



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

Promotion 22  
(2010-2011)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE  
CREDITS :  
CAS DE LA BCB - BURKINA**

Bibliothèque du CESAG



110149

Présenté par :

Dirigé par :

Mlle Isabelle BENAË

M. Alain SAWADOGO  
PROFESSEUR ASSOCIE CESAG

Octobre 2011

**DEDICACE**

Je dédie ce travail

A mon père BENAO BATIEN

Et mon oncle BENON ERIC

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire **Monsieur SAWADOGO Alain** pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général de la Banque Commerciale du Burkina et à ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire. Ce travail est l'accomplissement d'une partie de mon rêve le plus lointain.

Au personnel de cette entreprise, particulièrement à **Mr YAMEOGO Théodore, Chef de section des engagements par signature**, j'adresse tous mes remerciements pour l'accueil chaleureux, le soutien indéfectible tout au long de ce stage et les multiples conseils qui m'ont été donnés, enfin, la disponibilité totale dont ils ont fait montre pour répondre à toutes mes attentes.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement **Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'Institut Supérieur de la Comptabilité** qui m'a été d'un soutien considérable dans la réalisation du présent rapport de fin d'études.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Identification des risques du processus d'octroi des engagements par signature .....	65
Tableau N° 2 : Identification des risques du processus d'octroi des engagements par caisse .	69
Tableau N° 3 : Test de conformité sur l'élaboration et l'étude de dossier.....	78
Tableau N° 4 : Le test de conformité sur la création et la mise en place du crédit.....	80
Tableau N° 5 : Le test de conformité sur le suivi et le dénouement du crédit .....	81
Tableau N° 6 : Le test de conformité sur l'enregistrement de crédit dans les comptes .....	83
Tableau N° 7 : Identification des forces et faiblesses .....	84
Tableau N° 8 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédits.....	86
Tableau N° 9 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés .....	86
Tableau N° 10 : Evaluation définitive du contrôle interne.....	87
Tableau N° 11 : Chronogramme de mise en application des recommandations.....	91

## Liste des FIGURES

Figure 1 : Le modèle d'analyse	42
Figure 2 : Organigramme de la BCB	54

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**BCB** : Banque Commerciale du Burkina

**BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest

**PME**: Petites et Moyennes Entreprises

**SBE**: Société Burkinabé d'Équipement

**SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés

**UMOA**: Union Monétaire Ouest Africaine

**UEMOA**: Union Économique Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I – Etude du processus d’octroi de crédits et des dispositifs de règles prudentielles.....</b>	<b>9</b>
<b>1-1-Notion du terme “Processus “.....</b>	<b>9</b>
<b>1-2- Importance de l’objectif de l’approche processus.....</b>	<b>10</b>
<b>1-3-Définition des banques.....</b>	<b>11</b>
<b>1-4-Les dispositifs de règles prudentielles.....</b>	<b>11</b>
<b>1-4-1-L’accord de BÂLE.....</b>	<b>11</b>
<b>1-4-2-Les dispositifs de l’UEMOA.....</b>	<b>14</b>
<b>1-5-Définition du crédit.....</b>	<b>16</b>
<b>1-5-1-Les différents types de crédits.....</b>	<b>16</b>
<b>1-5-1-1-Crédits adressés aux particuliers.....</b>	<b>16</b>
<b>1-5-1-2-Crédits accordés aux entreprises.....</b>	<b>17</b>
<b>1-5-2-Organisation et support du processus d’octroi de crédits.....</b>	<b>19</b>
<b>1-5-2-1- Préviation des octrois de crédits.....</b>	<b>21</b>
<b>1-5-2-2-Etude du dossier de crédit du client.....</b>	<b>21</b>
<b>1-5-2-3- La mise en place du crédit.....</b>	<b>21</b>
<b>1-5-2-4-Le suivi du crédit.....</b>	<b>22</b>
<b>1-5-2-5- Le recouvrement.....</b>	<b>22</b>

<b>1-5-3-Les objectifs du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>22</b>
<b>1-6-Les risques</b> .....	<b>23</b>
<b>1-6-1-Concept du terme « Risque »</b> .....	<b>23</b>
<b>1-6-2-Les types de risques de l'activité bancaire</b> .....	<b>24</b>
<b>1-6-3-Les différents types de risques opérationnels</b> .....	<b>26</b>
<b>1-7-Gestion efficace des risques</b> .....	<b>28</b>
<b>CHAPITRE II : Audit du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>30</b>
<b>2-1-Approche d'audit par les risques et objectifs d'audit du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>30</b>
<b>2-1-1-Approche d'audit par les risques du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>30</b>
<b>2-1-1-1-La phase de préparation</b> .....	<b>31</b>
<b>2-1-1-1-1-L'ordre de mission ou la lettre de mission</b> .....	<b>31</b>
<b>2-1-1-1-2- La prise de connaissance du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>32</b>
<b>2-1-1-1-3-Le découpage en objets auditables</b> .....	<b>32</b>
<b>2-1-1-1-4-L'identification des zones à risque</b> .....	<b>32</b>
<b>2-1-1-1-5-L'élaboration du rapport d'orientation</b> .....	<b>33</b>
<b>2-1-1-2-La phase de vérification</b> .....	<b>33</b>
<b>2-1-1-2-1-Le programme de vérifications</b> .....	<b>33</b>
<b>2-1-1-2-2-Le travail sur le terrain</b> .....	<b>33</b>
<b>2-1-1-3-La phase de conclusion</b> .....	<b>35</b>
<b>2-1-1-3-1- Le Projet de rapport</b> .....	<b>35</b>
<b>2-1-1-3-2-Le Rapport d'audit</b> .....	<b>35</b>
<b>2-1-1-3-3-L'état des actions des progrès</b> .....	<b>35</b>
<b>2-1-2-Objectif d'audit du processus d'octroi de crédits</b> .....	<b>36</b>
<b>2-2-Définition du contrôle interne</b> .....	<b>36</b>
<b>2-2-1-Règlementation et objectifs du système de contrôle interne bancaire</b> .....	<b>37</b>
<b>2-2-2-Objectifs du contrôle interne bancaire</b> .....	<b>38</b>

<b>2-3-Liens entre gestion des risques d'entreprise et contrôle interne .....</b>	<b>38</b>
<b>2-4-Evaluation du dispositif de contrôle interne d'un processus .....</b>	<b>39</b>
<b>2-5-Importance d'audit .....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude .....</b>	<b>41</b>
<b>3-1-Le modèle d'analyse.....</b>	<b>41</b>
<b>3-2-Les outils d'audit.....</b>	<b>43</b>
<b>3-2-1-Les outils de collecte de données .....</b>	<b>43</b>
<b>3-2-1-1-Entretiens .....</b>	<b>43</b>
<b>3-2-1-2-L'analyse documentaire.....</b>	<b>43</b>
<b>3-2-2-Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne .....</b>	<b>44</b>
<b>3-2-2-1- L'observation physique.....</b>	<b>44</b>
<b>3-2-2-2-Sondage statistique .....</b>	<b>44</b>
<b>3-2-2-3-Le questionnaire de contrôle interne.....</b>	<b>44</b>
<b>3-2-2-4-La grille de séparation des tâches.....</b>	<b>45</b>
<b>3-2-2-5-La narration.....</b>	<b>45</b>
<b>3-2-2-6-Le tableau des risques .....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSION PARTIE I .....</b>	<b>46</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....</b>	<b>47</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE IV : Présentation de la BCB .....</b>	<b>49</b>
<b>4-1-Historique et objectifs.....</b>	<b>49</b>
<b>4-1-1-Historique .....</b>	<b>49</b>
<b>4-1-2-Objectifs.....</b>	<b>50</b>
<b>4-2-Organisation générale de l'entité.....</b>	<b>50</b>
<b>4-2-1-Structure administrative .....</b>	<b>51</b>
<b>4-2-2-Structure de fonctionnement .....</b>	<b>51</b>



<b>4-2-2-1-Structure et organisation fonctionnelle de la Direction des Engagements et du Risque .....</b>	<b>53</b>
<b>4-3-Produits et activités.....</b>	<b>55</b>
<b>4-3-1-Activités .....</b>	<b>55</b>
<b>4-3-2-Produits.....</b>	<b>55</b>
<b>CHAPITRE V : Description du processus d'octroi de crédits de la BCB.....</b>	<b>57</b>
<b>5-1-Engagements par signature.....</b>	<b>57</b>
<b>5-1-1-Découpage du processus d'octroi des engagements par signature en sous-processus.....</b>	<b>57</b>
<b>5-2-Engagements par caisse.....</b>	<b>59</b>
<b>5-2-1-Découpage du processus d'octroi des prêts amortissables commerciaux et salariés en sous-processus .....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE VI : Audit du processus d'octroi de crédits.....</b>	<b>64</b>
<b>6-1-La prise de connaissance des procédures.....</b>	<b>64</b>
<b>6-2-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de maîtrise .....</b>	<b>64</b>
<b>6-2-1-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature et des dispositifs de maîtrise .....</b>	<b>64</b>
<b>6-2-2-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par caisse et des dispositifs de maîtrise.....</b>	<b>69</b>
<b>6-3-Evaluation du dispositif de contrôle interne.....</b>	<b>77</b>
<b>6-3-1-Le test de conformité .....</b>	<b>78</b>
<b>6-3-1-1-Le test de conformité sur l'élaboration et l'étude de dossier .....</b>	<b>78</b>
<b>6-3-1-2-Le test de conformité sur la création et la mise en place du crédit.....</b>	<b>79</b>
<b>6-3-1-3-Le test de conformité sur le suivi et le dénouement du crédit .....</b>	<b>80</b>
<b>6-3-1-4-Le test de conformité sur l'enregistrement de crédit dans les comptes.....</b>	<b>82</b>
<b>6-3-2-Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne .....</b>	<b>84</b>
<b>6-3-3-Les tests de permanence.....</b>	<b>85</b>

<b>6-3-4-Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne .....</b>	<b>87</b>
<b>6-4-Recommandations et chronogramme de mise en œuvre .....</b>	<b>89</b>
<b>6-5-Contrôle des comptes .....</b>	<b>93</b>
<b>6-5-1-Engagements par signature .....</b>	<b>93</b>
<b>6-5-2-Engagements par caisse : Les prêts amortissables commerciaux et salariés .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>99</b>
<b>A N N E X E S.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE / WEBORAPHIE .....</b>	<b>128</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

Le Système financier est un ensemble cohérent de structures permettant de transférer des fonds depuis les agents économiques (ménages, entreprises, collectivités publiques) qui épargnent (car leurs dépenses sont inférieures à leurs revenus) vers les agents économiques qui souhaitent emprunter, c'est-à-dire dépenser plus que leurs revenus. On dit qu'il sert d'intermédiaire financier entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement.

De façon générale, le métier de la banque est le commerce de l'argent : les clients viennent épargner à travers leurs dépôts, la banque met à la disposition des emprunteurs ces épargnes par l'octroi des crédits. Les crédits de la banque font de nouveaux dépôts lorsqu'ils sont remboursés.

On en distingue trois types : les institutions de dépôt (principalement les banques), les établissements d'épargne contractuelle (compagnies d'assurance vie et fonds de pension) et les entreprises d'investissement (intermédiaires de placement).

Les établissements financiers, comme les établissements de crédits, sont un système ouvert qui entretient des relations permanentes avec son environnement. Existants sur un marché où le risque inhérent à leur activité est de plus en plus élevé, pour survivre dans un environnement en perpétuelle mutation, les établissements financiers et établissements de crédits sont tenus de s'adapter en améliorant leurs différents processus d'activité.

Devant l'ampleur du phénomène, la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), en marge de la loi bancaire de l'union qui régit l'environnement bancaire dans la zone ouest africaine, instaure des systèmes de mesure de surveillance et de contrôles des risques encourus sur l'environnement financier permettant la protection aux établissements de crédits.

Dans l'espace Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), l'activité bancaire est soumise, en plus des règles prudentielles élaborées par la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), aux accords de bâles I et II.

Comme toute structure dynamique, la Banque Commerciale du Burkina (BCB) se trouve confrontée à de nombreuses difficultés qui compromettent dangereusement sa survie et sa pérennité.

Le management par les processus s'impose donc comme un véritable mode de gestion. Le processus d'octroi de crédits, étant un ensemble structuré de tâches visant à fournir un crédit appréciable au client, en termes de coût, qualité et délai est mis en place par l'organisation et doit faire l'objet de suivi-contrôle interne et d'adaptation à son environnement dans le but de minimiser ou de réduire les risques de l'activité crédit.

Le problème posé est de faire l'audit du processus d'octroi de crédits, pour apporter des recommandations dans le but d'améliorer leur efficacité. Le plus généralement, cet audit est basé sur une approche par les risques spécifiques liés à l'application du processus.

L'analyse du problème de notre étude pourrait relever un certain nombre de risques dans l'application du processus d'octroi de crédits à la B.CB, Nous avons entre autres :

- risques d'une organisation non fiable du processus ;
- risques de crédits ;
- risques opérationnels : risques humains, technologiques, juridiques.

L'apparition des risques importants résulte en général :

- du non respect de certaines normes de gestion associées aux ratios prudentiels notamment ceux relatifs à la limitation des risques portés par une institution et à la couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables ;
- de l'absence de formation dans l'étude, le montage et le suivi des crédits ;
- du non respect des directives de la politique de crédits en vigueur ;
- de la non-maîtrise de l'organisation du processus au sein de l'établissement financier ;
- d'une faiblesse du dispositif de contrôle interne mise en place.

Ces causes peuvent engendrer un certain nombre de conséquence à savoir :

- l'octroi de crédits à des clients non solvables ;

- les pertes d'actifs ;
- les fraudes, les détournements.

Afin de pallier ces risques ou du moins les amoindrir, un certain nombre de solutions pourraient être envisagées:

- réorganiser le processus ;
- veiller au respect des normes prudentielles relatives à la couverture des emplois à moyens et longs termes par des ressources stables ;
- sensibiliser les agents de crédits sur l'importance de leur rôle ;
- veiller au respect de la politique de crédits en vigueur au sein de l'établissement financier ;
- auditer le processus.

La solution qui pourrait répondre le mieux au contexte de notre étude est l'audit du processus d'octroi de crédits qui permettra de rénover ce processus par l'évaluation du dispositif de contrôle interne et par les nouvelles méthodes qu'il proposera pour son amélioration.

La question fondamentale au regard de notre solution retenue dans l'étude qui se pose est de savoir :

Quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédits à la BCB?

De manières spécifiques :

- quelles sont les bonnes pratiques en matière de processus d'octroi de crédits ?
- quelles sont les forces, les faiblesses et les risques liés à ce processus ?
- comment évaluer les risques ?
- comment évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédits ?
- quels dispositifs mettre en place pour améliorer le processus ?
- les mesures prudentielles de l'UEMOA et de BÂLES sont-elles appliquées ?

