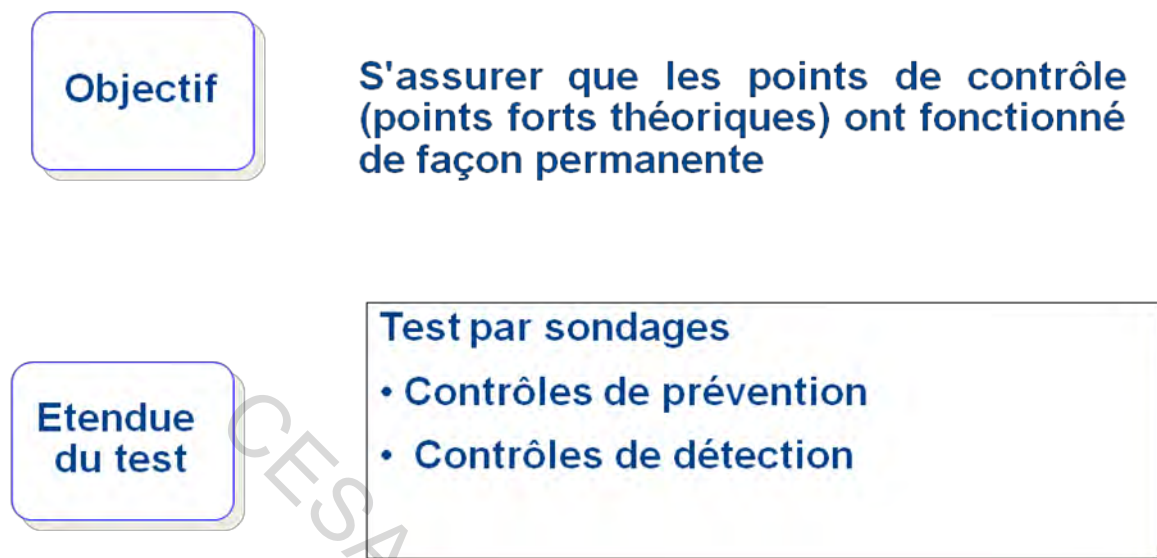
Figure 18 : L'évaluation, quelle réponse aux objectif d'audit (points forts/points faibles)



**A garder en tête lors de la description !**

Source : IFAC 2004

Figure 19: Démarche d'évaluation du contrôle interne : tests de permanence



Source : IFAC 2004

### Conclusion chapitre 3

Ce chapitre à consister à présenter le modèle d'analyse qui sera développé plus tard dans la deuxième partie de notre mémoire. Les données seront collectées sur la base de la recherche et l'analyse documentaire, le guide d'entretien, le questionnaire et l'observation.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

La première partie de notre étude a été pour nous l'occasion de décrire, à partir des points de vue de plusieurs auteurs à travers la revue de littérature, le système ou politique de management des risques et la relation existant entre cette dernière et l'audit interne.

Le management des risques vise une meilleure performance de l'entreprise et en même temps facteur de création de valeur. La revue de littérature a pour but d'établir comment les connaissances permettent de préciser les questions de recherche pertinente, ainsi nous avons d'une part de décrire le processus de management des risques.

D'autre part, elle nous a permis de comprendre la relation intrinsèque existant entre l'audit interne et le management des risques. Ainsi le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant, mais plutôt un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément immédiat et direct sur les autres.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## **INTRODUCTION SECONDE PARTIE**

Dans la partie pratique il nous faudra cerner le processus de gestion des risques, décrire ce système, monter comment les auditeurs se sert des travaux de risk managers pour se prononcer, identifier les failles de ce processus et de formuler des recommandations en vue de son amélioration. La structure qui a accepté de nous accueillir à cet effet est la Banque Ouest Africaine de Développement(BOAD).

La seconde partie est décomposée en 3 chapitres ci-après :

- Chapitre. 4 Présentation de la BOAD,
- Chapitre.5 Description du système d'ERM de la BOAD,
- Chapitre. 6 Analyse du système d'ERM de la BOAD et Recommandations,
- Conclusion générale.



## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BOAD**

### **Introduction**

Ce quatrième chapitre intitulé « présentation de la BOAD » est une partie dans laquelle nous allons décrire le cadre de notre stage. Ce serait pour nous l'occasion de présenter la BOAD à travers son historique, ses missions et objectifs, ses activités et sa structure organisationnelle.

### **4.1 Historique**

#### **4.1.1 Création**

La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est une institution commune de financement du développement des Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA). Elle a été créée par Accord signé le 14 novembre 1973 et est devenue opérationnelle en 1976. Les Etats membres sont : le Benin, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal, et le Togo.

Par traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) signé le 10 janvier 1994 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 1994, la BOAD est une institution spécialisée et autonome de l'Union. Elle concourt « en toute indépendance à la réalisation des objectifs de l'UEMOA sans préjudice des objectifs qui lui sont assignés par le traité de l'UMOA »

Les Etats de l'UEMOA, ont voulu par la BOAD :

Développer la notion de « zone d'intérêts économiques et de développement commun et favoriser le financement des projets de développement qui concourent à l'intégration économique de la sous-région.

#### **4.1.2 Situation géographique et statut juridique :**

La BOAD a son siège à Lomé au Togo. Elle est située au 68, avenue de la libération en face du commissariat centrale, angle rue boulevard du 13 janvier. Elle est une personne morale jouissant de la pleine personnalité juridique et en particulier de la capacité de contracter, d'acquérir des biens mobiliers et d'en disposer, de recevoir des dons, d'ester en justice.

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## 4.2 Missions et Objectifs

La BOAD a pour mission principale de collecter des disponibilités intérieures aux fins de financement des actions de développement, l'animation du marché régional des capitaux et de contribuer au développement des Etats membres de l'Union les plus défavorisés par les conditions naturelles.

Elle a pour objectifs de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de Ouest en finançant les projets prioritaires de développement rural, infrastructures de base, infrastructures modernes, télécommunications, énergie, industries, agro-industries, transport, tourisme, et autres services.

### 4.2.1. Domaines et Formes d'Interventions

#### 4.2.1.1. Domaines d'interventions :

Dans le souci de faciliter la réalisation des différents projets, la BOAD intervient dans les domaines suivants :

- développement d'infrastructures,
- investissement dans le secteur rural nécessitant des financements à moyen voire long terme,
- petites et moyennes entreprises de production et de services,
- projets nationaux ou régionaux,
- industries y compris celles du bâtiment et des travaux publics,
- télécommunications,...

#### 4.2.1.2. Formes d'interventions :

Les règles qui régissent la banque lui permettent d'intervenir sous formes de :

- prêts à long et à moyen terme pour le financement de projets nationaux ou régionaux ;
- prise de participation au capital d'entreprises ou des institutions financières (IFN) ;

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- financement d'études de faisabilité de projets ou d'études d'ingénierie ;
- financement du transfert, à des ressortissants de l'UEMOA, de la propriété des moyens de production et de distribution de biens et services ;
- assistance aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) à travers les lignes de crédits ou accords-cadres de refinancement accordés aux Institutions Financières Nationales (IFN) ;
- allègement des conditions d'emprunts par bonification d'intérêt pour les projets relevant du secteur non marchand ;
- Garantie ;...

### **4.3 Structure organisationnelle**

#### **4.3.1 Administration**

La banque est gérée et administrée par :

- un Président, nommé par le conseil des Ministres de l'UEMOA, assisté d'un vice-Président nommé par le Conseil d'Administration de Banque ;
- un conseil d'Administration composé :
  - du Président de la Banque qui assure la Présidence ;
  - d'un représentant titulaire et d'un suppléant nommés par chacun des Etats membres de l'Union ;
  - du gouverneur de la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ou de son représentant ;
  - des représentants des membres titulaires d'actions de Série B, en nombre proportionnel au montant du capital souscrit par ceux-ci, leur nombre ne pouvant cependant excéder le tiers du nombre total des représentants des membres titulaires d'actions de Série A.

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## 4.3.2 Organisation de la Banque

La BOAD est dirigé par un président qui assure l'organisation des services de la banque, ainsi que le précisent les statuts à l'Article 23. Il est assisté dans ses fonctions par un Vice-président. En dehors du siège social sis à Lomé (Togo), des missions résidentes sont implantées dans chacun des sept autres Etats membres sous la dénomination de Missions Résidentes. D'une organisation axée sur la structure départementale, la BOAD a mué vers une structure directoriale. De plus, un secrétariat général a été créé, structure organisationnelle à laquelle

Ont été rattachées plusieurs grandes directions de la BOAD qui sont les suivantes :

- le contrôle Général (CG) subdivisé en trois divisions,
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) subdivisée en trois divisions,
- la Direction du Système d'Information (DSI) subdivisée en quatre divisions,
- la Direction du Patrimoine et de la Sécurité (DPS) subdivisée en deux divisions,
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) subdivisée en deux divisions,
- la Direction des Engagements et des Risques (DGER) subdivisée en trois divisions,
- la Direction des Finances et la Comptabilité (DFC) subdivisée en trois divisions,
- la Direction de la Stratégie et des Etudes (DSE) subdivisée en trois divisions,
- la Direction des Entreprises et des Institutions Financières (DEIF) subdivisée en 2 divisions,
- la Direction des Financements Innovants et Structures (DFIS) subdivisée en deux divisions,
- la Direction du Développement Rural et Infrastructures (DDRI) subdivisée en trois divisions. (*organigramme général en annexe 1*)

Nous avons effectué notre recherche à la Direction de la gestion des Engagements et des Risques(DGRE) qui a pour mission la formulation et la mise en œuvre de la politique de la banque en matière de gestion de portefeuille, des engagements, des risques de crédits et financiers, ainsi que des risques opérationnels. A ce titre, elle est chargée de :

- procéder à la mise en place et à la gestion des prêts et participation ;
- instruire et suivre les décaissements sur les financements ;

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- participer aux négociations des prêts, des prises de participations, des garanties, d'emprunt et d'assistance technique ;
- analyser et gérer des risques financiers et de contrepartie ;
- proposer et mettre en œuvre les politique de notation et de provisionnement de la banque ;
- effectuer périodiquement des analyses sectorielles visant à aider la banque dans la sélection des risques ;
- représenter la banque en tant que besoin aux rencontres ayant un lien avec les missions de la direction ;
- structurer une démarche commune de mesure, de prévention et de maîtrise des risques opérationnels de la banque ;
- proposer et assurer la mise en œuvre de la politique de gestion des risques opérationnels ;
- promouvoir et renforcer la culture de la gestion des risques opérationnels de la banque.

La direction de la gestion des risques des engagements comprend trois divisions : la division des décaissements et du portefeuille(DDP), la division de la gestion des risques de crédits et financier(DGRCF) et la division de la gestion des risques opérationnels(DGRO)

### **4.3.3 Capital et l'Effectif du personnel de la BOAD**

#### **4.3.3.1 le capital**

Le capital autorisé par la Banque est passé de 350 milliards F CFA à 700 milliards F CFA le 05 Juillet 2004, puis à 1050 milliards F CFA en juin 2010. Les actionnaires de la Banque sont regroupés en deux séries. Les membres titulaires des actions de série A sont,

- la République du Bénin ;
- le Burkina Faso ;
- la République de la Côte d'Ivoire ;
- la République de la Guinée-Bissau ;
- la République du Mali ;
- la République du Niger ;
- la République du Sénégal ;
- la République du Togo ;

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), institut d'émission commun aux huit Etats membres de l'UEMOA.

Les membres titulaires des actions de série B sont :

- la République Française ;
- la société Allemande de développement (DEG) agissant pour le compte de la République Allemagne ;
- la Banque Européenne d'investissement (BEI) agissant pour le compte de l'Union Européenne ;
- la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- l'EXIM BANK agissant pour le compte de la République d'Inde, la Banque Populaire de Chine et d'autres sociétés et Etats se partagent les actions de type B.

La structure du capital social se présente comme suit :

- capital autorisé-----1.050.000 millions FCFA
- capital souscrit-----950.500 millions FCFA
- capital appelé-----239.133 millions FCFA
- capital libéré-----97.439 millions FCFA
- capital à libérer-----97.586 millions FCFA
- capital sujet à appel-----711.367 millions FCFA

Il est à noter que les appels ultérieurs de capital constituent l'un des moyens de la Banque Ouest Africaine de Développement pour garantir et assurer le paiement de ses engagements. Toutefois elle peut rouler sur ses fonds propres qui proviennent entre autres de la collecte au niveau des Etats membres pour honorer ses engagements.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

### 4.3.3.2 Effectif du Personnel de la BOAD

L'effectif du personnel de la Banque au 31 décembre 2011 est de 247 agents (non compris le Président et le vice-président).

**Tableau 12 effectif BOAD**

<b>CATEGORIE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>POURCENTAGE</b>
PROFESSIONNELLE		
Personnel professionnel	132	53%
Personnel d'Appui	115	47%
TOTAL	247	100%

**Source nous-mêmes**

#### **Conclusion 4**

La BOAD a fait de la bonne gouvernance son crédo. Ses principes de gouvernement d'entreprise sont basés sur la transparence des opérations et des comptes, un système de contrôle rigoureux, l'indépendance du système de contrôle externe et un processus de décision fondé sur la participation et la responsabilité des agents. La BOAD joue un rôle structurant au niveau du marché financier régional dont elle est le premier émetteur non souverain et l'acteur de référence. Le marché financier de l'UEMOA constitue la principale source de levée de ressources pour le refinancement de ses activités. Du fait de sa crédibilité reconnue, elle mobilise également d'importantes ressources auprès des partenaires extérieurs.

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTEME D'ERM DE LA BOAD**

### **Introduction**

Dans ce chapitre il s'agit de décrire les procédures, d'analyser le processus de management des risques mis en place de la BOAD. Dans le cadre de la réforme du comité de bale, la gestion des risques et surtout le risque opérationnel doit faire l'objet d'une estimation des besoins en fonds propres. La plupart des banques aujourd'hui ont décidé de se conformer aux dispositions de bale pour réduire les expositions aux risques, c'est pour cela qu'ils ont mis en place un dispositif de gestion des risques.

#### **5.1 Description du système d'ERM à la BOAD**

La multiplicité, complexité et intensification des réglementations nationales et internationales visent à répondre à une prise de conscience d'une nécessaire meilleure gestion des risques, qui se doit d'être de plus en plus prégnante dans le système financier mondial. La mise en œuvre d'une politique de risk management transversale et intégrée constitue un enjeu majeur dans le cadre d'une maîtrise globale des risques et de la conformité réglementaire institué par les accords de bale.

Dans le cadre de ses activités normales, la banque a recours à un certain nombre d'instruments pour répondre aux besoins des emprunteurs et autres contrepartie (prêts, prise de participation, garanties, et). Elle gère ces expositions en termes de risques de crédit (contrepartie) et de risque financier (fluctuations des taux d'intérêt et de change). Le premier niveau de gestion du risque est du ressort du conseil d'administration de la banque présidé par le président à travers l'approbation de toutes les politiques d'octroi de crédit et de sanction y relative.