Au vu de toutes ces questions posées, nous avons choisi le thème suivant : « Audit du processus d'octroi de crédits à la Banque Commerciale du Burkina (B.C.B) ».

L'objectif principal de notre étude est de faire l'audit du processus d'octroi de crédits au niveau de la Banque Commerciale du Burkina (B.C.B) afin de dégager les risques spécifiques que pourraient encourir les opérations de crédits.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira de :

- décomposer le processus d'octroi de crédits en sous-processus ;
- identifier les risques inhérents à chaque sous-processus ;
- identifier les risques opérationnels à chaque sous-processus ;
- évaluer ces risques au regard du dispositif de contrôle interne existant et des bonnes pratiques généralement admises ;
- évaluer le dispositif du contrôle interne du processus d'octroi de crédits ;
- faire des recommandations qui peuvent amener à améliorer l'efficacité du système.

Cette étude a été réalisée alors que nous étions en stage académique dans la Banque Commerciale du Burkina (B.C.B). Pendant notre séjour dans cette institution, nous avons parcouru plusieurs directions et services. Dans la Direction des engagements et du risque, nous avons collecté des données, afin de tester l'hypothèse principale de notre étude. Ces données ont été collectées auprès :

- des responsables de la Direction des Engagements et du Risque ;
- des responsables d'étude et suivi de risques ;
- des responsables du service des engagements par signature et par caisse.

Nous allons limiter notre étude à l'audit du processus de crédits. Ainsi, nous nous pencherons sur les crédits par signature et les crédits par caisse limités aux prêts amortissables commerciaux et salariés.

L'intérêt de ce mémoire se situe à trois (3) niveaux :

- Pour la B.C.B: cette étude est une contribution à l'amélioration du dispositif de contrôle interne afin de minimiser les risques détectés dans le processus.

- Pour nous-mêmes : une telle étude nous a permis de mettre en pratique certains outils et connaissances d'audits théoriques acquises au cours de notre formation, d'élargir notre champ de connaissance d'audit sur le terrain .
- Pour le lecteur : ce mémoire constituera un appui et une référence dans ces travaux d'audit dans le processus d'octroi de crédits.

Notre étude portera sur deux parties. La première partie traitera du cadre théorique tandis que la seconde partie abordera le cadre pratique.

La première partie comporte trois chapitres. Le premier chapitre se consacrera à l'étude du processus d'octroi de crédits, des risques opérationnels y afférents et les dispositifs de règles prudentiels, le deuxième chapitre à l'audit du processus et le troisième chapitre à la méthodologie de l'étude.

La partie pratique de notre étude qui a lieu dans la Banque Commerciale du Burkina (B.CB) traitera des missions et objectifs qu'elle s'est assignée ainsi que le traitement du processus d'octroi de crédits.

Le premier chapitre abordera la présentation de la BCB, le deuxième chapitre nous permettra de faire la description du processus d'octroi de crédits de la BCB. Le troisième chapitre procédera à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus mis en place par l'entité et enfin le quatrième chapitre portera sur l'identification et l'évaluation des risques suivi des recommandations.



**PREMIERE PARTIE – CADRE THEORIQUE**

## INTRODUCTION

« Les établissements de crédits sont des personnes morales qui effectuent à titre de professions habituelles des opérations de banque ; ils peuvent effectuer certaines opérations connexes à leurs activités ; ils peuvent également fournir des services d'investissement. » (BERNET –ROLLANDE, 2008 :4).

L'approche processus consiste à considérer l'entité comme un ensemble de processus. L'interconnexion de ses différents processus favorise la production et la diversification des produits d'activités s'adressant à une large clientèle évoluant dans plusieurs domaines : agricoles, services, acquisition de biens.

L'approche par le processus permet de mettre en évidence les multiples risques (inhérents, opérationnels, résiduels ; et de non-détection) pour chaque processus à partir d'un contrôle par l'approche par les risques.

Le risque définissant à la fois l'évènement et la probabilité de survenance de l'évènement, est une perte potentielle, identifiée et quantifiable. La gestion du risque s'impose donc, pour toute entité visant la pérennité, comme un outil nécessaire d'évaluation, d'anticipation des risques et de mise en place d'un système de surveillance et de collecte des données pour déclencher les pertes.

Cette première partie de notre étude qui constitue la revue de littérature sur le processus d'octroi de crédits et l'audit du processus d'octroi de crédits comporte trois (3) chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'étude du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de règles prudentielles. Le deuxième se rapporte à l'audit du processus d'octroi de crédits bancaire et le troisième traite de la démarche méthodologique que nous allons adopter tout au long de l'étude.

# CHAPITRE I – Etude du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de règles prudentielles

## Introduction

« L'étude du processus d'octroi de crédits définissant le cheminement d'octroi de crédit met en évidence les conditions prescrites dans la politique du crédit. C'est l'activité de l'entreprise qui crée les risques par les différents processus qu'elle met en jeu. D'où la nécessité d'avoir une approche globale des risques. » (NGUENA, 2008 :43).

L'activité bancaire est soumise à de multiples risques auxquels l'entité est tenue de se familiariser pour survivre et se développer .Le risque apparaît désormais pour ces entités non pas comme une arme négative mais comme une arme à positiver dans le but de pouvoir en tirer profit dans cet environnement turbulent.

L'élaboration et la mise en place du processus d'octroi de crédits est soumise à de multiples risques dont les commissions bancaires se proposent de définir des dispositifs prudentiels s'imposant à toute entité exerçant dans le domaine.

### 1-1-Notion du terme "Processus"

Pour BERGER & al (2000 :69) : « les définitions du terme processus sont nombreuses. Elles énoncent toutes, à partir d'un besoin exprimé, la réalisation du produit ou du service qui satisfait ce besoin, par la mise en œuvre de moyens et d'activités liés. »

De cette définition, toute entreprise peut-être considérée comme un processus dès l'instant qu'elle mène un ensemble d'activité coordonné en vue d'aboutir à un résultat final.

Selon JIMENEZ & al (2008 :57) : « le processus est défini comme l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale. »

De ces définitions, il ressort que le processus est caractérisé par 6 paramètres :

1. le pilote (celui qui rend compte du fonctionnement du processus) ;
2. les ressources requises (financière, humaine, matérielle...) ;
3. les éléments d'entrée (données ou produits) ;
4. la valeur ajoutée ;
5. les éléments de sortie (données ou produits) ;
6. le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé.

Toute activité exercée en vue d'aboutir à un résultat final peut être considérée comme un processus. L'optimisation d'un processus se fait à travers les variables suivantes : le coût, le délai et la qualité.

### **1-2- Importance de l'objectif de l'approche processus**

Selon BERGER & al (2000 :70) : « L'approche processus se caractérise par une meilleure définition des relations d'interfaces entre les différents métiers de l'entreprise, et une amélioration des performances liées aux produits ou aux services qu'elle fournit, grâce à une compréhension claire et synthétique des activités à réaliser et des flux d'informations qui leur sont nécessaires. »

L'approche processus permet une connaissance globale et transversale de la structure de l'entreprise en vue de s'interroger sur l'ensemble des risques possibles et de formuler des recommandations d'amélioration du système.

Pour MOUGIN (2002 : 20) : « l'approche processus doit permettre de comprendre les relations entre les parties de l'organisation.

- comprendre la mécanique de l'organisme (identifier les processus et les interfaces) ;
- faire fonctionner la mécanique (maîtriser les processus) ;
- améliorer le fonctionnement (optimiser le processus). »

Considérant l'organisation de l'entreprise comme un ensemble de processus interconnectés, le management des processus consistera à :

- ✓ identifier les activités des différents processus;

- ✓ les maîtriser;
- ✓ les optimiser;
- ✓ innover pour s'adapter à l'environnement en perpétuelle mutation.

### **1-3-Définition des banques**

« Les banques sont des institutions financières qui acceptent les dépôts et qui font des crédits. Sont incluses sous le terme de banques les sociétés telles que les banques commerciales, les sociétés de crédit immobilier et les caisses d'épargne .Les banques sont les intermédiaires financiers avec lesquels un particulier est le plus souvent en relation. » Selon (MISHKIN, 2004 :9).

Les banques sont des intermédiaires financiers car d'une part, elles empruntent aux épargnants –prêteurs et prêtent aux emprunteurs ; et d'autre part, elles émettent sur le marché financier des obligations.

### **1-4-Les dispositifs de règles prudentielles**

Dans l'espace UEMOA, l'exercice de l'activité crédit est soumis aux règles prudentielles édictées par la BCEAO et aux accords de BÂLE I et II destinés aux banques actives sur le plan international. La réglementation sur le fonctionnement des établissements couvre tous les domaines relatifs aux opérations bancaires et aux conditions du secteur.

« Évoluant dans une sphère d'asymétrie d'information se traduisant par des risques de faillite, cette sphère a été règlementée pour prévenir les crises et limiter leurs effets sur le plan économique. La réglementation se définit par sa mission qui est la maîtrise du risque systémique et par ses éléments constitutifs que sont les normes et la surveillance. » Selon (DE SERVIGNY & al, 2006 :43).

#### **1-4-1-L'accord de BÂLE**

L'accord de Bâle I centré sur le risque de crédit impose aux banques internationales du G10 un capital réglementaire égal au minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leur

risque. On entend par capital réglementaire les fonds propres de base (représente 4% des risques pondérés) et les fonds propres complémentaires et sur complémentaires.

Pour suivre l'évolution instable du système financier mondial et pour corriger certaines insuffisances de l'accord de Bâle I, la conception d'un nouvel accord de Bâle, s'est avéré nécessaire. S'appuyant sur une révision de l'accord de Bâle I, Bâle II entre en vigueur en 2004 fondant son système prudentiel sur 3 piliers formant un tout indissociable:

- Pilier I : Normes (fonds propres) : principe de capital minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leur risque. A la différence de l'accord de Bâle I ce pourcentage est défini en incluant le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel. Elle se concrétise par un nouveau ratio qui se formule comme suit : fonds propres réglementaires/ Exigences pour risque de marché X 12,5 + Exigences pour risques opérationnels x 12,5 + Encours des risques de crédits pondérés.

Certaines conditions requises ont été listées par l'accord de Bâle à l'utilisation soit de l'approche standardisée, soit de l'approche mesure avancée.

Selon HULL & al (2007 :292) : « Les banques disposent de trois approches pour déterminer le capital réglementaire pour le risque opérationnel :

- la première approche est l'indicateur de base qui préconise que les fonds propres dédiés à ce risque correspondent à 15% du produit brut annuel des trois dernières années ;
- l'approche standard qui décompose les activités bancaires en huit lignes de métiers, le produit brut moyen des trois dernières années pour chacun de ces métiers est multiplié par un facteur bêta, puis la somme totale permet de déterminer les fonds propres ;
- l'approche mesure avancée, selon laquelle le capital réglementaire est calculé en interne par la banque au moyen de critères quantitatifs et qualitatifs. ».

En imposant des normes de fonds propres, le comité de Bâle contraint les établissements de crédits à proportionner leurs activités risquées montant des fonds propres dont ils disposent.

« L'objectif du 1<sup>er</sup> pilier est d'assurer que la mesure du besoin en fonds propres d'un établissement de crédits est l'image fidèle du niveau de risque qu'il porte. » Selon (OGIEN, 2008 :406).

- Pilier II : Surveillance : Le comité de Bâle suggère d'être particulièrement attentif aux différents types de risques.

Ce pilier doit s'appuyer sur 4 principes:

- Principe 1 : existence d'un processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres par rapport aux risques ;
- Principe 2 : obligation pour l'autorité de contrôle d'évaluer les mécanismes internes mis en place pour répondre au principe 1 ;
- Principe 3 : exigence, de la part de l'autorité de contrôle, d'un niveau de fonds propres éventuellement supérieur aux ratios réglementaires ;
- Principe 4 : mise en œuvre de mesures correctives par l'autorité de contrôle si le principe 3 n'est pas respecté.

« L'objectif est de s'assurer que les établissements de crédits appliquent des procédures internes efficaces pour calculer l'adéquation de leurs fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques réellement supportés. » Selon (LAMARQUE, 2005 :47).

Le rôle des régulateurs nationaux est renforcé et inclut désormais :

- la possibilité d'intervenir à tout moment s'ils le jugent nécessaire, et avant même que les fonds propres ne tombent en dessous des minima requis ;
- la possibilité d'imposer une approche parmi celles proposées dans le pilier 1 pour évaluer les risques ;
- la revue et l'audit du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

- Pilier III : discipline de marché : L'accord de Bâle II exige des banques un historique de données sur les pertes opérationnelles de trois années minimum.

Selon DESMICHT (2007 :266) : « Elle vise à obliger la banque à fournir des informations fiables et régulières sur sa situation et sur les opérations qu'elle effectue, en termes de gestion des risques. ».

La banque est tenue d'élaborer à son sein une politique formalisée en matière de communication financière approuvée par le conseil d'administration, qui permettrait la diffusion des informations financières. Ce pilier s'applique au plus haut niveau de consolidation du groupe bancaire.

Le pilier I est une réponse aux critiques de BÂLE I ou l'approche par des normes standardisées.

Les piliers 2 et 3 restent pour l'instant centrés sur l'audit des systèmes et des processus internes ainsi que sur la communication. Seul le pilier 1 a développé une méthode spécifique pour réguler les risques opérationnels.

Certaines critiques énoncent que les éléments de Bâle II laissent penser à une concurrence entre banques.

#### **1-4-2-Les dispositifs de l'UEMOA**

D'après le Rapport Annuel de la Commission Bancaire de l'UMOA (2009 : 50) : « Le dispositif prudentiel, arrêté par le Conseil des Ministres de l'UMOA en juin 1999 et entré en vigueur le 1er janvier 2000, vise principalement deux objectifs :

- renforcer la solvabilité et la stabilité du système bancaire ;
- assurer une protection accrue des déposants, dans un contexte de libéralisation des activités monétaires, bancaires et financières. »

La Banque Centrale est chargée de la définition des instruments et des règles de la politique du crédit applicables aux établissements de crédits ainsi que des modalités de fixation des normes prudentielles individuelles applicables aux établissements de crédits, le



classement des établissements financiers à caractère bancaire en diverses catégories en fonction des opérations de banque qu'ils sont habilités à effectuer, la définition de la forme juridique que doivent prendre ces établissements financiers et le contrôle des systèmes financiers décentralisés.

La Commission Bancaire est un organe de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA), présidée par le Gouverneur de la BCEAO, elle comprend en outre deux (2) collèges dont l'un est composé d'un représentant désigné par chaque État participant à la gestion de la Banque Centrale et l'autre, de membres nommés par le Conseil des Ministres de l'UMOA, en raison de leur compétence, pour une période de trois (3) ans renouvelable deux (2) fois par tirage au sort. La commission bancaire de l'UMOA assure la surveillance, le contrôle et l'organisation des banques, des établissements financiers et des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) sur le territoire des huit Etats membres de l'Union, en vue de préserver un fonctionnement harmonieux du système bancaire et fonde son action sur les textes réglementaires en vigueur.