Le deuxième niveau est interne à travers lequel la BOAD cherche de manière continue à maximiser sa capacité à se prémunir contre les risques liées à ses financements à travers la direction chargée des engagements et des risques. Les politiques et les procédures de gestion



## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

du risque mises en place s'adaptent continuellement à l'évolution du marché du crédit et des autres produits.

La banque gère trois types de risques dont les procédures de gestion sont consignées dans différents manuels à savoir :

- Le risque de crédit
- Les risques financiers
- Le risque opérationnel

La manière dont la banque gère les différents sources de risque induites par ces activités est décrite comme ci-après

### **5.1.1 Le risque de crédit**

Le risque de crédit résulte de l'incapacité ou de la réticence des contreparties de s'acquitter de leurs engagements financiers. C'est une perte financière éventuelle résultant de la défaillance d'un ou de plusieurs emprunteurs. Le risque crédit est la principale source de risque de perte pour la banque et découle essentiellement de ses opérations de prêt et de placement de sa trésorerie. Etant donné de la nature des activités de la banque, il est impossible d'éliminer complètement ce risque. Cependant elle s'efforce de réduire au maximum ce risque en effectuant les transactions dans un cadre prudentiel, de normes minimum, de notation, de crédit, de plafond d'engagement par contrepartie, et par sélectivité accrue à l'entrée en portefeuille des projets le tout accompagné par une politique prudente de provisionnement.

La banque en fonction de ses activités gère deux types de risque crédit, il s'agit du risque de crédit non marchand (risque souverain) pour son portefeuille de prêts aux états et le risque de crédit marchand( risque non souverain) pour son portefeuille de prêts au secteur privé et public marchand.

### **5.1.2 Le risque souverain**

Les prêts octroyés aux états membres de l'union sont réputés êtres des prêt à risque souverain, la banque gère le risque de crédit liées à ces prêts à travers des mécanismes souples de suspensions de tout décaissement en faveur d'un pays qui tombe en impayé. Par conséquent, ces prêts sont considérés sans risque et aucune provision spécifique n'est constituée.

# **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

## **5.1.3 Le risque non souverain**

Ce risque est lié aux prêts accordés par la banque à des emprunteurs du secteur privé ou des entités publiques à gestion commerciale. Pour évaluer ce risque la banque se sert d'une notation interne du risque de crédit. Tous les nouveaux projets sont soumis à un processus rigoureux d'approbation et requièrent un minimum de notation de crédit initiale. Il est procédé au moins une fois par an à l'actualisation de la notation de chaque contrepartie marchande de la banque afin de se prémunir, dans une certaine mesure, contre d'éventuels risques d'insolvabilité de ses relations pour des raisons soit de détérioration de l'environnement, soit de l'absence de bonne gouvernance qui affecteraient la situation financière des entreprises concernées.

## **5.2 Les risques financiers**

Outre les risques de crédit, la BOAD gère des risques financiers (risque de change, risque de taux) dont la gestion se fait dans le cadre du comité Asset Liability Management (ALM). L'ALM se charge de la mesure des risques financiers en terme d'évolution de taux d'intérêt et de cours de devises par rapport au FCFA ainsi que l'impact de ces évolutions sur les résultats de la banque en vue de la prise de décision des actions correctives éventuelles. Se faisant, l'objectif de l'ALM est d'optimiser de manière permanente l'équilibre/rentabilité des activités de la banque. Pour ce faire, le comité ALM prend trimestriellement la mesure de l'exposition de la banque aux risques financiers ci- après

### **5.2.1 Risque de change**

Le risque de change est l'éventualité d'enregistrer des pertes liées à une évolution adverse des taux de change sur le marché. De façon spécifique, c'est le risque pour la BOAD de connaître une baisse de sa rentabilité en raison de variations du cours des devises d'emprunt par rapport à leurs cours historiques d'acquisition/cession dans son bilan. Pour couvrir ce risque, il est pris en compte un taux de 0,25% dans le taux de sortie de la banque.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **5.2.2 Risque de taux**

C'est le risque pour la banque de voir sa rentabilité affectée négativement suite à des variations de taux d'intérêt. Le risque de taux se matérialise dans le cas où des actifs d'une durée et d'un taux déterminé sont adossés à des passifs d'une durée et/ou d'un type de taux différents. Ainsi, l'exposition de la banque au risque de taux d'intérêt provient de la sensibilité au taux d'intérêt associée à la marge nette entre le taux que la banque applique à ses actifs et le taux auquel elle contracte les emprunts qui financent ces actifs de la sensibilité au taux d'intérêt associée à la marge que la banque gagne sur ses actifs financés sur fonds propres et sur emprunts. La politique financière de la banque cherche à optimiser sa rentabilité en veillant à un adossement favorable entre les caractéristiques de chaque catégorie d'actif avec celles du passif correspondant.

### **5.2.3 Le risque de liquidité**

Il résulte de l'éventualité de pertes résultant d'une insuffisance de liquidités pour répondre en temps voulu aux besoins de trésorerie. La banque veille à un équilibre optimal entre un bon rendement de ses placements et la détention des titres d'investissement liquides. Pour limiter ce risque, la banque s'impose une politique de liquidité qui consiste en la détention de 12 mois de décaissement net. Bien que ne relevant de la direction des engagements et des risques, la gestion du risque de trésorerie s'inscrit dans un cadre intégré de politiques de crédit et de directives.

## **5.3 Le risque opérationnel**

Les risques opérationnels sont considérés comme nouveaux. Pourtant, bien qu'isolés récemment des autres risques par les réglementations des banques et assureurs, ils ont souvent fait la une de la presse et des revues. Il s'agit notamment des risques de pertes potentielles découlant de l'inefficacité ou de la défaillance des processus internes, des personnes et des systèmes ou d'événements externes et du risque de réputation. Ce risque est mesuré et atténué à travers deux mécanismes qui sont en cours d'élaboration à savoir la mise en place d'une cartographie des risques, et la mise en place d'un plan de continuité des activités (PCA).