Le dispositif réaménagé de surveillance bancaire maintient le principe de séparation des fonctions de réglementation d'une part, et celles de contrôle et de sanctions, d'autre part.

Trois principales normes sont utilisées pour apprécier la solvabilité des banques de l'Union : la représentation du capital minimum, les règles de couverture des risques et de limitation des immobilisations et participations, en liaison avec le niveau des fonds propres réglementaires de chaque établissement.

En plus de ses principales normes viennent d'autres normes prudentielles portant principalement sur le plafonnement des risques individuels, la limitation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, la couverture des emplois à moyens et longs termes par des ressources stables, la liquidité et la structure du portefeuille.

Lors du séminaire de l'association des banques de l'Afrique de l'Ouest, tenu à DAKAR du 23 au 24 Novembre 2010 sur la gouvernance d'entreprise et gestion des risques bancaires, il a été émis l'idée de la mise en œuvre du nouvel accord Bâle II reposant sur trois (3) piliers que sont: Pilier 1 : l'exigence minimale de fonds propres ; Pilier 2 : processus de

surveillance prudentielle ; Pilier 3 : discipline de marché, comme projet en cours pour le renforcement de la gouvernance d'entreprise dans l'UMOA.

### **1-5-Définition du crédit**

JASPER (2004 :223) : «le crédit mondial» est une avance de trésorerie, de marchandises, de services ou de quelque chose ayant une valeur dans le présent en échange d'une promesse de le payer à une date ultérieure, généralement avec un intérêt convenu de commun accord. Si la durée du crédit est inférieure à une année, il est appelé court terme. Plus qu'une année il peut être appelé moyen ou long terme, en fonction de la durée de la période de crédit. Le crédit à long terme pour plus de cinq ans est souvent obtenu dans la vente d'actions, d'obligations ou hypothèques. » (Traduction libre de l'auteur)

#### **1-5-1-Les différents types de crédits**

L'entité ayant un large éventail de clientèle, pour notre étude nous scinderons la clientèle en 2 grandes catégories différentes, chaque catégorie ayant la même personnalité juridique : les Particuliers qui sont des personnes physiques et les Entreprises qui sont des personnes morales. Au regard de cette clientèle diversifiée, elle est amenée à définir les spécificités de chaque offre adaptée à chaque catégorie de clients : crédits aux particuliers et crédits aux entreprises.

Sans recenser exhaustivement toutes les formes de crédits adressées à chaque catégorie, il est possible de regrouper ceux-ci en catégories à partir de leurs caractéristiques essentielles.

##### **1-5-1-1-Crédits adressés aux particuliers**

L'entité s'adresse à un large marché diversifié ayant de besoins de crédits différents. Parmi les besoins de crédits, nous avons :

- Le crédit à la consommation : Les crédits à la consommation sont des crédits à court terme de durée moyenne de 2 ans .Dans ce type de crédit les taux sont librement fixés par la banque. Ils permettent :

- soit de financer l'achat à tempérament de biens de consommation à usage domestique : (appareils ménagers, ameublement, automobile) prêts personnel ordinaire ; prêt personnel affecté, crédit bail ;
- soit de financer des besoins de trésorerie : crédit de trésorerie et les découverts accordés sur une période plus longue que le crédit de trésorerie, revolving : crédit utilisable avec une très grande souplesse. Exemple: prêts étudiants.

Ces types de crédits font l'objet d'une surveillance de la part des pouvoirs publics notamment dans la durée maximale du crédit, les limites au taux d'intérêt et le surendettement de l'emprunteur.

- Le crédit Revolving : avec un échéancier de remboursement et une régénération des tirages dont les règles dépendent de la banque émettrice, le crédit revolving fonctionne comme un découvert d'un montant plus important.
- Le crédit –Bail : est une forme de crédit particulier qui a une origine historique Nord-américaine ; c'est une opération par laquelle le particulier a le droit d'utiliser le bien moyennant un versement périodique de sommes, il n'est que le locataire dudit bien et l'entité reste la propriété. Il a la possibilité de devenir le propriétaire s'il le souhaite en rachetant le bien à l'achèvement du crédit par le paiement de la valeur résiduelle du bien.
- Les crédits –Habitat : se sont des crédits à long terme. Ils sont constitués des crédits immobiliers qui sont des crédits à long terme (10 à 15 ans), on trouve des crédits relais qui parfois durent moins de 2 ans (crédit accordé dans l'attente de la vente d'un bien immobilier afin de permettre l'achat d'un nouveau bien sans attendre le produit de la vente de celui qui n'est pas encore vendu).

### **1-5-1-2-Crédits accordés aux entreprises**

Les caractéristiques de ces crédits diffèrent entre les entreprises par rapport à l'existence ou non d'un compte de dépôt dans l'entité et les garanties demandées.

Parmi Les Crédits d'investissement ou prêts d'équipement à moyen et long terme nous pouvons citer :

- Crédits Promoteurs : sont des crédits accordés aux promoteurs lors des différentes phases du programme immobilier : acquisition du terrain, mise hors d'eau, gros œuvre, finitions.
- Crédit –Bail : à la différence des particuliers il sert au financement de biens professionnels ou d'exploitation de l'entreprise.
- Crédits accordés aux filiales : « C'est le cas pour les sociétés de crédit –bail .La banque prête à ses filiales financières qui ne disposent pas de ressources propres .Celles-ci se refinancent alors auprès de la maison mère soit sous une forme adossée (la banque accorde à sa filiale un crédit similaire à celui accordé à ses clients particuliers ou entreprises avec le même échéancier de remboursement), soit sous la forme d'avances globales. La banque peut également, au lieu de refinancer sa filiale prêt par prêt, lui accorder des avances globales de refinancement pour un ensemble de prêts homogènes. » Selon (DESMICHT, 2007 :71).
- Crédits de financement des stocks : La constitution de stocks s'avère nécessaire pour certains types d'entreprise. Suivant la règle de bonne gestion financière, ces stocks sont le plus souvent financés par le passif à court terme à savoir le crédit fournisseur et par le crédit des mobilisations des créances clients. Il arrive que le besoin en fonds de roulement soit insuffisamment couvert, dans la poursuite de leurs activités les entreprises sont parfois tenues de se tourner vers les crédits de financements des stocks dont deux modes de financement spécifiques existent :
  - Crédits de campagne : « il a vocation à financer une activité dont la saisonnalité provoque de fortes fluctuations du stock et du besoin de trésorerie au cours de l'année. Au vu d'un budget de trésorerie, la banque détermine des plafonds de crédit successifs, ajustés au besoin de trésorerie. » Selon (SION & al, 2006 :119) ;
  - Le Warrantage : est un document émis par un magasin général certifiant qu'une marchandise y a été déposée.
- Crédits par signature : les crédits par signature correspondent à un engagement de la banque envers son client sans mouvement de trésorerie sur le compte principal. Il est par conséquent comptabilisé au hors- bilan de la banque.  
Ils sont constitués des avals de traite et des différentes cautions. Les types de cautions rencontrés sont :

- la caution de soumission provisoire ;
  - la caution d'avance de démarrage ;
  - la caution de retenue de garantie ;
  - la caution de bonne fin d'exécution ;
  - la caution de garantie de paiement ;
  - la caution traites avalisées ;
  - le crédit enlèvement en douane ;
  - la caution entrepôt fictif.
- **Crédits Documentaires** : sont des engagements pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises contre la remise dans un délais précis des documents strictement conformes attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat. .
- Le risque majeur dans ce type de crédit pour la banque est de payer de faux documents et de ne pas être remboursé ;
- **Crédits Spots** : est un crédit de très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuel et important. L'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement ;
- **Créances Commerciales** : « représentent une forme spécifique de l'activité de crédit des banques dans le refinancement des entreprises. ». Selon (MERCIER & al, 2006 :1022) ;
- **Crédits de mobilisation des créances commerciales** : « le nantissement des créances clients est un accord par lequel une banque accepte de recevoir, comme collatéral d'un prêt, des créances clients. En général, le montant du prêt est égal à une fraction (souvent 75%) des créances clients escomptées dont on déduit les intérêts (précomptés), calculés en fonction du temps restant avant le règlement de la créance client. » Selon (BERK & al, 2008 : 893).

### **1-5-2-Organisation et support du processus d'octroi de crédits**

La décomposition d'un processus dépend du niveau d'analyse souhaitée.

Partant des travaux de SIRUGNET & al (2006 :148) sur la mise en place de dispositifs de prévention et la détection contre la fraude, on peut résumer les différentes opérations du processus d'octroi en :

- réception des informations clients (données) ;
- contrôles des pièces clients (exécution) ;
- prise en compte des données clients (exécution) ;
- analyse de la solvabilité du client (analyse) ;
- décision d'octroi de crédit (décision) : la décision peut se traduire par un accord sous réserve, un avis favorable, un ajournement pour complément d'informations, un refus définitif ;
- déblocage (exécution).

MATHIEU (2005), CAMARA (2006) identifient les étapes suivantes dans le processus d'octroi de crédits :

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

DE COUSSERGUES (2007 : 157) : « organise les procédures de traitement de crédit en 2 opérations :

- étude de la demande de crédit : elle doit se plier aux exigences du contrôle interne. Rassemble les opérations relatives à l'emprunteur, de la nature du crédit. Le dossier est ensuite traité par le responsable compétent et une décision d'accord ou de refus est prise ;
- le suivi du dossier de crédit : Risques opérationnels des exploitants au contact de la clientèle sont les lières alertes sur la dégradation de la situation financière du client et qu'ils tardent à informer leur hiérarchie redoutant qu'on leur attribue la mauvaise évaluation du risque ou parce qu'ils entretiennent des bonnes relations commerciales avec le client. »

Dans la suite de cette étude, nous retiendrons la décomposition proposée par MATHIEU ; CAMARA.

### **1-5-2-1- Préviation des octrois de crédits**

La banque évolue suivant des objectifs stratégiques poursuivis. Comme le dit si bien DE COUSSERGUES (2007 :109) : « Chaque banque présente un profil de risque de contrepartie qui dépend des métiers exercés et de la nature des engagements. »

Les grandes orientations de la politique générale de crédit arrêtées, annuellement, par la direction générale sont tenues en harmonie dans l'élaboration du budget des octrois de crédits.

### **1-5-2-2-Etude du dossier de crédit du client**

L'étude du dossier est un sous-processus très important dans le processus d'octroi de crédits. L'agent chargé de la gestion du crédit devrait analyser et évaluer les dossiers en fonction de la politique de crédit en vigueur. Le dossier de crédit ayant été ficelé par l'agent de crédit, est transmis au Comité de Crédit. Ce Comité de crédit, après s'être assuré que le dossier qui lui a été transmis est complet et répond aux critères fixés par la politique générale prend une décision concernant la demande de crédit. Au cours de cette étape, la banque :

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

### **1-5-2-3- La mise en place du crédit**

Après autorisation du crédit par le comité de crédit, il s'en suit la formalisation correcte des garanties, et la signature du contrat de crédit par l'emprunteur. La mise en place d'une gestion interne de crédit au sein de l'entité s'impose à partir de ce processus.

#### **1-5-2-4-Le suivi du crédit**

C'est un sous-processus de gestion de crédit qui permet la couverture des fonds prêtés. En effet, à partir des documents tels que le tableau d'amortissement, les bordereaux de retrait, l'agent de crédit inscrit l'évolution des crédits. Ce sous-processus permet de prévoir la constitution de provisions éventuelles, des actions permettant d'éviter une créance litigieuse, en cas d'identification éventuelle de difficultés des emprunteurs. Il consiste en la gestion au quotidien du crédit pour aider à l'identification d'éventuelles difficultés des emprunteurs afin de prévoir des actions permettant d'éviter une créance litigieuse.

#### **1-5-2-5- Le recouvrement**

Il intervient lorsqu'un prêt prend du retard sur le délai normal de remboursement inscrit dans le contrat. Dans ce cas, l'agent de crédit prend les mesures nécessaires pour remédier à la situation.

Comme actions possibles nous pouvons citer le rééchelonnement qui consiste à allonger le délai de remboursement du prêt. Si malgré les actions entreprises, le client se révèle défaillant, l'institution n'aura comme solution que de poursuivre le recouvrement par voie judiciaire et le cas échéant de constituer des provisions. Le processus de recouvrement se déroule en plusieurs étapes :

- la phase d'information ;
- la phase de résolution à l'amiable ;
- la phase contentieuse.

#### **1-5-3-Les objectifs du processus d'octroi de crédits**

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

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;
- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;



- les besoins légitimes de crédits des agents économiques et /ou des ménages doivent être satisfaits. »

L'objectif du processus d'octroi de crédits permet d'aboutir au :

- remboursement normal ;
- remboursement compromis : il s'agit de se donner les moyens d'optimiser le recouvrement des créances provisionnées, douteuses ou contentieuses, qui constituent une reprise substantielle de provisions;
- remboursement difficile : il s'agit de la mise en œuvre d'un accompagnement efficace, qui a essentiellement pour objet de conserver la maîtrise de la situation ;
- le suivi du déroulement des opérations de crédits et l'atteinte des objectifs stratégiques de la politique de crédits ;
- la mise en œuvre d'un contrôle interne dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses du processus ;
- la maîtrise et l'amélioration des opérations de crédits dans le temps.

### **1-6-Les risques**

« La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte-tenu des produits proposés et de la 'matière manipulée': l'argent. » Selon (LAMARQUE, 2003 :65).

#### **1-6-1-Concept du terme « Risque »**

Une multitude d'idées s'articulent autour de la notion de risques.

Dans le l'adage courant, le terme risque se définit comme étant un danger auquel une personne s'expose. Il désigne une menace objective.

Ainsi l'objectif est de minimiser un dommage et de concevoir des mesures de protection lorsque survient le risque.

Toutefois, le risque ne peut être défini que sur l'apparence négative, à ces définitions qui ne voient que l'aperçu négatif du risque on peut associer au terme risque la notion « opportunité ».

Dans toute décision d'octroi de crédits, on doit donner tenir compte du risque et de la rentabilité de ce risque.

« Un risque est aussi bien une opportunité (risque positif) qu'un danger (risque négatif). Il s'agit des extrêmes d'une seule et même échelle. » Selon (BLANC ALQUIER & al, 2007 :3).

### 1-6-2-Les types de risques de l'activité bancaire

Une liste exhaustive des risques est impossible à élaborer car de nouveaux risques apparaissent au fil du temps. Un risque qui n'était pas considéré comme tel hier peut le devenir aujourd'hui.

L'activité bancaire est soumise à de multiples risques auxquels l'entité est tenue de se familiariser pour survivre et se développer.

Nous avons d'une part les risques transversaux de l'activité bancaire et d'autre part les autres risques bancaires.

Parmi les risques transversaux de l'activité bancaire, on a :

- Risques de crédit (risque externe) : risque de contrepartie est le risque que l'emprunteur (un particulier ou une entreprise) ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée.
- Risques de marché : composé du risque de taux d'intérêt qui est le risque de ne pas pouvoir se refinancer au taux attendu et du risque du taux de change.  
C'est un risque spécifique de l'activité bancaire internationale.
- Risques opérationnels (risque interne) : il est le troisième type de risque après le risque de marché et le risque de crédit qui entre dans le calcul du capital économique

d'une institution financière dans le cadre de l'accord de Bâle II .Une bonne maîtrise de ces risques minimiserait d'une part les risques de fraude.

Le risque opérationnel est la cause en partie du risque de liquidité d'une part du risque crédit et déontologique d'autre part.

- Risques de liquidité : le risque que la banque ne puisse pas faire face à ses engagements du passif et de l'actif de court terme (1 mois).

Les autres risques bancaires peuvent se résumer aux:

- Risques systémiques : C'est le risque de défaillance de tout le système bancaire. Selon GUEDJ (2001 :418) : « Le risque systémique renvoie au risque de contamination de l'ensemble du système à la suite d'une défaillance de l'un des opérateurs : dans la mesure où tous les intervenants sur un marché opèrent aussi sur les autres marchés, la défaillance de l'un des acteurs sur un marché peut avoir des conséquences fâcheuses sur tous les autres marchés entraînant l'ensemble du système financier dans des défaillances en chaîne. »
- Risques stratégiques : se sont des risques qui sont liés à des facteurs extérieurs dont la maîtrise n'est pas du ressort de la banque, nous avons : les risques politiques, les risques de modification de la législation, les risques liés à l'évolution d'un secteur d'activité, les risques liés à des décisions de la Direction Générale.
- Risques de réputation : Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation. La réputation est un actif stratégique pour le développement (recrutement et fidélisation de clientèle ou de collaborateurs, accès aux marchés, relations avec les régulateurs etc.) et la valeur de l'entreprise (exprimée notamment par sa valorisation boursière). Dès lors le risque de réputation fait partie des risques, est en tête des préoccupations des dirigeants. Il est nécessaire d'intégrer l'impact sur la réputation dans l'analyse des vulnérabilités. La meilleure façon de gérer les risques de réputation est de mettre en place une gouvernance d'entreprise comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes et une communication sans détour des problèmes rencontrés par l'entreprise vis-à-vis de ses

parties prenantes, non seulement les actionnaires, mais aussi les employés, les clients et les membres de la société civile les plus directement concernés.

- Risques- pays: « la possibilité d'une perte, ou de la dépréciation d'une créance ou d'un actif (réel ou commercial, une part de marché par exemple) à l'étranger, pour des raisons imputables à l'environnement national. » Selon (JURA, 2003 :333)

Pour neutraliser ces risques, il est nécessaire d'étudier leurs principales caractéristiques que sont : les faits générateurs (Hommes ; Naturels ; concours de circonstances), les conséquences directes et indirectes qui les accompagnent, les fréquences d'intervention, les manifestations, le cout des moyens de protection. Au cours de notre développement nous nous attarderons sur les risques opérationnels qui peuvent être la cause en partie de certains risques crédits et déontologiques.

### **1-6-3-Les différents types de risques opérationnels**

Aujourd'hui, le risque opérationnel a largement dépassé le cadre restreint de l'organisation bancaire et concerne désormais le secteur financier dans sa globalité.

Selon HULL & al (2007 :291) : «On peut définir le risque opérationnel comme la totalité des risques internes. Dans ce cas, ce risque englobe plus que les risques associés aux opérations et inclut désormais les risques provenant de contrôle inadéquat et tout autre risque associé à la fraude des employés. ».

Le risque opérationnel défini selon le "nouvel accord de Bâle" comme le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes mis en place et à des évènements extérieurs.

Ces définitions dénombrent cependant les différents types de risques opérationnels suivants :

- Les risques humains : Ils concernent les pertes causées par des collaborateurs, intentionnellement ou non : incompetence du personnel ; sabotage ; perturbation, perte ou manque de personnel ; piratage, transaction non autorisée ; fraude interne

(manipulation des comptes, détournement de règlement, détournement des biens d'entreprises, prêts fictifs, jeu de dates de valeurs sur ses comptes personnels), erreurs d'exécution.

- Les risques informatiques : risques liés à l'investissement technologique, capacité des systèmes, défaillance des systèmes, violation des sécurités des systèmes ; développement et maintenance, incidents d'exploitation, accès non autorisés ; pertes ou altérations accidentelles de données ; fraude externe (détournement de fonds, d'information).
- Les risques organisationnels (Processus) : Ils concernent les pertes issues de l'échec de transactions sur les comptes clients ou sur tout autre processus de l'activité courante risques liés à l'activité commerciale ; risque de projet, utilisation de modèles, méthodes ou opérations erronées ou mal adaptées ; lacunes dans les systèmes de contrôle interne et de surveillance.
- Les risques liés aux événements extérieurs : les catastrophes naturelles (incendie ou tremblement de terre qui affecte les opérations bancaires), les risques réglementaires ou politiques : le risque de ne pas ou de mal anticiper de nouvelles réglementations ou de ne pas s'y conformer et peut avoir des conséquences financières ou stratégiques significatives : par exemple, la restriction des opérations bancaires par un gouvernement d'un pays étranger.
- Les risques juridiques et fiscaux : Selon VERDALLE (2006 :67) : « le risque de tout litige avec une contrepartie, résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance susceptible d'être imputable à l'entreprise au titre de ses opérations. ».
- Les risques déontologiques : « Ce risque est lié à la non-application des principes déontologiques. Catégorie de risque devenue plus importante, il comprend également le « délit d'initié » et la « divulgation de secret bancaire. » Selon (SIRUGNET, 2007 : 95).

### 1-7-Gestion efficace des risques

La gestion des risques est un processus qui passe par l'identification des difficultés rencontrées et la mise en place d'un système de contrôle cohérent.

Selon HAMZAOUÏ & al (2005 :79) : « la gestion des risques de l'entreprise aide une entité à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte des ressources. »

Les banques doivent disposer d'un système de gestion de risque efficace susceptible d'assurer une réaction rapide face à l'apparition de quelconques risques.

« De même que l'entreprise n'est pas un système isolé, la gestion des risques ne peut se cantonner à l'intérieur du système. Elle doit prendre en compte son environnement et sa complexité. Ce faisant, elle doit être à la fois globale et intégrée. » Pour (NGUENA, 2008 :45).

La maîtrise des risques s'obtient alors non par des dispositifs de surveillance, mais par la mise en place d'un environnement d'aide à la décision et de contrôle pertinent dont profite chaque responsable.

Pour HAMZAOUÏ (2008 :84) : « Plusieurs façons permettent de maintenir le risque d'entreprise à un niveau acceptable faible :

- l'acceptation consciente et objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes (par exemple, aux fournisseurs ou aux assureurs) ;
- la mise en place de procédures et de politiques appropriées de contrôle interne ;
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop importante. »

Gérer les risques peut se faire de différentes manières et en fonction du type de risque.

« Les établissements de crédits doivent mesurer les risques en s'appuyant sur l'exploitation de statistiques internes ou la mise en place d'instruments de mesures des risques. Cette tâche s'inscrit dans le cadre du respect de la réglementation bancaire et des recommandations du comité de Bâle. » Selon (OGIEN, 2008 :475).

Le comité de Bâle 2 a édicté 10 principes de base d'une gestion efficace des risques opérationnels à observer par toutes les banques. En plus des 10 principes de base, il propose 3 piliers pour une gestion des risques bancaires.

Le crédit quelque soit son objet, ou ses formes est l'activité essentielle et la raison même de l'activité bancaire.

Les institutions financières ne peuvent évoluer dans une sphère turbulente sans avoir appréhendé le terme « risque » comme une notion désignant à la fois un danger et une opportunité. Ainsi, elles doivent plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré, susceptible d'assurer une réaction rapide face à l'apparition de nouveaux risques. Elles évoluent dans un cadre institutionnel de surveillance qui définit les conditions d'exercice de leur profession et les normes de gestion à respecter.

## CHAPITRE II : Audit du processus d'octroi de crédits

### Introduction

Partageons la pensée de RENARD selon laquelle : « L'auditeur travaille dans le relatif, il améliore les choses, il ne peut garantir leur parfaite maîtrise. » (RENARD, 2010:243).

L'audit se réfère à l'existence d'une norme, il ne dépasse jamais un certain stade où il viendrait se confondre avec la prise de décision.

L'audit est de nos jours un instrument indispensable à l'évolution des entreprises, il apporte de la valeur ajoutée dans l'organisation de l'activité par sa contribution d'amélioration du dispositif de contrôle interne.

### 2-1-Approche d'audit par les risques et objectifs d'audit du processus d'octroi de crédits

Nous analyserons d'abord les approches d'audit par les risques du processus d'octroi de crédits et en suite l'objectif d'audit du processus d'octroi de crédits.

#### 2-1-1-Approche d'audit par les risques du processus d'octroi de crédits

Pour SCHICK (2007 : 63) : « l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités. »

La démarche de l'audit du processus d'octroi de crédits est basée sur un contrôle par l'approche par les risques spécifiques liés à l'application du processus.

Selon SCHICK (2007 : 64) : « toute la mission se déroule en trois grandes phases. A savoir :

- études (les normes professionnelles parlent de planification) ;



- vérifications ;
- conclusions. »

L'audit du processus d'octroi de crédits n'est pas uniquement le fait de l'auditeur interne, il peut être mené dans certains cas par un professionnel indépendant.

Tout comme l'auditeur interne, l'auditeur opérationnel s'intéresse à toutes les opérations de l'entreprise.

### **2-1-1-1-La phase de préparation**

La phase de préparation organise la phase de vérification sur le terrain. Toute action d'audit doit résulter d'une réflexion préalable étayée par une reconnaissance du domaine à auditer.

Partant des travaux de RENARD (2010), La phase de préparation se subdivise de la manière suivante :

- l'ordre de mission et / ou lettre de mission ;
- la prise de connaissance ;
- le découpage en objets auditables ;
- l'identification des zones à risques ;
- l'élaboration du rapport d'orientation.

#### **2-1-1-1-L'ordre de mission ou la lettre de mission**

L'Auditeur Interne et /ou externe ne peut se saisir de la décision d'auditer un processus quelconque, il est là pour le réaliser. L'ordre de mission est la matérialisation du mandat donné par la Direction Générale ou par le comité d'audit à l'auditeur interne.

Au cas où l'audit du processus est mené par un professionnel indépendant, une lettre de mission traduisant l'acceptation de la mission par l'auditeur externe ainsi que les

obligations réciproques de l'auditeur externe et de la société auditée doit être élaborée. La lettre de mission est en quelque sorte un contrat de service entre les deux parties.

### **2-1-1-1-2- La prise de connaissance du processus d'octroi de crédits**

La prise de connaissance est importante dans toute démarche d'audit, et est avant tout organisée. Elle est planifiée en prenant soin de prévoir les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de l'audit.

Elle consiste à une prise de connaissance détaillée du processus d'octroi de crédits et des dispositifs mis en œuvre par l'institution financière.

Les moyens utilisés peuvent être : l'interview, le questionnaire de prise de connaissance, les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, la grille d'analyse des tâches.

### **2-1-1-1-3-Le découpage en objets auditables**

Le processus d'octroi de crédits sera découpé en éléments plus simple à appréhender dans le but de définir les zones à risques. Ainsi on a le découpage en stade chronologique et le découpage par arborescence sémantique.

En matière d'efficacité, l'enjeu de cette phase est l'orientation de l'auditeur en fonction de l'évaluation des facteurs clés de succès du processus d'octroi de crédits à auditer.

### **2-1-1-1-4-L'identification des zones à risque**

Elle consiste, à partir d'examen et d'analyse, à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Il s'agit de voir où se situe les risques et non de les analyser.

Cette étape lui permettra d'organiser son travail en identifiant les activités importantes du processus à auditer et en définissant son référentiel.

A cette fin, l'auditeur conçoit un document appelé tableau des risques appelé: Tableau des forces et faiblesses apparentes.

Ce tableau résumera le découpage du processus d'octroi de crédits en activités et les objectifs assignés à chaque tâche.

## **2-1-1-1-5-L'élaboration du rapport d'orientation**

Le rapport d'orientation est un document de synthèse qui définit les objectifs permanents du contrôle interne, les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés par l'auditeur et le champ d'action à son investigation.

L'analyse des risques permet d'économiser les ressources d'audit en concentrant le programme de vérifications sur des points choisis et présentés dans le rapport d'orientation.

### **2-1-1-2-La phase de vérification**

Elle s'articule autour de deux préalables. Aussi, nous avons :

- le programme de vérifications ;
- le travail sur le terrain.

#### **2-1-1-2-1-Le programme de vérifications**

D'après les normes d'audit interne (2009 :16) : « 2240.A1 -Le programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement. »

Le programme de vérifications renferme l'ensemble des travaux et outils à mettre en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation.

Il indique l'ensemble des investigations à mener, la répartition des tâches entre les auditeurs, les questions de contrôle interne à poser, et des points à savoir.

#### **2-1-1-2-2-Le travail sur le terrain**

L'auditeur est chargé de formuler des recommandations sur la base des vérifications menées conformément aux normes internationales d'audit.

Le travail sur le terrain consistera :

- à la réalisation des tests de conformité : Pour cela, Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés (contribuant à la réalisation des objectifs généraux et se rapportant aux zones à risques antérieurement identifiées ;
- à l'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne : L'auditeur utilise généralement le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches pour cette évaluation. A la suite de cette évaluation, il doit être possible de dégager les points forts théoriques du contrôle interne et les points faibles ;
- à la réalisation des tests de permanence : « Il s'agira pour lui de s'assurer au moyen de tests que les points forts identifiés plus haut sont appliqués de façon permanente. Pour cela il dispose de trois (3) techniques principales :
  1. examens de l'évidence du contrôle par une inspection de documents ;
  2. répétition des traitements et vérifications par l'auditeur ;
  3. observation de l'exécution des contrôles par l'auditeur » (DAYAN, 2004 :932).
- à l'évaluation définitive du contrôle interne : A ce stade, il est à mesure de faire une synthèse sur : les points forts à la fois théoriques et réels, les points faibles dus à un défaut dans la conception du système, les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures.
- à l'établissement d'une FRAP (feuille de révélation et d'analyse des problèmes) pour chaque anomalie: C'est un document normalisé qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

Chaque FRAP comprend 5 parties :

1. Problème,
2. Constat,
3. Causes,
4. Conséquences,

## 5. Recommandations.

### **2-1-1-3-La phase de conclusion**

Elle commence par la rédaction du projet de rapport qui fera l'objet de validation au cours de la réunion de clôture. A la fin de la réunion, les auditeurs rédigent un rapport définitif auquel ils accorderont un suivi aux recommandations.