### **5.4 Flow-chart pour la description du système de la BOAD**

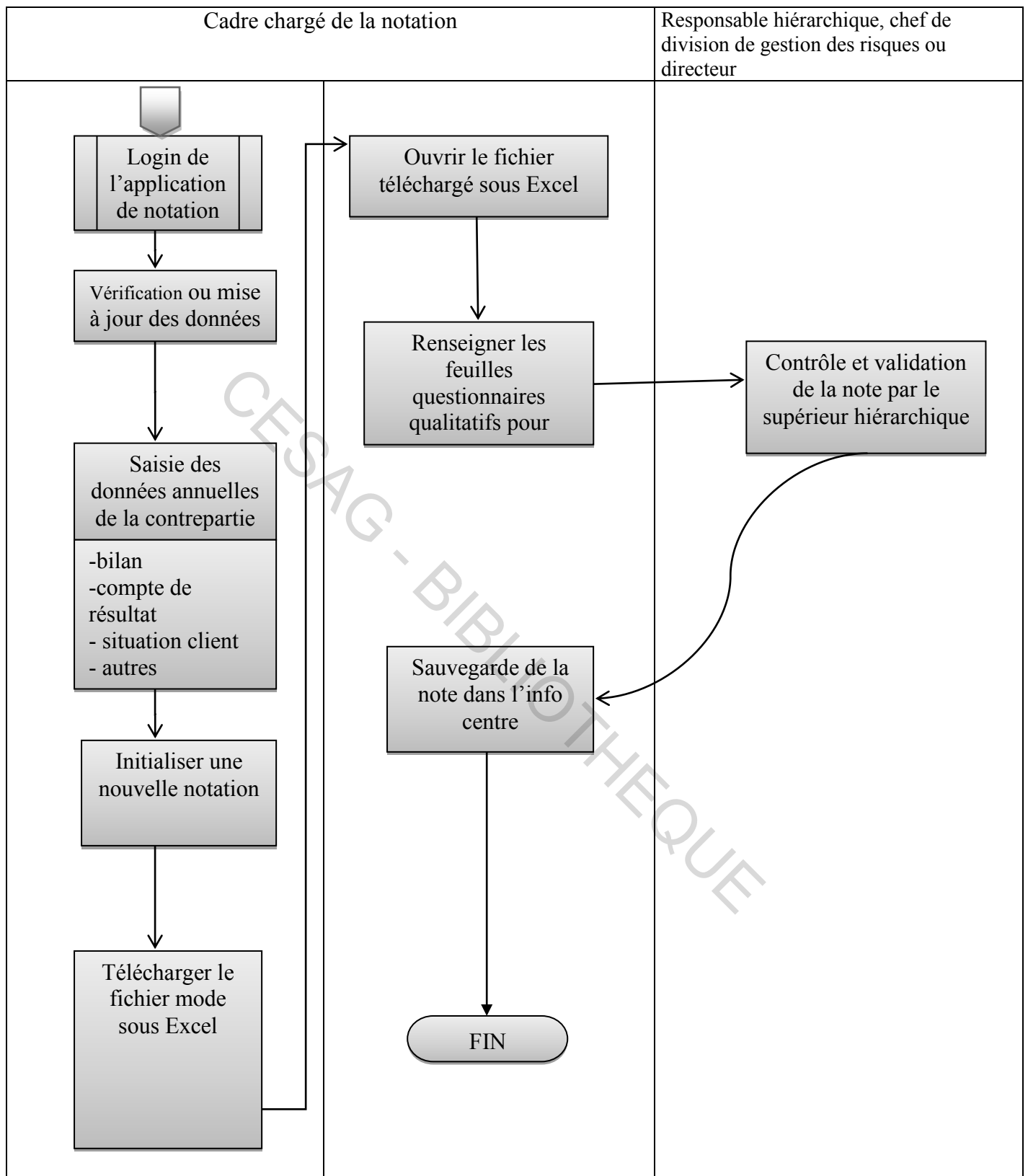
Comme nous l'avons dit plus haut, la BOAD gère trois types de risques.

- Pour le risque crédit il s'agit essentiellement pour les instances de la banque d'évaluer les projets à financer il n'est pas géré exclusivement par la DGER mais aussi par les comités inter départements, la présidence et le conseil d'administration (le cycle d'évaluation des projets avec positionnement de la direction de Gestion des risques à chaque étapes est en annexe N° 2)
- Pour les risques financiers la banque dispose de deux outils à savoir, l'outil de notation des corporates et banques et l'outil de gestion actif- passif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

**Figure 18 Flow Chart du processus de notation**



**Source : Nous-mêmes**

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## 5.5. Contrôle interne et normes applicables à la BOAD

L'ensemble des dispositifs que nous avons observé à la BOAD sont basés, entre autres, sur la transparence des opérations et des comptes, un système de contrôle rigoureux, l'indépendance du système de contrôle externe, un système informatique performant, une actualisation constante des connaissances et un processus de décision fondé sur la participation et la responsabilisation des agents avec notamment l'implémentation du management par objectif. Dans un souci d'amélioration continue, les outils de gestion et les procédures sont régulièrement mis à jour en vue de leur adaptation constante à l'activité de la Banque et aux meilleures pratiques.

### 5.5.1. Le système de contrôle interne

Le contrôle est l'un des piliers d'une gouvernance interne forte dont la mise en place fait partie des objectifs du Plan stratégique 2009-2013. Le système de contrôle interne de la Banque est conforme aux dispositions du COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission).

### 5.5.2. L'environnement de contrôle de la BOAD

L'environnement de contrôle se caractérise au niveau de la BOAD par:

- une gouvernance institutionnelle forte qui traduit l'implication des Organes délibérants dans le « contrôle » à travers leur rôle d'encadrement et de régulation : Conseil des Ministres, Conseil d'Administration, Comité d'Audit ;
- des textes de base qui précisent les missions et objectifs de la Banque, son mode de gouvernance et ses moyens : statuts, déclaration de politique générale, politiques sectorielles, règles prudentielles, plan stratégique, etc. ;
- un management interne basé sur :
- une organisation régulièrement adaptée à l'évolution de l'Institution avec une description claire et formalisée des missions et attributions des unités organisationnelles,
- un processus de décision de type collégial et participatif,
- un système de planification financière et opérationnelle assorti d'un dispositif de mesure des performances : Perspectives Financières Actualisées, Budget/programme, suivi budgétaire, tableaux de bord, reporting divers, ... ,
- un système de management des performances (SMP) : fixation et évaluation périodique des objectifs individuels,

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- des procédures formalisées dans tous les domaines d'activités,
- des structures de contrôle a priori et a posteriori directement rattachées au Président.

### **5.5.3. Les dispositifs et organes de contrôle**

Le système de contrôle interne de la Banque comprend des dispositifs et organes internes et externes de contrôle.

#### **5.5.3.1. Les dispositifs et organes internes de contrôle**

Le contrôle interne de la Banque est exercé au niveau des unités organisationnelles (autocontrôle par les agents et contrôle/validation de la hiérarchie). Ce contrôle de premier niveau est appuyé par les fonctions de contrôle que sont : l'audit interne, le contrôle financier, le contrôle de gestion et l'évaluation rétrospective des projets. Ces différents corps de contrôle apportent leur concours à tous les niveaux de la gestion en assurant d'une part, une vérification régulière et indépendante des comptes financiers ainsi que des activités opérationnelles et administratives et d'autre part, une assistance aux structures dans la maîtrise des opérations.

- **Dispositif de contrôle à priori : Contrôle Financier :**

Le Contrôle Financier est principalement chargé de veiller à :

- la régularité des engagements relatifs à l'acquisition des biens et services liés à l'exploitation de la Banque ainsi que des frais de personnel et des autres avantages sociaux ;
- la régularité, la sincérité et la justification de toute sortie de fonds à opérer (opérations bancaires, emprunts, frais généraux, équipements, transferts de fonds, etc.).

- **Dispositif de contrôle à posteriori : Audit Interne**

L'audit interne est chargé, entre autres :

- d'examiner les systèmes et procédures de contrôle interne de la Banque en termes de maîtrise des risques attachés aux activités des unités organisationnelles et de recommander les améliorations visant le renforcement de son efficacité ;
- de réaliser des audits de performance des structures et des audits de conformité au niveau des processus ;

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- d'effectuer des audits de projets en cours d'exécution financés par la Banque, afin de s'assurer de l'application des procédures et des dispositions des accords de prêts y relatifs.

Les interventions de l'audit sont ciblées en fonction de l'importance des risques identifiés et ont un caractère préventif au sein du système de contrôle.

### **○ La mesure des performances : Contrôle de Gestion :**

Le Contrôle de Gestion a pour attributions, entres autres :

- d'assurer le contrôle budgétaire ;
- de mettre en place et animer un système d'évaluation des performances des Unités Organisationnelles et au niveau de la Banque (définition et suivi des indicateurs de performances, comptabilité analytique, ...) ;
- de concevoir et animer un réseau de tableaux de bord de gestion.