#### **2-1-1-3-1- Le Projet de rapport**

L'ossature du projet de rapport est un rassemblement des problèmes des FRAP d'une manière cohérente et selon une logique de hiérarchisation des problèmes rencontrés assorti d'un commentaire descriptif.

Il ne comporte pas de plan d'action sur lequel l'auditeur indique quand et par qui seront mis en œuvre les recommandations qu'il a acceptées, et les recommandations de l'auditeur ne comprennent pas encore les réponses des audités.

#### **2-1-1-3-2-Le Rapport d'audit**

C'est un document d'information pour la hiérarchie. Il renferme les constats, les recommandations, et les réponses aux recommandations.

A l'élaboration du document, l'auditeur doit prendre position, faire preuve de conviction, s'abstenir d'un jugement sur les hommes et se focaliser sur les faits.

#### **2-1-1-3-3-L'état des actions des progrès**

Il s'inscrit dans une démarche qualité d'amélioration continue du processus d'octroi de crédits et vise à mesurer l'apport global de la mission d'audit.

Il appartient à l'auditeur de faire en sorte que les mêmes problèmes ne réapparaissent pas, ou que le management en assume d'avance la responsabilité.

## 2-1-2-Objectif d'audit du processus d'octroi de crédits

D'après la définition du Fédéral Financial Institut du Canada, 1967, selon AHOUANGANSI (2010 :35) :« L'objectif d'ensemble de l'audit opérationnel est d'aider tous les centres de décision de l'entreprise et de les soulager de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses objectives, des appréciations, des recommandations et des commentaires utiles au sujet des activités examinées. »

Les objectifs principaux d'intervention de l'auditeur seront de vérifier :

- la régularité des opérations ;
- l'efficacité des organisations ;
- l'actualisation et la clarté des structures ;
- le niveau de sécurité des procédures mis en place.

Les objectifs d'audit du processus d'octroi de crédits sont formulés comme suit :

- évaluer les dispositifs mis en œuvre ;
- détecter les anomalies dans l'élaboration du processus ;
- formuler des recommandations dans le but d'améliorer le processus ;
- mettre en place des dispositifs préventifs, correctionnels et de détections.

## 2-2-Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses. Dans l'activité bancaire, le contrôle interne nécessite une orientation plutôt axée sur la gestion des risques. Dans ces établissements, on différencie différents niveaux de contrôle qui concernent toute l'activité.

Le TURNBULL et le CDR AMF devenu ACP abordent la notion de risque dans leurs définitions .Ce choix de ces types de définitions sur le contrôle interne est dû au fait qu'elles incluent dans leurs définitions la notion 'risque'<sup>1</sup>.

SELON LE TURNBULL : Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

---

<sup>1</sup> (AHOUANGANSI ; 2010 : 99)

- facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux ,opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs ; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires.

SELON LE CDR AMF : 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 à chaque société qui :

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

### **2-2-1-Règlementation et objectifs du système de contrôle interne bancaire**

« Les banques et les établissements financiers de l'UMOA doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. » selon les circulaires de la commission bancaire circulaire N°10-2000/CB (23 juin 2000) substituées aux circulaires de la commission bancaire circulaire N°03-91/CB (10 juin 1991).

Au sein des banques et des établissements financiers, selon les circulaires N°10-2000/CB (23 juin 2000), la responsabilité du bon fonctionnement du système de contrôle interne relève des organes délibérants et exécutifs et celle relative à la mise en place du système de contrôle interne relève de l'organe exécutif.

Le système de contrôle interne devra ainsi permettre de mieux sélectionner les activités, non seulement en fonction des risques qu'elle comporte, mais également de leur rentabilité.

### **2-2-2-Objectifs du contrôle interne bancaire**

Le système de contrôle interne a notamment pour objet :

d'une part d'après les circulaires de la commission bancaire circulaire N °03-91 /CB (10 juin 1991) selon (AHOUANGANSI ,2010 :114): «

- vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;
- vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information. »

D'autre part :

- rechercher la protection du patrimoine de l'entreprise ;
- améliorer des performances et l'efficacité et l'efficience opérationnelle, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.

### **2-3-Liens entre gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**

Le management des risques est définie par le COSO comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité ,sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité pour identifier les évènements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au « risque d'appétit »,en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité.



Cette définition relative du COSO met en évidence que la gestion du risque est en relation avec le contrôle qui est un sous-ensemble de la gestion des risques de l'entreprise.

SIRUGNET & al (2006 :128) : « Dans les différentes phases de la gestion des risques énoncées ci-après on constate que le contrôle interne intervient comme un sous-ensemble de la gestion de risques : les phases :

- identification et évaluation des risques ;
- surveillance continue de l'exposition ;
- processus de contrôle interne ;
- plan d'urgence et de continuité d'activité ;
- implication de la direction et du personnel. »

#### **2-4-Evaluation du dispositif de contrôle interne d'un processus**

GALLET (2005 :145) : « le processus de contrôle interne doit faire l'objet d'un pilotage et d'une évaluation pour s'assurer de son fonctionnement correct. Cela peut prendre la forme d'audits ponctuels mais aussi de procédures de surveillance intégrées aux activités. »

La démarche d'évaluation du contrôle interne selon GALLET comprend trois étapes traditionnelles :

- décrire le processus ;
- identifier les contrôles dans le processus et évaluer les contrôles.

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

- des procédures d'engagements ;
- de la gestion des encours sains ;
- du dispositif de surveillance des risques ;
- du contrôle des comptes ;
- de la revue du risque pays. »

## 2-5-Importance d'audit

AHOUANGANSI (2010 :14) : « L'audit est un examen critique qui vise fondamentalement à vérifier la fiabilité des informations fournies par les organisations économiques et à assurer de la qualité desdites informations par rapport à la qualité normalement attendue de la matière contrôlée.

L'audit est un outil de contrôle pour s'assurer de la fiabilité des informations enregistrées et un outil d'amélioration des dispositifs de sécurité.

SIRUGNET (2007 :496) : « Sur les aspects comptables, l'auditeur assure le contrôle périodique de la conformité de la comptabilisation des opérations et de leur présentation dans les différentes situations périodiques présentées, du niveau de risque comptable effectivement encouru, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de contrôle permanent de la comptabilité. »

Le contrôle interne est un dispositif qu'une entité met en œuvre dans le but d'atteindre ses objectifs. Dans l'espace UEMOA, le contrôle interne est un dispositif que doit se doter une institution financière. Il est donc règlementé par les dispositifs de règles prudentielles de l'UEMOA. Sa mise en œuvre est un moyen de minimiser ou de prévenir les risques de l'activité bancaire.

L'auditeur interne a pour rôle d'évaluer le dispositif de contrôle interne et de signaler ses faiblesses majeures.

## CHAPITRE III : Méthodologie de l'étude

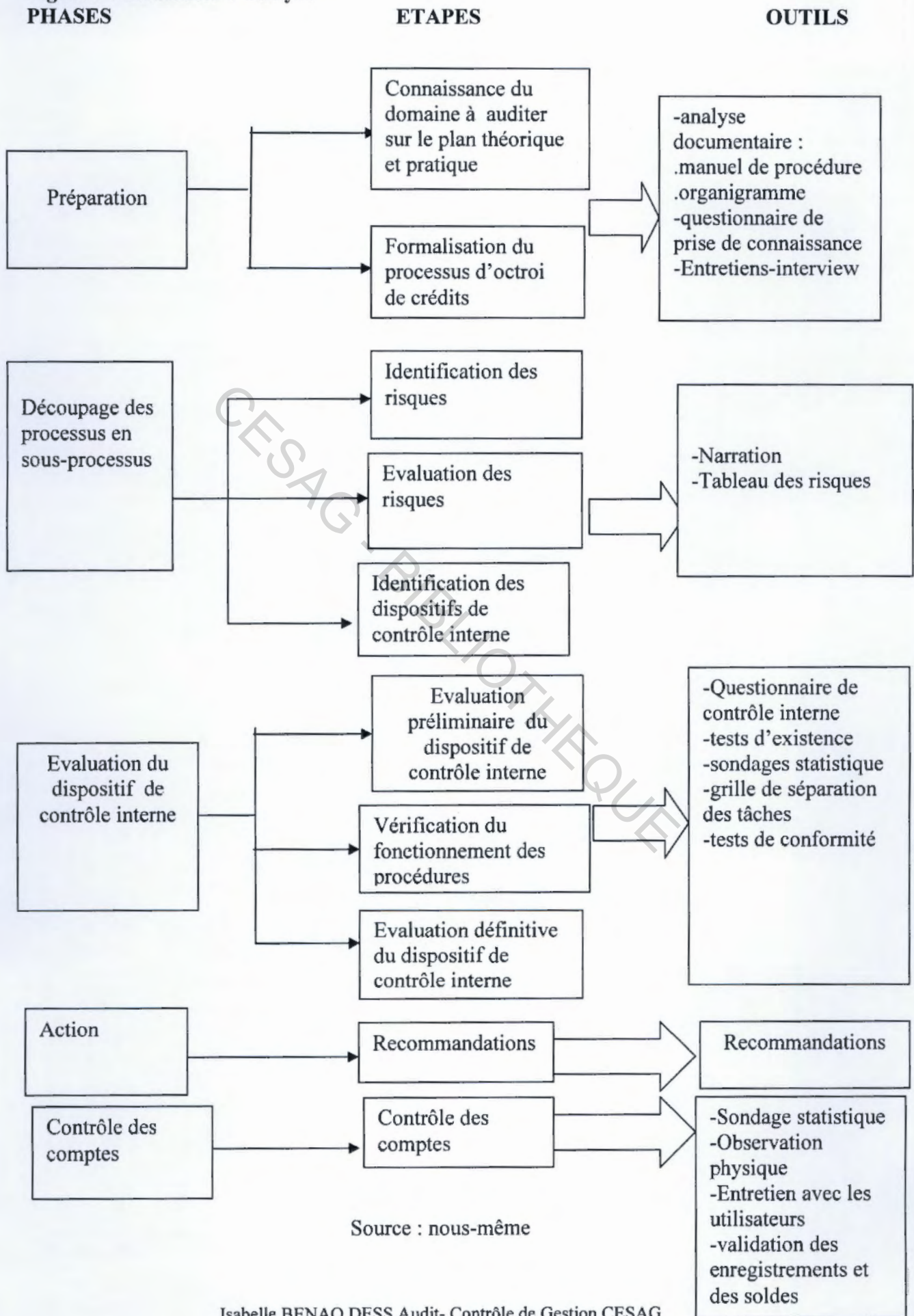
### Introduction

Au cours de notre travail sur le terrain, nous adopterons une démarche méthodologique basée sur un modèle d'analyse et s'appuyant sur divers outils de collection de données.

#### 3-1-Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse résumant les différentes étapes de la recherche se présente comme suit :

**Figure 1 : Le modèle d'analyse PHASES**



Source : nous-même

### **3-2-Les outils d'audit**

Nous utiliserons les différents outils d'approche d'audit pour effectuer nos travaux. La finalité de l'audit interne étant l'amélioration du contrôle interne, afin de mener une démarche cohérente d'évaluation nous avons procédé :

- dans un premier temps à une prise de connaissance de l'entité et du processus d'octroi de crédits au moyen de techniques appropriées de collecte de données ;
- dans un deuxième temps à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi de crédits à partir des outils d'analyse et d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

#### **3-2-1-Les outils de collecte de données**

Ils se définissent comme des outils de recueil d'informations nécessaires à la réalisation de nos travaux. Les techniques ci-après ont été utilisées pour nous aider à recueillir le maximum d'information.

##### **3-2-1-1-Entretiens**

Ils ont consisté en un échange avec certains acteurs intervenant dans le processus (le chef de section des engagements par signature, le directeur d'étude et de risques, les agents de crédits, les juristes, les agents du courrier, les agents de recouvrement, les agents de la section des engagements par caisse). Ils nous ont permis de prendre connaissance de l'organisation de notre structure d'accueil et du processus de crédits.

##### **3-2-1-2-L'analyse documentaire**

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

- o l'organigramme : il présente l'organisation et la structure de l'entité ;

- o le manuel de procédure de gestion de crédit : il traite des contrôles permanents effectués au sein de l'Institution (contrôle permanent de premier niveau, contrôle permanent de deuxième niveau, matérialisation des contrôles, sécurité du système d'information), du contrôle social (contrôle dévolu au Conseil de Surveillance), de l'évaluation du contrôle interne (évaluation par l'inspection et les missions d'audits externes et d'affectation des responsabilités).

### **3-2-2-Les outils et techniques d'analyse et d'évaluation du contrôle interne**

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

#### **3-2-2-1- L'observation physique**

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

- o les tests de conformité ;
- o les tests de permanence.

#### **3-2-2-2-Sondage statistique**

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

#### **3-2-2-3-Le questionnaire de contrôle interne**

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

### **3-2-2-4-La grille de séparation des tâches**

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

### **3-2-2-5-La narration**

C'est un récit ordonné et détaillé de la transcription narrative d'une narration orale. Elle tire sa source : des observations physiques, des constats, des conclusions de tests, des entretiens et /ou interviews.

### **3-2-2-6-Le tableau des risques**

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

Ce chapitre nous a permis de dégager la méthodologie utilisée pour notre étude, de définir les outils à utiliser pour mener à bien l'étude du processus d'octroi de crédits. Il s'agira pour nous, à travers l'audit du processus d'octroi de crédits d'évaluer le dispositif de contrôle interne mise en place en vue de déterminer l'efficacité de la structure actuelle du contrôle interne du processus d'octroi de crédits par rapport à l'atteinte de ses objectifs.

## CONCLUSION PARTIE I

Le secteur bancaire Burkinabé est un secteur fortement concurrencé malgré le faible taux de bancarisation. Les banques jouant un rôle très important dans l'économie du pays, font l'objet d'une surveillance rigoureuse par la BCEAO dans le but d'éviter un risque systémique.

L'analyse et l'évaluation des risques opérationnels de l'activité bancaire surtout des risques crédit ne font pas souvent l'objet d'études dans certaines banques du pays d'où une absence de cartographie de risque. Selon leur dire, le système utilisé par leur banque est un système qui ne reflète pas la réalité du pays.

Dans le cadre de la première partie, nous avons passé en revue les concepts de processus, de crédit, de banque, d'audit et de contrôle interne. Notre modèle d'analyse tiré de cette première partie, nous permettra d'évaluer le dispositif de contrôle interne du processus de crédit dans le but d'élaborer et d'hierarchiser les risques en vue de formuler des recommandations.



**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## INTRODUCTION

La revue littéraire nous a permis de mieux appréhender des notions essentielles liées à notre thème. Dans cette seconde partie, nous procéderons à l'audit du processus d'octroi de crédits de la Banque Commerciale du Burkina qui est notre structure d'accueil. Nous nous appuierons suivant notre modèle d'analyse retenu pour mener nos travaux. Pour se faire, cette partie se subdivise en 4 chapitres. Le premier abordera la présentation de notre structure d'accueil : la BCB. Le second traitera de la description du processus d'octroi de crédits. Le troisième de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et le quatrième sur l'identification, l'évaluation des risques et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE IV : Présentation de la BCB

### Introduction

L'environnement bancaire et financier burkinabé est marqué par la présence de 12 institutions financières et établissements financiers fortement concurrencés entre elles. La BCB, notre structure d'accueil occupe près de 25% du marché. Cette forte présence sur le marché bancaire est due à sa politique de crédits caractérisée par l'objectif stratégique, en 2003, de satisfaire tous les besoins de la clientèle. Dans l'optique de la prise de connaissance de l'entité, nous verrons son historique, ses objectifs, son organisation générale et ses offres de produits et services.

#### 4-1-Historique et objectifs

Parmi ces banques, la Banque Commerciale du Burkina (BCB) est l'une qui s'intéresse au financement des entreprises afin de contribuer au développement du commerce et permettre l'essor de l'activité économique au Burkina Faso dont l'économie est basée essentiellement sur l'agriculture, le commerce et l'élevage.

##### 4-1-1-Historique

Précédemment appelé BALIB Société Anonyme, la BCB a été agréée en qualité de banque le 13 Juin 1988. Sa convention portant création de la banque a été signée le 06 Février 1984 entre la république Arabe Libyenne Populaire et Socialiste et le BURKINA FASO. L'assemblée générale constitutive s'étant tenue le 09 Avril 1988, elle commença ses activités le 22 Décembre de la même année.

Le capital de 8125000000 FCFA est détenu pour 50% par la Libyan Arab Foreign Bank, 25% par la CNSS, 17,786% par le Fond Burkinabé de Développement Economique et Social, 7,214% par le Ministère de l'Economie et des Finances. L'institution prit le nom BCB en 1996 avec son siège social implanté au Burkina Faso.

Dans le souci d'être plus proche de sa clientèle et d'étendre ses activités, de nos jours elle dispose de 6 agences et 4 guichets à travers le Burkina.

#### **4-1-2-Objectifs**

La BCB a pour mission comme toute institution financière, de mener des opérations bancaires courantes en octroyant à sa clientèle des produits et services divers comme l'octroi des crédits à court et long et moyen terme, les locations de coffre-fort et de boîtes aux lettres, les placements et les dépôts à vue.

Son objectif principal est le financement des investissements et le commerce des projets économiques publics ou privés.

Sur la base de sa mission et de sa situation actuelle, dans l'atteinte de ces objectifs stratégiques, elle développe comme objectifs opérationnels :

- collecter l'épargne et octroyer du crédit ;
- fixer des taux d'intérêts débiteurs et créditeurs applicables aux institutions de base et à leurs clients ;
- créer les produits de la Micro finance pour répondre aux besoins d'un secteur informel en marge de l'activité bancaire classique ;
- sécuriser les biens physiques de ses clients en mettant à leur disposition un service de location de coffres-forts ;
- définir les procédures de contrôle et exercer un contrôle administratif, financier et technique à tous les niveaux de gestion des différents services à son sein ;
- fournir une assistance et un conseil technique à ses clients.

#### **4-2-Organisation générale de l'entité**

Dans le but de coordonner ses activités et ses opérations, l'entité est articulée autour de deux structures: la structure administrative et la structure de fonctionnement.

#### **4-2-1-Structure administrative**

Elle comprend les organes internes et externes qui concourent à la gestion directe de la banque:

- Le Conseil d'Administration (CA) : il est une structure externe assurant la haute responsabilité de l'administration de la banque et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir dans la limite de l'objet social et des pouvoirs attribués par les textes en vigueur, aux assemblées générales d'actionnaire, en toutes circonstances au nom de la société ;
- Le chargé de missions auprès du PCA : est un agent hors catégorie, dépendant du PCA et placé hors hiérarchie administrative ;
- Le Secrétariat du CA : dont le fonctionnement est assuré par le Secrétaire Général ;
- La Direction Générale : placée sous la responsabilité d'un Directeur Général, elle veille à l'application des directives et décisions du CA. Elle assure le management, le suivi des activités, l'élaboration et le développement des projets de politiques commerciales de la Banque ;
- La Cellule d'appui technique : chargés d'études pour assurer les études, le traitement, le suivi des dossiers spécifiques, des chargés de communication, et des chargés de protocole qui assurent l'organisation des cérémonies, des audiences et des déplacements officiels. Il est aussi rattaché au DG ;
- La Direction de l'audit et du contrôle interne (DACI) : placée sous la responsabilité d'un Directeur nommé par le DG après avis du CA, elle répond du conseil d'administration et a pour mission l'analyse et le contrôle approfondi de la gestion technique administrative et financière de la banque.

#### **4-2-2-Structure de fonctionnement**

Suivant la décision n°2010/111/BCB/DG, elle comprend :

- Service juridique : placé sous la responsabilité d'un chef de service nommé par le Directeur Général, il assure les fonctions de conseil juridique auprès de la Direction Générale ;
- Service documentation et archives (SDA) : il assure la gestion des archives et la documentation de la banque ;

- Contrôleur des opérations internationales : qui apporte un appui dans le suivi particulier des opérations avec l'étranger. Il est nommé par le Directeur Général, sur proposition du DG Adjoint ;
- Direction des engagements et du risque (DER) : servant de lieu de recherche pour notre thème.

Elle est chargée de :

- L'étude des dossiers soumis à la banque en vue de l'octroi de crédits ;
- la gestion des risques de la banque ;
- la mise en œuvre des conventions de refinancements et la préparation des objectifs de ressources et emplois ;
- Direction du recouvrement et du contentieux (DRC) : elle a pour mission le recouvrement amiable et contentieux des crédits consentis par la banque et le suivi des contrats de recouvrement ou de cession de créances ;
- Direction des opérations (DO) : s'occupe des opérations locales (virements entre agents, virements ponctuels et permanents, compensations...) et des opérations internationales (opérations dans la zone UEMOA hors du Burkina, opérations de transfert hors UEMOA ...)
- Direction de la clientèle et du réseau(DCR) : ayant pour mission l'action commerciale de la banque, la supervision et le suivi des agences, elle met en œuvre la politique d'extension et de développement du réseau bancaire de la BCB ;
- Direction des services informatiques(DSI) : en tant que processus de support, elle apporte son soutien et son assistance en matière d'organisation et d'informatique à toutes les directions. elle définit, met en œuvre la politique d'informatisation et assure la gestion des systèmes informatiques de la banque ;
- Direction de l'administration, des Finances et de la Comptabilité (DAFC) : elle assure le contrôle de gestion de la banque, élabore des objectifs opérationnels susceptibles d'améliorer la situation financière de la banque, gère la comptabilité générale et la trésorerie ;
- Direction des Ressources Humaines (DRH): chargée de l'administration des ressources humaines, elle définit et met en œuvre la politique sociale de la banque.

#### **4-2-2-1-Structure et organisation fonctionnelle de la Direction des Engagements et du Risque**

Cette Direction comprend trois (03) services : Service Crédit, Service Etude et Risques et le Service Secrétariat des Engagements.

- Service Crédit : Ce service est placé sous la responsabilité d'un chef de service nommé par le Directeur Général sur proposition du Directeur des Engagements et du Risque. Il est chargé de :

- recevoir les demandes de concours de la clientèle;
- recevoir et instruire toutes les demandes de concours émanant des particuliers non commerçants, à l'exclusion des prêts aux salariés qui sont traités au niveau des différentes agences et toutes les demandes de concours émanant des Organismes et Institutions nationales ou internationales ;

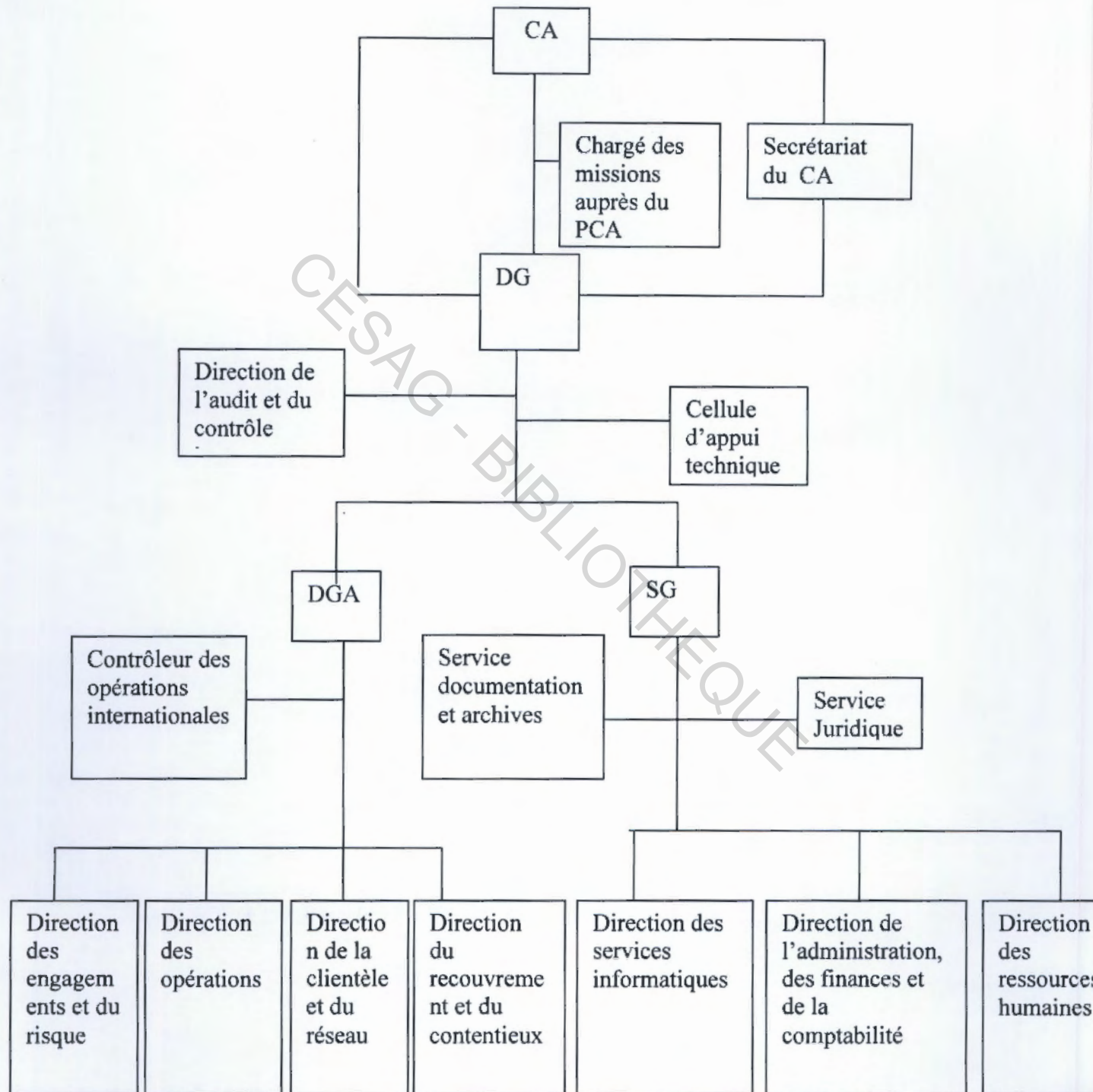
-Service Etude et Risques : Il a pour mission le suivi et la gestion de tous les risques de la banque. Il est également chargé de l'élaboration et du traitement des études économiques et statistiques ainsi que la production des différents documents sollicités par l'opération monétaire. Il comporte deux (02) sections : la Section Gestion des Risques et la Section Etudes et Statistiques.

-Service Secrétariat des Engagements : Il est chargé de la mise en place et du suivi de l'ensemble des engagements de la banque. Il comprend deux sections avec les attributs ci-après : la section engagement par caisse et la section engagement par signature.

- La section engagements par caisse : se charge de la mise en place et du suivi des concours par caisse aux clients, la gestion des prêts (prêts amortissables, facilité de caisse, escomptes) et du portefeuille des effets détenus par la banque (effets escomptes, effets à l'encaissement et la gestion des crédits consortiaux).
- La section engagements par signature : s'occupe de la mise en place et le suivi de tous les engagements par signature de la banque (avals, cautions, etc.), la

conservation et la mise à jour de tous les dossiers relatifs aux engagements par signature.

Figure 2 : Organigramme de la BCB



Source : Décision n°2010/111/BCB



### **4-3-Produits et activités**

Ayant pour cible principale, petites moyennes et grandes entreprises publiques ou privées, la BCB met à leur disposition divers activités et produits.

#### **4-3-1-Activités**

La BCB met à la disposition de sa clientèle plusieurs activités :

Le service de la caisse :

- versement /encaissements ou dépôts de fonds sur comptes de dépôts à terme, d'épargne ou sur comptes de dépôts à terme, épargne ou de comptes de chèques ;
- exécution des ordres de paiement de la clientèle de particuliers, d'entreprises et d'institutions, de sociétés ;
- encaissements et paiements de chèques ordinaires ;
- encaissements et paiements de chèques de voyage ;
- encaissements et paiements de chèque de banque ;
- mise à disposition des fonds ;
- change manuel.

Les opérations avec l'extérieur :

- les crédits documentaires ;
- les remises documentaires ;
- les transferts à provenance ou à destination.

Le conseil et l'assistance :

- la gestion ;
- les investissements ;
- les placements en bourse ;
- les projets ;
- l'organisation financière et comptable.

#### **4-3-2-Produits**

Les produits que la BCB met à la disposition de sa clientèle sont les suivants :

### Les crédits :

- Les crédits aux particuliers (à la consommation, à l'équipement, ou à l'immobilier) ;
- les crédits de trésorerie aux entreprises, sociétés et institutions (facilités de caisse, découverts, crédit);
- le financement du commerce extérieur par les crédits documentaires ;
- le financement des créances commerciales (escomptes, avances sur marchandises, avance ou crédits sur commandes publiques) ;
- les crédits par signature aux entreprises et sociétés.

### Les placements

- Les placements à vue (comptes de chèques et comptes d'épargne) ;
- les placements à terme (dépôts à terme, les bons de caisse, les bons de trésor).