### **○ L'Évaluation rétrospective des projets**

La structure dédiée à cette fonction est chargée de réaliser des audits de performance et des études d'impact des projets exécutés sur financement de la Banque. Les procédures et méthodologies d'évaluation appliquées sont inspirées des pratiques du Groupe de Coopération en matière d'Évaluation rétrospective (GCE).

### **5.5.3.2 Les organes externes de contrôle**

Les comptes de la Banque font l'objet d'un contrôle annuel effectué par un Commissaire aux comptes de renommée internationale désigné par le conseil des ministres de l'UEMOA. Outre la vérification des comptes, il effectue une revue annuelle du contrôle interne et formule des recommandations visant à le renforcer.

Le Commissaire aux comptes titulaire est actuellement le cabinet KPMG Côte d'Ivoire. Le suppléant est le cabinet Deloitte & Touche Côte d'Ivoire. Des audits de gestion ponctuels et ciblés sont confiés à des cabinets de renommée internationale en cas de besoin.



## **Conclusion chapitre 5**

Le diagnostic du dispositif nous a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses du système, en effet à la BOAD le processus de gestion des risques se fait à plusieurs niveaux : risque de contrepartie, risques de marché, risques opérationnels et la prévention et lutte contre le blanchiment des capitaux. Partant de ce diagnostic nous avons également pu formuler des propositions d'amélioration que nous allons détaillés dans la suite de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 ANALYSE DU SYSTEME D'ERM DE LA BOAD ET RECOMMANDATIONS**

### **Introduction**

Après avoir étudié le processus de gestion des risques et aussi mis évidence le système de contrôle interne dans notre entité, nous allons dans ce chapitre faire un bilan du dispositif de gestion des risques de la BOAD. Le but est de mettre en exergue les forces et les faiblesses de l'implication de l'audit interne dans l'ERM à la BOAD, portant à la fois sur le fond et à la forme. Notre approche sera déclinée en cohérence avec les axes définis lors de notre analyse à savoir :

- situation de l'ensemble du processus de gestion ;
- situation du cadre méthodologique du risque opérationnel ;
- situation de chacune des étapes du dispositif et ;
- situation du mode de reporting des risques opérationnels.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Ces situations ou bilans seront présentés dans des tableaux puis à la suite de ça nous allons formuler des recommandations y afférentes.

### 6.1.1 Situation de l'ensemble de processus de gestion de risques et chacune de étapes du dispositif à la BOAD

Situation de l'ensemble des processus de gestion des risques à la BOAD	
ETAPES	FORCES
Politique de Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une politique generale de gestion des risques qui est d'ailleurs mis à jour tout récemment</li> <li>- Le positionnement du Responsable Risques opérationnels est défini par la politique de gestion.</li> </ul>
Indicateurs de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la mise en place du dispositif de gestion des risques opérationnels n'est pas complete</li> <li>- la mise en place d'une base de données de collecte des incidents n'est pas encore a son terme</li> </ul>
Cartographie des risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence d'indicateurs clés de risques bien définis et suivi par la banque</li> <li>- la banque dispose d'une cartographie des risque opérationnels qualitative</li> <li>- l'existence d'une démarche d'identification des risques opérationnels est défini par la politique de gestion.</li> <li>- la typologie des risques est assez détaillée elle est conforme à celle de bale II</li> </ul>
Mise en place d'une base d'incidents pour la collecte de données internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le dispositif n'est pas assez explicite</li> <li>- Absence de démarche d'évaluation des risques en termes d'impact financier et image</li> <li>- le projet de cartographie des risques initié depuis 3 années n'est pas encore a son terme</li> <li>- Aucune indication sur la mise en œuvre de plans d'actions afin de gérer les risques opérationnels en fonction des ressources disponibles n'est faite</li> </ul>
Mise en place d'une base d'incidents pour la collecte de données internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elle est inexistent a la BOAD</li> </ul>

sources: nous-mêmes

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

- **Commentaire**

Ce tableau ci-dessus est un bilan du processus de gestion de risques et chacune de étapes du dispositif à la BOAD. Il met en évidence les forces et les faiblesses de ce processus par rapport au politique de gestion en général, aux indicateurs de risques, à la cartographie des risques opérationnel, et à la mise en place d'une base de données de collecte des incidents.

### **6.1.2 : Situation du cadre méthodologique du risque opérationnel**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

		Situation du cadre méthodologique du risque opérationnel à la BOAD	
		FORCES	FAIBLESSES
Aperçu Général	Utilisation de l'approche standard des accords de bale II		la politique de gestion de risques de la BOAD ne nous dit pas comment les événements susceptibles d'atteindre leurs objectifs est identifié. Comment les risques sont évalués et comment ils sont traités.
	la boad est entrain de migrer vers une approche des mesures avancées		
	la politique de mise en œuvre de cette gestion des risques integre tous les directions de la banque		
	l'ensemble des risques opérationnels est géré au niveau de la structure en charge de risques opérationnels qui dispose d'une méthodologie avec l'appui des correspondants risque opérationnel (CRO) de chaque structure de la banque		
Structure Organisationnel	Le responsable des risques opérationnels est rattaché à la Direction des risques de la banque		
Périmètre Couvert			la démarche de mise en place de gestion du risque opérationnel au sein de la BOAD n'est pas totalement soumis aux règles de bale, elle s'impire fortement en vue de la conformité aux meilleurs pratiques internationales

sources nous-mêmes

- Commentaire

Ce tableau ci-dessus est un bilan du cadre méthodologique du risque opérationnel. Il met en évidence les forces et les faiblesses de ce processus par rapport à un aperçu général que nous avons fait sur la méthodologie de gestion de risque opérationnel, la structure organisationnel et au périmètre couvert par ce système de gestion des risques opérationnels.

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

### 6.1.3 Situation du mode de reporting Opérationnels à la BOAD

Situation du mode de reporting du risque opérationnel à la BOAD		
	FORCES	FAIBLESSES
Tableau de bord		Absence d'un outil de pilotage des risques opérationnels pouvant aider à la prise de décision
reporting	une simulation de reporting à été fait l'exercice passé.	Absence d'ue procédure adéquat de reporting
source: Nous-mêmes		

#### ○ Commentaire

Ce tableau ci-dessus est un bilan du mode de reporting du risque opérationnel à la BOAD. Il met en évidence les forces et les faiblesses de ce processus par rapport au reporting et au pilotage de ce système de gestion. A la suite de ce diagnostic nous nous sommes rendu compte qu'une simulation de reporting a été faite l'exercice passé et qu'il y a une absence d'un outil de pilotage et d'une procédure de reporting adéquat.

## 6.2 Les recommandations

Suite aux différentes faiblesses révélées par notre tableau des forces et faiblesses apparentes, nous allons dans un premier temps faire des recommandations par rapport à l'ensemble du système de gestion des risques de la BOAD

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **6.2.1 Recommandations à l'endroit du conseil d'administration**

- rapprocher le management des risques et le l'audit interne dans la même direction. Ceci permettra une meilleure coordination entre les deux fonctions (élaboration du plan annuel d'audit, actualisation de la cartographie des risques, et des recommandations aux risques).un lien fréquent entre les deux fonctions permettent de tirer un meilleur parti de l'interdépendance naturelle de leur travaux.
- achever dans les brefs délais la mise en place d'une cartographie complète, concernant cette cartographie que vous avez déjà commencé à mettre en place, le management des risques et l'audit interne doivent disposer d'un périmètre suffisamment large pour identifier les risques majeurs de la banque et ceci à tous les niveaux.