### Les nouveaux produits

- La micro finance ;
- un service de location de coffres-forts : pour sécuriser les biens physiques de la clientèle ;
- money-Gram : c'est un système de transfert d'argent rapide, sûr, efficace et moins cher, qui permet aux clients de recevoir et d'envoyer de l'argent partout à travers le monde en seulement dix minutes ;
- logass : en partenariat avec la SONAR et la SOCOGIB, la BCB a offert à ses clients la possibilité d'être propriétaire d'un logement assorti d'une assurance par l'octroi d'un prêt immobilier ;
- la monétique : la BCB a procédé au lancement de sa monétique le 28 Avril 2006 et depuis elle met à la disposition de sa clientèle différents types de cartes de retrait sur ses GAB. Bientôt grâce à la connexion aux réseaux internationaux MASTERCARD et VISA, via le GIM-CTMI-UEMOA (Groupement Interbancaire Monétique-Centre de Traitement Monétique Interbancaire), elle mettra à la disposition de sa clientèle des cartes internationales valables dans la plupart des pays du monde ;
- ebank : depuis votre domicile ou votre entreprise, consultez votre solde et votre historique.

Ce chapitre consacré à la présentation de la BCB nous a permis de mieux connaître notre structure d'accueil et de comprendre son organisation.

L'organisation actuelle de la BCB donne lieu à un organigramme bien structuré (Figure 2).

Elle est articulée autour de deux structures: la structure administrative et la structure de fonctionnement. Cette structuration permet un bon fonctionnement de la BCB.

## **CHAPITRE V : Description du processus d'octroi de crédits de la BCB**

### **Introduction**

Au cours de notre étude, nous avons identifié 2 types de crédits au sein de notre entité d'accueil :

- Engagements par signature ;
- Engagements par caisse.

Pour chaque type de crédit défini par la politique générale de crédit, ayant sa procédure de crédits en vigueur, nous examinerons le processus d'octroi de chaque type de crédit énoncé ci-dessus. Ainsi le processus est décomposé en sous-processus assimilés aux fonctions et comporte un certain nombre d'opérations et d'acteurs.

### **5-1-Engagements par signature**

Ce sont des concours accordés sous forme d'engagement aux personnes morales privées. L'étude faite par la banque doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entraîner des décaissements importants. Ils se composent de l'aval des traites et des différents types de cautions.

#### **5-1-1-Découpage du processus d'octroi des engagements par signature en sous-processus**

Le processus d'octroi des engagements par signature se décompose comme suit en sous-processus :

- la réception de la demande de caution du client : le client personne morale établit une demande adressée au Directeur Général. Si nécessaire, cette demande est accompagnée des états financiers, la situation fiscale et des informations sur la qualité du maître d'ouvrage. Ces demandes sont reçues au service courrier et transmises à la Direction Générale qui les affecte

- à la direction compétente, le DER, qui l'affectera au service crédit. Seule la caution de soumission provisoire n'est pas soumise au gestionnaire du compte pour l'analyse ;
- o l'identification des clients : Dans certains cas, le gestionnaire effectue une visite chez le client pour constater ses activités avant d'analyser le dossier ;
  - o l'analyse de la demande : le gestionnaire après étude des informations financières et techniques du client, donne son avis qui peut être favorable ou défavorable pour l'octroi de la caution ;
  - o la réunion du comité d'audit : Le dossier accompagné des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire est ensuite soumis à la décision du comité de crédit. . Le comité de crédit donne la décision finale. C'est-à-dire, soit un avis favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer. Ce comité est composé de Directeur Général, de Directeur de la Clientèle et du Réseau, de Directeur des engagements et du risque, du Chef de Service Crédit, et du Chef de Service Juridique. La caution provisoire de soumission ne fait pas l'objet d'une étude financière et technique du gestionnaire de crédit et n'est pas soumise au comité de crédit. Contrairement aux autres cautions, la caution de soumission n'est pas soumise au comité de crédit pour l'étude. Le conseil d'administration n'intervient dans ce processus que lorsque le comité de crédit manque de compétence ;
  - o la décision de la Direction : La décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie de la caution ;
  - o la matérialisation de la garantie :le dossier est transmis au service juridique pour la matérialisation des garanties proposées par le client. Son compte doit permettre le prélèvement des frais et des dépôts ;
  - o le montage du dossier de caution: après décision favorable du comité de crédit, le gestionnaire procède au montage du dossier de caution ;
  - o la création et la mise en place de la caution: le dossier de caution ayant reçu accord, l'avis de débit de la caution est créé et la caution est mise en place par la suite par le service des engagements par signature ;
  - o la validation de la caution : La caution et l'avis de débit de la caution prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et la caution. En cas de refus de signature, le dossier est classé ;

- o la remise au client : Après validation, l'original de la caution ainsi que l'avis de débit sont remis au client après signature. Toutes les sorties de caution sont enregistrées dans un registre ;
- o le suivi rigoureux : En cas d'exécution totale du marché, le maître d'ouvrage fait parvenir à la BCB un certificat de main levée de caution. un progiciel dénommé Delta permet de détecter toutes les cautions arrivées à échéance et d'annuler tous les comptes hors bilan du client et le dépôt obligatoire pour toutes cautions (s'il existe) est restitué au client ;
- o le dénouement : en cas de bon dénouement, le dépôt et les garanties sont restitués et en cas de mauvais dénouement, la banque procède au règlement du créancier par le débit du compte client.

### 5-2-Engagements par caisse

Ils entraînent un déblocage de fonds. Ils sont octroyés aux entreprises désirant satisfaire un besoin de financement et aux salariés du secteur privée et/ou publique. On peut citer:

- o le prêt amortissable : accordés aux personnes morales, il est un concours de long ou moyen terme selon une périodicité fixe et régulière et remboursables sur plusieurs échéances ;
- o le découvert autorisé : est un dépassement plafonné que la banque autorise au client sur son compte ordinaire pour une durée de trois (3) à six (6) mois renouvelable. Il vise à assurer au client la disponibilité permanente de liquidité pour ses besoins de fonctionnement courants ;
- o la facilité de caisse : à très courte durée souvent 3 mois, elle est une mise à disposition de disponibilités uniquement aux entreprises, car celles-ci se trouvent souvent dans une situation de décalage de courte durée entre les rentrées de trésorerie (délai client) et les règlements (délai fournisseur), elle se fait par paiement unique ;
- o l'escompte de traites : est un moyen pour l'entreprise de se procurer immédiatement la contrepartie d'une créance à court terme. Le cédant reste le garant du paiement ;
- o le crédit de campagne : ce type de crédit est accordé aux entreprises agro-industrielles ou plus généralement aux entreprises ayant des activités saisonnières. C'est le cas par exemple de la Société des Fibres et Textiles du Burkina (SOFITEX)

- qui doit financer la campagne cotonnière d'abord en achetant des engrais et des insecticides, et ensuite vendre le coton avant de rembourser son prêt ;
- la consolidation : lorsque le client rencontre des problèmes de remboursements de prêts amortissables, ce prêt peut être consolidé sur la base de l'échéance restante et du reste à payer ;
  - les crédits consortium : On parle des prêts ou crédits consortiaux lorsque plusieurs banques réunies dans un '*consortium*' octroient des crédits à un seul et même bénéficiaire .L'opération est dirigée par une seule Banque appelée chef de file qui agit au nom et au compte des autres banques ;
  - les prêts salariés : étant des crédits de consommation, sont des crédits accordés aux travailleurs du secteur privée et publique ayant un compte de virement de salaire dans l'entité.

Pour la suite de notre étude sur les engagements par caisse, nous nous limiterons aux prêts commerciaux où les risques sont très élevés et les prêts personnels.

### **5-2-1-Découpage du processus d'octroi des prêts amortissables commerciaux et salariés en sous-processus**

Le processus se découpe comme suit en sous-processus :

- la réception de la demande du client : le client personne morale ou physique établit une demande adressée au DG. Cette demande est reçue au service courrier et est transmise à la Direction Générale qui l'affecte à la Direction des Engagements et des Risques. La Direction des Engagements et des Risques la transmet par la suite au Service crédit ;
- l'identification des clients : Le client salarié après remplissage d'un formulaire est soumis à un entretien avec son gestionnaire. Dans certains cas, le gestionnaire effectue une visite chez le client personne morale pour constater ses activités avant d'analyser le dossier ;
- l'analyse de la demande : le gestionnaire après étude des informations financières et techniques, donne son avis pour le comité de crédit. Le dossier accompagné des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire, est ensuite soumis à la décision du comité de crédit ;
- la réunion du comité de crédit : Le comité de crédit donne la décision finale. C'est-à-dire, soit un avis favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour

- l'informer. Ce comité est composé de Directeur Général, de Directeur de la Clientèle et du Réseau, de Directeur des engagements et du risque, de Chef de Service Crédit, et de Chef de Service Juridique. Le conseil d'administration n'intervient dans ce sous-processus que lorsque le comité de crédit manque de compétence ;
- la décision de la Direction : La décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit ;
  - la matérialisation de la garantie : le dossier est transmis au service juridique pour la matérialisation des garanties proposées par le client ;
  - le montage du dossier : après décision favorable du comité de crédit, le gestionnaire procède au montage de la convention. Cette dernière est souvent établie en trois (3) exemplaires signés par le chef de service crédit, le DER et le client. Un exemplaire est remis au client, le second exemplaire doit rester dans le fond du dossier, et le dernier est transmis à la Direction de Recouvrement et du Contentieux.
  - la création et la mise en place du crédit : le crédit ayant reçu accord est créé par la saisie des écritures dans le logiciel Delta et est mis en place par la suite par la section des engagements par caisse ;
  - la validation du crédit : Le crédit et l'avis de débit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et le crédit. En cas de refus de signature, le dossier est classé ;
  - le déblocage du crédit : Après validation, Le service portefeuille procède au déblocage du crédit ;
  - le suivi rigoureux : un progiciel dénommé Delta permet de détecter tous les crédits arrivés à échéances. Pour les facilités de caisse ,2 semaines avant l'échéance, à l'avance un courrier est envoyé au client pour un rappel ;
  - Le dénouement : arrivé à l'échéance, quand la provision existe le compte du client est soldé, le dénouement a lieu quand le client solde son crédit ;
  - la collection des arriérées : En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite envoyé au service suivi de risque ;
  - l'établissement et l'envoi de la 1<sup>ière</sup> lettre de relance : les prêts amortissables commerciaux bénéficiant d'une marge de manœuvre, une première lettre de relance est envoyée au client en cas de non paiement de la première traite pour un règlement à l'amiable.

pour les facilités de caisse, la 1<sup>ière</sup> lettre de relance est accompagnée d'un report d'échéance de 30 à 45 jours. Pour les prêts amortissables salariés, une 1<sup>ière</sup> lettre de relance est envoyée au salarié ;

- le rééchelonnement du crédit : En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction Générale ;
- la mise en place du rééchelonnement du crédit : La décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par caisse effectue sa mise en place ;
- le suivi du dossier de crédit : le dossier est renvoyé au service engagement par caisse pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement le dossier est renvoyé au service suivi et risque ;
- le dénouement du crédit : En cas d'existence de fonds dans le compte, le crédit arrivé à échéance est dénoué
- la collection des arriérés : En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite renvoyé au service suivi de risque ;
- l'établissement et l'envoi de la 2<sup>ième</sup> lettre de relance : ayant constaté à nouveau le non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque. pour les prêts amortissables salariés : à la 2<sup>ième</sup> lettre de rappel, on fait la mise en demeure car les impayés au niveau des salariés sont définitifs. Pour les prêts amortissables commerciaux, une 2<sup>ième</sup> lettre de relance est envoyée au client pour l'informer du déclassement de son compte, au cours de ce sous-processus le service suivi et risque visite le client pour une compréhension. Pour les facilités de caisse, une 2<sup>ième</sup> lettre de relance est envoyée avec report de l'échéance de la facilité de caisse ;
- le rééchelonnement du crédit : En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction Générale ;
- la mise en place du rééchelonnement du crédit : La décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par caisse effectue sa mise en place ;
- le suivi du dossier de crédit : le dossier est renvoyé au service engagement par caisse pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement le dossier est renvoyé au service suivi et risque ;
- le dénouement du crédit : En cas d'existence de fonds dans le compte, le crédit arrivé à échéance est dénoué ;



- l'établissement et l'envoi d'une lettre de mise en demeure : la 3<sup>ème</sup> lettre de relance est très rare, après la deuxième lettre s'il n'y a pas eu de règlement amiable une lettre de mise en demeure est envoyée au client. Quelquefois, la mise à demeure a lieu mais on ne décline pas le compte. Pour les prêts amortissables salariés, la banque peut recourir à l'assurance si le client est décédé dans le cas où le client est renvoyé elle procède au déclassement du compte;
- l'isolement ou le déclassement du compte : après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provision ;
- le recouvrement par la force : le service suivi et risque envoie le dossier au service juridique après invitation au client à des négociations de facilités de paiement. Pour couvrir sa dette, la banque pour se faire payer recourt aux différentes garanties du client par la saisie du tribunal.

Ce processus d'octroi de crédits utilisé par les différents acteurs de crédit, ne fait pas l'objet d'une formalisation dans un manuel de procédure au sein de l'entité. Il a été obtenu lors des entretiens avec les différents responsables de crédit et des observations sur le terrain.

La prise de connaissance du processus nous permet de faire une identification des zones à risques qui lui sont liées dans le but de proposer des solutions d'amélioration du dispositif de contrôle interne.

## **CHAPITRE VI : Audit du processus d'octroi de crédits**

### **Introduction**

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

#### **6-1-La prise de connaissance des procédures**

Pour notre prise de connaissance, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs intervenant dans le processus, consulté les divers documents interne de l'entité que sont : le manuel de procédures des opérations bancaires, organigramme, et avons procédé à une observation et à un travail sur le terrain.

Cette phase nous a permis de faire le découpage des sous-processus en tâches, d'identifier le dispositif de contrôle interne existant à l'aide du questionnaire de contrôle interne.

#### **6-2-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de maîtrise**

Lors de nos entretiens dans la structure, le service d'étude et de risque nous a informé que la BCB n'avait pas de système de cotation de risque. En ce qui concerne les risques crédit, il disposait d'un système qu'il n'utilisait pas car ce système ne reflétait pas la réalité du pays.

Au cours de nos travaux, nous nous contenterons d'identifier les divers risques du processus d'octroi de crédits. L'échelle d'évaluation des risques se satisfait à 3 niveaux : important, moyen et faible.