### **6.2.2 Recommandations à l'endroit de la Présidence**

#### **6.2.2.1 Recommandations relative à l'ensemble du processus de gestion des risques**

- la banque doit renforcer son cadre de gestion des risques en formalisant la méthodologie de gestion des risques ;
- elle doit mettre en place dans de brefs délais une base de collecte de données des incidents ceci leur donnera une idée des risques. celle-ci doit être clairement élaboré à l'échelle de caque métier et dit s'appliquer ç tous les processus de la banque et doit être mise a jours;
- elle doit compléter sa politique de gestion des risques en s'inspirant du référentiel COSO afin de rendre plus dynamique la fonction du management des risques.

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

### **6.2.2.2 Recommandations relatives à la cartographie des risques opérationnels**

- la banque doit définir d'abord une fiche descriptive des risques opérationnels ;
- elle doit spécifier sa démarche d'évaluation des risques en terme d'impact financier et d'image ;
- il faudra mettre en place un dispositif à travers une organisation formalisée et un outil spécifique pour le suivi des recommandations émises par le Responsable Risques opérationnels sur les points de surveillances fondamentaux lors des contrôles réalisés ;

### **6.2.2.3 Recommandations relatives au pilotage et au reporting**

- la banque doit mettre en place un outil de pilotage des risques opérationnel pouvant aider à la prise de décisions. aussi nous proposons une analyse par type de risques spécifiques aux activités de la banque et à ses processus.
- nous proposons que le reporting ne soit pas fait seulement à la haute direction mais aussi au opérationnels afin de les impliquer et pour leur faire découvrir les incidents occasionnées par leurs activités.

## **6.3 Plan d'action de mise en œuvre des recommandations formulées et les responsables concernées**



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

PLAN D'ACTION MISE EN ŒUVRE RECOMMANDATIONS						
NUMERO RECOMMANDATIONS	MESURES A PRENDRE	INDICATEUR DE RESULTAT	DELAIS			RESPONSABLE
			Jour	Mois	Années	
6.2.1	Rapprocher le management des risques et le l'audit interne dans la même direction	Meilleur coordination entre les deux fonctions			1	le conseil d'administration
	Achever dans les brefs délais la mise en place d'une cartographie complète	la matrice des risques		6		le conseil d'administration sous la supervision du directeur de gestion des risques
6.2.2.1	Renforcer le cadre de gestion des risques en formalisant la méthodologie de gestion des risques	livrable d'un document de manuel de procedure de gestion des risques		6		Direction de gestion des risques
	Mise en place d'une base de données de collecte des incidents et adoption du COSO.	base de données fonctionnelle		6		Chef division Gestion des risques opérationnel
6.2.2.2	définir une fiche descriptive des risques opérationnels	liste de risques potentiels			1	Chef division Gestion des risques opérationnel
	spécifier une démarche d'évaluation des risques en terme d'impact financier et d'image	un système informatique de calcul d'impact de risques		6		Direction de gestion des risques
	Mettre en place un outil de suivi des recommandations émises par le Responsable Risques opérationnels sur les points de surveillances fondamentaux lors des contrôles réalisés			3		Direction de gestion des risques
6.2.2.3	mettre en place un outil de pilotage des risques opérationnel pouvant aider à la prise de décisions. aussi nous proposons une analyse par type de risques spécifiques aux activités de la banque et à ses processus.	Tableaux de bord		6		Direction de gestion des risques avec l'appui d'un consultant dans le domaine
	Nous proposons que le reporting ne soit pas fait seulement à la haute direction mais aussi au opérationnels afin de les impliquer et pour leur faire découvrir les incidents occasionnées par leurs activités	Tableaux de reporting		6		Direction de gestion des risques avec l'appui d'un consultant dans le domaine

### **Conclusion chapitre 6**

En définitive il ressort de notre diagnostic que le système de management des risques de la BOAD est partiellement performant. Toutefois dans la mesure où aucun système n'est parfait nous avons à travers notre méthodologie décelé des imperfections relatives à la gestion des risques opérationnels quant à l'identification des événements et leur caractérisation, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, le suivi et le contrôle des risques et le pilotage. A l'aide des outils que nous avons utilisés à savoir les questionnaires, les entretiens et les analyses documentaires, nous avons pu mettre en évidence les forces et faiblesses et les relations que l'audit interne entretient avec la gestion des risques.

Il revient alors au responsable de cette division de tenir compte de nos recommandations dans le but d'améliorer leur système de management des risques.

## CONCLUSION PARTIE II

La première deuxième partie de notre étude a été pour nous l'occasion de présenter la BOAD, c'est-à-dire la structure qui nous a accueilli pour notre étude à travers son organisation, ses objectifs, ses valeurs et son historique. Aussi nous nous sommes intéressés à son système de gestion des risques en analysant chaque processus qui constitue ce système.

A travers nos questionnaires, interviews et des revues documentaires nous avons puis apprécié le lien entre l'audit interne à la BOAD et relever les forces et les faiblesses de l'implication d l'audit interne dans le management des risques. Enfin nous avons formulées des recommandations en vue de l'amélioration du système d'ERM à la BOAD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **CONCLUSION GENERALE**

Le management identifie les événements potentiels qui, se réalisent, pourront affecter l'organisation. Il détermine s'ils représentent ou s'ils sont susceptibles de nuire sérieusement à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il ressort de notre étude du système de management des risques que ce système est constitué de plusieurs activités à savoir : l'identification des risques, leur évaluation, leur traitement, de contrôle et de pilotage. Selon les travaux du comité de bale portant sur le contrôle interne, la méthode de gestion de risque opérationnel choisie par chaque banque dépend d'une série de facteur à savoir, sa taille, la nature et la variété de ces activités.

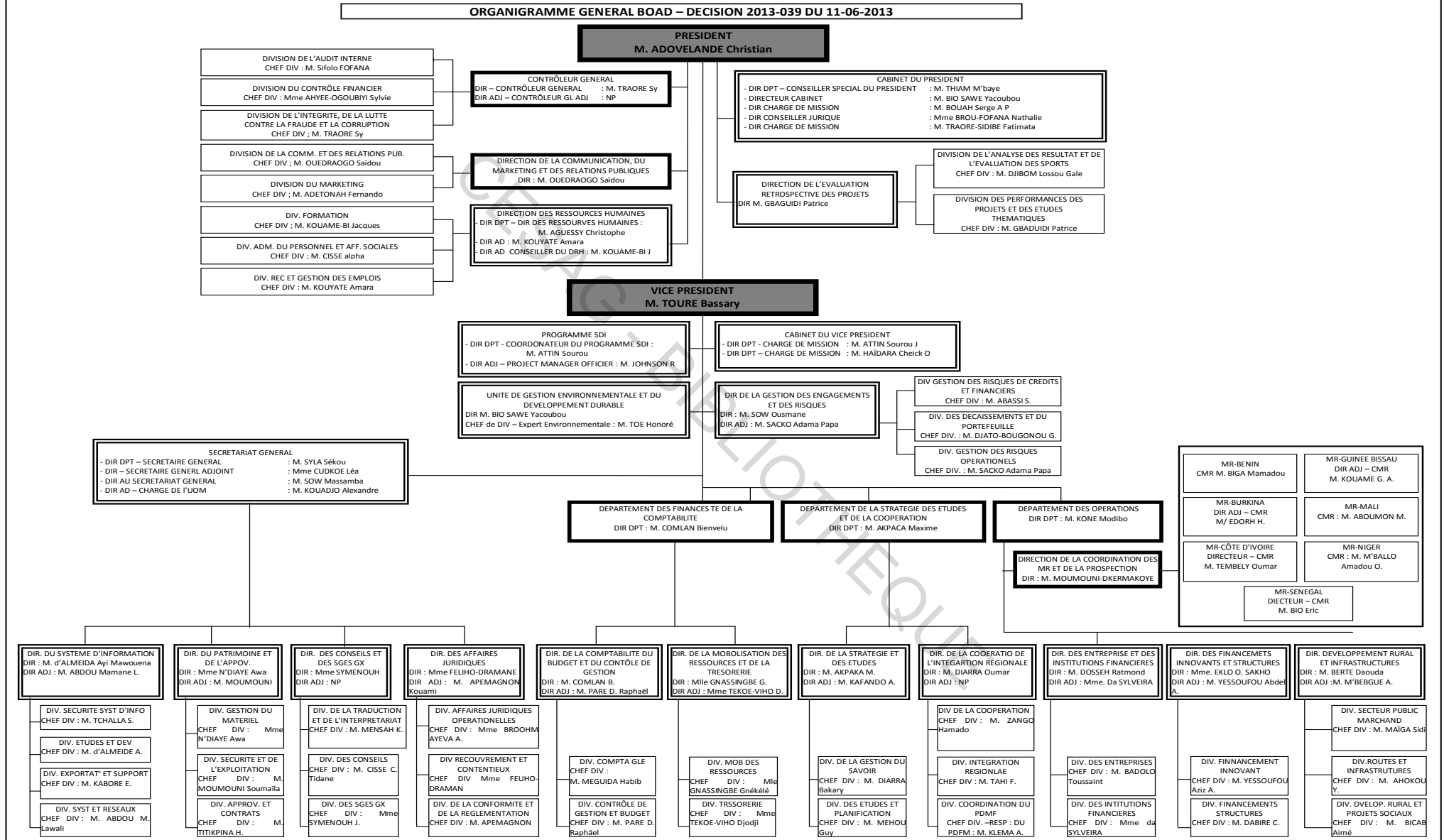
Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites, ces limites peuvent résulter d'une erreur de jugement dans la prise de décision, de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques, de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus, de la nécessaire prise en compte du rapport couts bénéfices dans le choix du traitement des risques et de la mise en place du contrôle et des faiblesses potentielles dans le dispositif susceptible de survenir en raison de défaillances humaines.

Le management du risque constitue un élément fondamental du gouvernement d'entreprise. C'est la direction qui doit instaurer un cadre de gestion des risques et le faire fonctionner à la demande du Conseil. Le management des risques de l'entreprise peut se révéler très utile à de nombreux égards en raison de son approche structurée, cohérente et coordonnée. Dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque. Lorsque l'audit interne étend ses activités au-delà de ce rôle central, il doit prendre certaines précautions, et notamment traiter les missions comme des services de conseil, et donc respecter toutes les Normes y afférentes. L'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance. Dans ce cadre, le management des risques peut contribuer à rehausser le profil et à accentuer l'efficacité de l'audit interne.

**ANNEXES**

# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

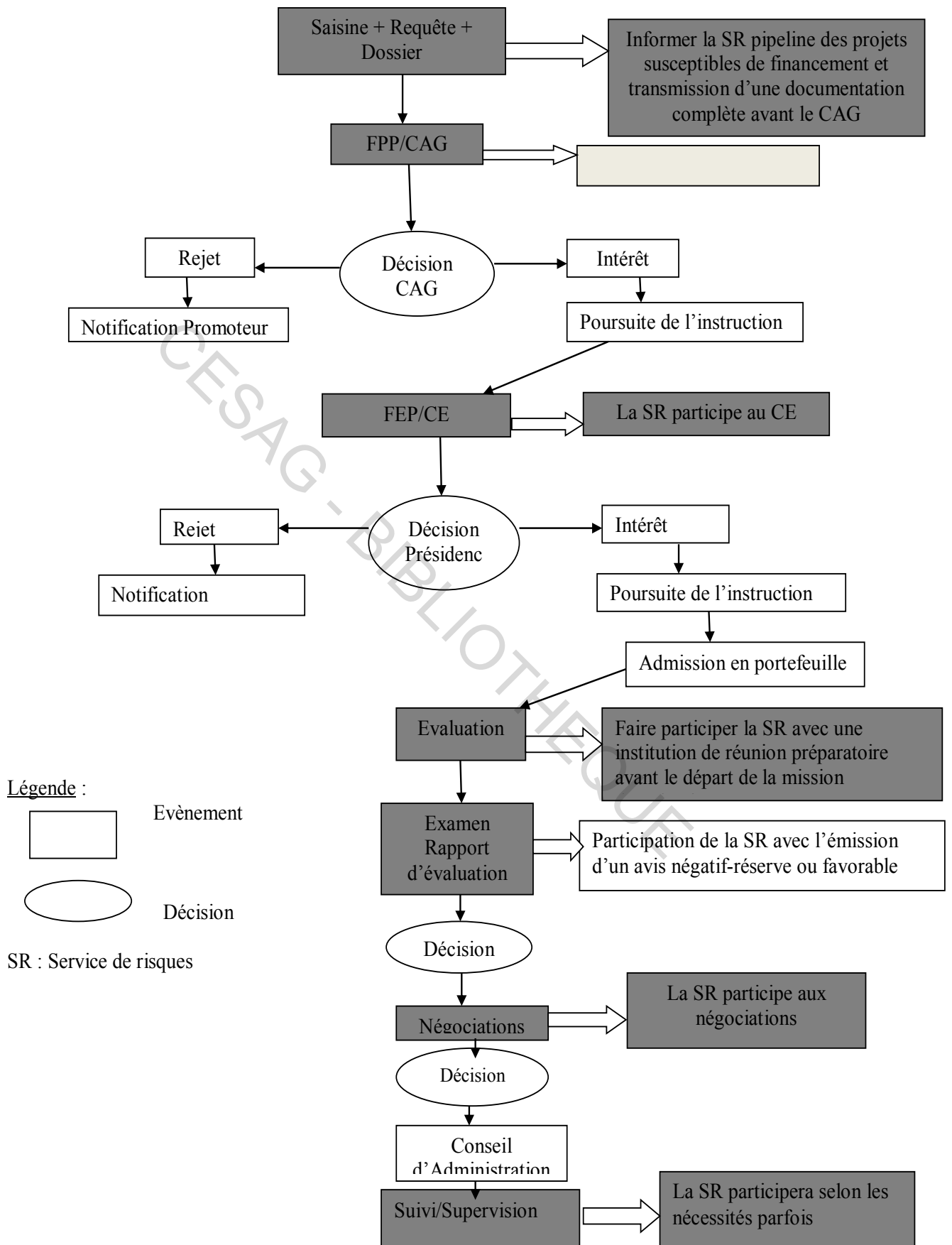
## ANNEXE N°1 ORGANIGRAMME DE LA BOAD DU 11-06-13



# Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

## Annexe N° 2

### CYCLE D'ÉVALUATION DES PROJETS BOAD ET POSITIONNEMENT DE LA DGER A CHAQUE ETAPE



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Annexe N°3			
<b>Questionnaire N°1 : METHODOLOGIE DE GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS</b>			
DESTINATAIRE	BOAD		
DEPARTEMENT	DGRE		
Objectifs	Apprécier la méthodologie de gestion des risques opérationnels		
<b>QUESTIONS</b>			<b>Oui</b>
			<b>Non</b>
	Pour quelles méthodes avez-vous opté dans le cadre de l'application de bale II en ce qui concerne la gestion des risques opérationnels		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche indicateur de base</li> <li>- Approche Standard</li> <li>- Approche des mesures avancées</li> </ul>		
	Disposez- vous d'une cartographie des risques opérationnels?		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui quel est l'état d'avancement de votre cartographie?</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si non pourquoi?</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		
	la banque a t- elle défini des indicateurs clés de risques?		
	Avez-vous mis en place une base de données de collecte des incidents?		
	Faites - vous un reporting régulier des risques opérationnels?		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- si oui quelle est la périodicité des reportings effectués?</li> <li>.....</li> <li>- Si non pourquoi?</li> <li>.....</li> <li>.....</li> </ul>		
	Disposez- vous d'un plan de continuité des activités?		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui la démarche de mise en place de PCA est - elle coordonnée par le responsable des risques?</li> <li>.....</li> <li>.....</li> <li>- Si non pourquoi?</li> </ul>		



## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Annexe N°4					
Questionnaire N°1 : SUIVI DE LA PROCEDURE ET SYSTEME DE GESTION DES RISQUES					
DESTINATAIRE	BOAD				
DEPARTEMENT	DGRE				
Objectifs	S'assurer de la distinction entre la fonction risques opérationnels et l'existence d'un outil interne pour la mise en œuvre des procédures				
QUESTIONS			Oui	Non	
	Existe-il des points de surveillance fondamentaux en ce qui concerne certains types d'événements définis par Bâle II et susceptibles d'engendrer le risque opérationnel - Si oui, lesquels ? ..... ..... - Si non pourquoi ? ..... .....				
	le responsable du contrôle interne et le responsable des risques opérationnels font-ils parti du même département - Si oui quel est la fréquence de réunion entre les deux responsable? Mensuel Trimestriel Semestriel Annuelle				
	les cartographies des risques opérationnel intègre-t-elle les risques de non-conformité?				
	Avez-vous mis en place une base de données de collecte des incidents?				
	Le dispositif de gestion des risques opérationnels fait-il objet d'audit régulier ? les recommandations issus des travaux des auditeurs sont-elles mises en œuvre? - Si non pourquoi? ..... .....				

## Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD

Annexe N°5					
Questionnaire N°3 :FREQUENCE DE SURVENANCE DES RISQUES OPERATIONNELS DANS UNE BANQUE					
DESTINATAIRE	BOAD				
DEPARTEMENT	DGRE				
Objectifs	Apprécier la fréquence de survenance des risques opérationnels dans une banque				
QUESTIONS			(0 - 5 )	(5 - 10)	
			Moyenne		
	Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à des fraudes internes au cours de l'exercice 2013?				
	Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés à des fraudes externes au cours de l'exercice 2013?				
	Combien de fois avez-vous rencontré des incidents liés au dysfonctionnement du processus en cours d'exercice 2013?				
	Combien de fois avez- vous détectez des farudes interne liés a l'exercice 2013				
	Combien de fois avez-vous rencontré à des dommages aux actifs corporels au cours de l'exercice 2013?				

**BIBLIOGRAPHIE**

**OUVRAGES**

- 1- ALEXANDER Carol (2003), Operational Risk: regulation, analysis and management, 336 pages.
- 2 - BESSON.B et POSSIN .JC « L'intelligence des risques »IFIE 2006,445pages.
- 3 - BOUYSSOU .J « Théorie générale du risque » Economica1997, 146 pages
- 4- BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), Gestion des risques: méthodes d'optimisation globale, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 471 pages.
- 5- BELLALAH Mendher (2005), *Gestion des risques et produits dérivés classiques et exotiques* », Edition DUNOD, 394 pages.
- 6- Bernard BARTHELEMY, Gestion des risques, Méthode d'optimisation 4ième édition 2003, Edition EYROLLES
- 7- CHRISTELLE Philippe (IFACI) & VILLEPELET Serge (PriceWaterHouseCoopers) (2005), *COSO II Report*, Le management des risques de l'entreprise: cadre de référence-techniques d'application, Editions d'Organisation, 338 pages
- 8 - CLEARY.C et MALLERET.T « Risques, perception, évaluation, gestion » Maxima 2006, 253 pages.
- 9- DUPONT.Y « Dictionnaire des risques », Armand colin 2004, 421 pages.
- 10 - GAULTIER GAILLARD.S et LOUISOT.JP « Diagnostic des risques », Afnor 2004, 200 pages
- 11 - GUILHON LE FRAPER DU HELLEN.A et BOUCHET.MH « Intelligence économique et gestion des risques » Person Education France, 2007,241 pages
- 12 - GUILHOU.X et LAGADEC.P «La fin du risque zéro » Eyrolles 2002,316 pages
- 13 - HASSID.O « La gestion des risques » Dunod 2005,124 pages.
- 14 - LOUISOT.JP « 100 questions pour comprendre et agir : Gestion des risques » Afnor 2005,266 pages.
- 15- Mohamed Hamzaoui « Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne » Pearson 2ième édition 2008, 243 pages

## **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques à la BOAD**

16 - « Management du risque approche globale », Afnor 2002, 466 pages.

17 - MARECHAL JP et QUENAULT .B « Le développement durable une perspective Page 103 XXI siècle » Pur 2005,422 pages

18- Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier Bourrouilh- Parège , Audit interne et référentiels de risques, Edition DUNOD, Paris 2010, Pages 227

19- Raymond LEBAN, Management de l'entreprise, principes et meilleures pratiques, 2005, Edition EYROLLES.

20 - VERET .C et MEKOUAR .R « Fonction : [Risk](#) manager » Dunod 2005,351 pages

### **ARTICLES ET REVUES**

21- La revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques de l'IFACI N° 208 Février et Mars 2012 « Quelles relations entre l'audit interne et la gestion des risques ? » et le N° 215 de Juin- Juillet 2013 « le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient »

22- MAURER Franz, 2007, les développements récents de la mesure du risque opérationnel, revue du financier N°163, pages 46- 60

### **WEBOGRAPHIE**

23- le comité de balle sur le contrôle bancaire (2004), [www.essectrnsac.com](http://www.essectrnsac.com)

24- Gestion des risques, prendre des décisions avisées (2010), [www.sap.com/gestion](http://www.sap.com/gestion) des risques.

25- la gestion des risques au cœur des préoccupations Octobre 2013, [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com).

26- Enquêtes sur la gestion des risques bancaires(2012), [www.ey.com/financiacial-services/banking-capital/market](http://www.ey.com/financiacial-services/banking-capital/market).

27- Analyse et gestion des risques (2013), [www.case-france.fr/](http://www.case-france.fr/) envisionrisks2.

28- le risque opérationnel au sein des banques : quelles stratégies pour une meilleure maîtrise ? [www.memoireonline.com/09/09/2676](http://www.memoireonline.com/09/09/2676) ESG Paris

29 - Ferma Risk Management Forum *Living and Working in a Riskier World* Maastricht, 29 September-2 October 2013 [www.ferma-forum.eu](http://www.ferma-forum.eu)

30 - Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance (2012), <https://na.theiia.org/news/pages/risk-management-and-internal-audit-forging-a-collaborative-alliance.aspx>. [www.iiia.org.uk](http://www.iiia.org.uk)