##### **6-2-1-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature et des dispositifs de maîtrise**

Avant la phase de vérification sur le terrain, nous avons identifié et évalué les différents risques formulés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 1: Identification des risques du processus d'octroi des engagements par signature**

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constats
L'analyse de la demande	Bonne analyse financière, technique et économique des données du client  Formulation de garanties adaptées	Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client	Important	Contrôle ou vérification de l'étude effectuée par autre personne compétente	Non
		Risque d'étude de données fausses du client	Important	Visite à la Direction Générale des Impôts pour concordance des données du client	Non
				Visite sur le terrain chez le client	Oui
La réunion du comité d'audit	Bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	Risque d'erreur d'appréciation	Important	Vérification des signatures des membres du comité d'audit	Oui
				Etude fondée sur les données et sur les	Non

				résultats d'un gestionnaire commercial et d'un analyste financier par le comité de crédit	
La matérialisation de la garantie	Bonne formulation juridique du contrat de garanties	Risque d'erreur de saisie	Important	Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique	Oui
	Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Risque de nullité du contrat de garantie	Important	Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique	Oui
		Risque de confusion	Important	Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique	Oui
		Risque d'incohérence des garanties proposées et du contrat de garantie	Important	Audit juridique	Non
La création et la	Toutes les	Risque de	Important	Audit	Non

<p>mise en place de la caution</p>	<p>cautions ont reçu accord du Directeur Général et du Directeur des engagements et du risque avant la création et la mise en place</p>	<p>défaillance technique</p> <p>Risque de mauvais paramétrage des données</p> <p>Risque de saisie de données fausses</p> <p>Risque d'erreur de saisie</p>	<p>Important</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	<p>informatique du système</p> <p>Audit informatique du système</p> <p>Vérification des données saisies par une autre personne</p> <p>vérification des données saisies par une autre personne</p>	<p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>
<p>La validation de la caution</p>	<p>Tous les dossiers de caution ont suivi le circuit hiérarchique</p> <p>Toutes les cautions validées soient recouvrables</p>	<p>Risque que les dossiers de cautions n'ont pas suivi le circuit hiérarchique</p> <p>Risque que les dossiers de crédit ne soient pas étudiés par les gestionnaires de crédit</p>	<p>Important</p> <p>Important</p>	<p>Apposition des signatures par les responsables de crédit</p> <p>La fiche d'analyse du crédit qui résume les données</p> <p>Insertion du nom et de la signature du gestionnaire</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>
<p>La remise de la</p>	<p>Cautions</p>	<p>Risque de non</p>	<p>Important</p>	<p>Enregistrement</p>	<p>Oui</p>

caution au client	prénumérotées et remises par une personne habilitée	transmission à la personne concernée		dans un parapheur des références du client  Vérification de la pièce d'identité et enregistrement des références de la pièce de la personne avant remise de la caution	Non
Le suivi rigoureux	Le suivi des échéances des cautions	Risque de non suivi	Important	Suivi quotidien du crédit par le logiciel Delta	Oui
	La mise à jour régulière des dossiers de caution	Risque de défaillance technique	Important	Contrôle des suivis	Non
	Les cautions font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment			Audit du système informatique	Non
Le dénouement	Toutes les cautions soient dénouées à l'échéance	Risque de non dénouement	Important	suivi quotidien des dossiers de cautions	Oui
	Toutes les cautions ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Risque d'absence de relance	Important	Contrôle périodique des suivis	Non

Source : nous même

**6-2-2-Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par caisse et des dispositifs de maîtrise**

Les différents risques opérationnels et leurs évaluations sont formulés dans le tableau de risques ci-après :

**Tableau N° 2 : Identification des risques du processus d'octroi des engagements par caisse**

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constats
L'analyse de la demande	Bonne analyse financière, technique et économique des données du client	Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client	Important	Contrôle ou vérification de l'étude effectuée par autre personne compétente	Non
	Formulation de garanties adaptées	Risque d'étude de données fausses du client	Important	Visite à la Direction Générale des Impôts pour concordance des données du client	Non
	Concordance avec la politique de crédit de la banque			Visite sur le terrain chez le client	Oui
	Transmission d'informations fiables	Risque d'octroi d'un	Important	système d'échange d'information avec la caisse de	Non

		prêt élevé ou faible		sécurité sociale pour les travailleurs privés et la caisse autonome de retraite des fonctionnaires pour les travailleurs publics	
		Risque de transmission d'information incomplète ou inexacte sur le dossier	Important	vérification sur la base de la politique de crédit de la banque	Oui
		Risque d'erreur d'appréciation de la garantie	Important	saisie d'information importante par le client lors de la transmission	Non
				Contrôle par le chef de service crédit	Oui
La réunion du	Bonne analyse	Risque	Important	Vérification des	Oui



comité de crédit	et appréciation du dossier de crédit	d'apposition des signatures des personnes non habilitées  Risque d'erreur d'appréciation	Important	signatures des membres du comité de crédit  Etude fondée sur les données et sur les résultats d'un gestionnaire commercial et d'un analyste financier par le comité de crédit	Non
La matérialisation de la garantie	Bonne formulation juridique du contrat de garanties  Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Risque d'erreur de saisie  Risque de nullité du contrat de garantie  Risque de confusion  Risque d'incohérence	Important  Important  Important  Important	Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique  Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique  Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique  Audit juridique	Oui  Oui  Oui  Non

		des garanties proposées et du contrat de garantie			
La création et la mise en place du crédit	Tous les crédits ont reçu accord du Directeur Général et du Directeur des engagements et du risque avant la mise en place et la création	Risque que les crédits n'ont pas été autorisés	Important	Vérification de la mention 'crédit autorisé'	Oui
		Risque de défaillance technique	Important	Audit informatique du système	Non
		Risque de mauvais paramétrage des données	Important	Audit informatique du système	Non
		Risque d'erreur de saisie de données	Moyen	Contrôle des données saisies par autre personne	Non
La validation du crédit	Tous les dossiers de crédits ont suivi le circuit hiérarchique  Tous les	Risque que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique	Important	Apposition des signatures par les responsables de crédit  La fiche	Oui

	<p>dossiers de crédits ont été étudiés par les gestionnaires de crédit</p> <p>Tous les crédits validés soient recouvrables</p>	<p>Risque que les dossiers de crédit ne soient pas étudiés par les gestionnaires de crédit</p> <p>Risque de non détection d'erreur de saisie sur le contrat de crédit</p> <p>Risque de validation de crédit irrécouvrable</p>	<p>Important</p> <p>Moyen</p> <p>Important</p>	<p>d'analyse du crédit qui résume les données</p> <p>Insertion du nom et de la signature du gestionnaire de crédit</p> <p>Vérification de la saisie des contrats de crédit avant signature</p> <p>Etude et validation sur les données du gestionnaire et l'analyse des données d'une personne autre que le gestionnaire</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Non</p>
<p>La remise du contrat de prêt au client</p>	<p>Contrats prénumérotés et remis par la personne habilitée</p>	<p>Risque de non transmission à la personne concernée</p>	<p>Important</p>	<p>Enregistrement dans un parapheur des références du crédit</p> <p>Vérification et enregistrement des références de la pièce de la personne avant remise du contrat de crédit</p>	<p>Oui</p> <p>Non</p>
<p>Le déblocage du crédit</p>	<p>Tous les dossiers de crédits ont fait l'objet d'une validation par</p>	<p>Risque que les dossiers de crédit n'ont pas été validés par les</p>	<p>Important</p>	<p>Apposition des signatures et /ou visa des personnes habilitées</p>	<p>Oui</p>

	les responsables de crédit	personnes habilitées			
Le suivi	Le suivi des paiements à échéances	Risque de garantie périmée	Important	Contrôle des suivis	Non
	La mise à jour régulière des dossiers de crédit	Risque de non suivi	Important	Elaborer des procédures de suivi des impayés	Oui
	Les crédits font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	Risque de dossiers détruits	Important	Suivi quotidien	Oui
		Risque de défaillance technique	Important	Disposer de matériels de rangement de dossiers suffisants	Oui
				Audit informatique du système	Non
Le dénouement	Tous les crédits soient dénoués à l'échéance	Risque de dénouement tardif	Important	suivi quotidien des dossiers de prêts commerciaux	Oui
	Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux			Contrôle périodique des suivis	Non
		Risque d'absence de relance	Important	Elaborer des procédures de suivi des impayés	Non
La collection des arriérées	Existence d'une politique de	Risque d'absence de	Important	Suivi approprié	Non

	recouvrement Tous les crédits non recouvrés soient suivis à échéance	suivi des crédits non recouvrés  Risque d'absence de politique de recouvrement  Risque de non application de la politique de recouvrement	Important  Important	Elaboration d'une politique de recouvrement  Signature du Directeur Général sur tous les dossiers de crédits non recouvrés	Oui  Oui
Etablissement et envoi de la 1 <sup>ière</sup> lettre de relance	Apposition de la signature d'accord de la Direction Générale sur toutes les lettres de relance  Existence d'un fichier des relances mis à jour régulièrement  Lettres de relance prénumérotées et établie par une personne habilitée	Risque de non envoi des relances  Risque que la relance soit établie par des responsables non habilités  Risque de non suivi des relances	Important  Important  Moyen	Contact téléphonique au client  Entretien avec le client  Contrôle du nom et signature de la personne habilitée  Existence d'un fichier des relances mis à jour régulièrement	Oui  Oui  Oui  Oui
Mise en place du rééchelonnement du crédit	Apposition d'accord de la Direction Générale sur les	Risque de convention non signée	Important	Vérification des dossiers par le comité de crédit	Oui

	caractéristiques des crédits rééchelonnés	Risque de retard dans la mise en place  Risque de garantie mal formalisée	Important  Important	Fixation des délais pour le retraitement des dossiers  Vérification des garanties formalisées par le comité de crédit	Non  Oui
Le dénouement du crédit	Tous les crédits soient dénoués à l'échéance  Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Risque de non dénouement	Important	Fixation d'un délai de transmission des copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt	Oui
		Risque d'absence de relance	Important	Suivi des créances non recouvrées	Oui
Etablissement et envoi d'une lettre de mise en demeure	Apposition de la signature d'accord de la Direction Générale sur toutes les lettres de mise en demeure  Existence d'un fichier des crédits irrécouvrables mis à jour régulièrement  Lettres de mise en demeure prénumérotées	Risque de non envoi des lettres de mise en demeure	Important	Contact téléphonique au client  Entretien avec le client	Oui  Oui
		Risque que les lettres de mise en demeure soient établies par des responsables non habilité	Important	Contrôle du nom et signature de la personne habilitée	Oui
		Risque de non suivi des	Important	Existence d'un fichier des lettres de mise en demeure mis à jour	Oui

	et établies par une personne habilitée	lettres de mise en demeure		régulièrement	
Isolement ou le déclassement du compte	Tous les crédits irrécouvrables aient obtenue accord de la direction générale	Risque que les comptes des crédits irrécouvrables ne soient pas isolés	Important	Suivi des crédits irrécouvrables	Oui
		Risque que les crédits irrécouvrables n'aient pas obtenu accord de la direction générale	Important	Vérification des signatures des personnes habilitées	Oui
Le recouvrement par la force	Tous les crédits arrivés à échéance soient recouverts	Risque de non recouvrement des crédits irrécouvrables	Important	Suivi des crédits irrécouvrables par le service suivi et risque	Oui
		Risque de corruption	Important	Rapprochement des reçus des états de remboursement et des états bancaires sur une base mensuelle	Oui

Source : nous –même

### 6-3-Evaluation du dispositif de contrôle interne

Nous allons procéder à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi de crédits selon l'approche par les risques. Selon cette approche, l'évaluation comprendra quatre étapes à savoir :

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

### 6-3-1-Le test de conformité

Il s'agit de contrôler l'existence des applications des procédures d'octroi de crédit. Nous procéderons à un tirage au hasard de 20 dossiers de l'exercice 2011. 10 dossiers portant sur des engagements par signature et 10 dossiers sur les engagements par caisse dont 5 dossiers de prêts salariés et 5 dossiers de prêts commerciaux.

#### 6-3-1-1-Le test de conformité sur l'élaboration et l'étude de dossier

Il a permis la vérification des éléments suivants, chaque dossier :

- A : a fait l'objet d'une réception par le service courrier ;
- B : a fait l'objet d'une demande par le client ;
- C : a reçu le visa de la Direction Générale, du Directeur des Engagements et des Risques et du Chef du service du Secrétariat des Engagements et des Risques avant élaboration ;
- D : a fait l'objet d'une étude préalable par un gestionnaire de crédit par l'apposition du nom et de la signature du gestionnaire ayant fait l'étude ;
- E : engagement par caisse a fait l'objet d'une formalisation de garanties par le gestionnaire de crédit ;
- F : est toujours accompagné des résultats d'analyse du gestionnaire et des signatures des 3 acteurs représentant le comité de crédit.

**Tableau N° 3 : Test de conformité sur l'élaboration et l'étude de dossier**

Tests	A	B	C	D	E	F
N° DOSSIERS PRETS SALARIES						
037367	O	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O	O
037377	O	O	O	O	O	O
036254	O	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS PRETS COMMERCIAUX						



050264	O	O	O	O	O	O
050200	O	O	O	O	O	O
049566	O	O	O	O	O	O
051700	O	O	O	O	O	O
051300	O	O	O	O	O	O
<b>N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>						
005114	O	O	O	O	O	O
007730	O	O	O	O	O	O
007725	O	O	O	O	O	O
006241	O	O	O	O	O	O
005517	O	O	O	O	O	O

Source : nous- même

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : Tous les dossiers ayant fait l'objet d'étude ont satisfait aux conditions d'élaboration et étude avant l'octroi du crédit.

### 6-3-1-2-Le test de conformité sur la création et la mise en place du crédit

Les tests effectués ont porté sur :

- G : L'accord favorable du Comité de Crédit avant conception ;
- H : Le visa du chef de section des engagements par caisse ou du chef de service des engagements des signatures en fonction de la nature du crédit avant la signature du Directeur des Risques et Engagements ;
- I : La signature du Directeur des Risques et des Engagements avant la signature de la Directrice Générale Adjointe ;
- J : L'apposition de la mention « caution autorisé » ou « crédit autorisé » avant la mise en place du crédit ;
- K : L'enregistrement dans un parapheur interne de la banque avec toutes les références avant la remise au client.

**Tableau N° 4 : Le test de conformité sur la création et la mise en place du crédit**

Tests	G	H	I	J	K
<b>N° DOSSIERS PRETS SALARIES</b>					
037367	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O
037377	O	O	O	O	O
036254	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O
<b>N° DOSSIERS PRETS COMMERCIAUX</b>					
050264	O	O	O	O	O
050200	O	O	O	O	O
049566	O	O	O	O	O
051700	O	O	O	O	O
051300	O	O	O	O	O
<b>N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>					
005114	O	O	O	O	O
007730	O	O	O	O	O
007725	O	O	O	O	O
006241	O	O	O	O	O
005517	O	O	O	O	O

Source : nous- même

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : Globalement les conditions de création et de mise en place de crédit sont satisfaites.

**6-3-1-3-Le test de conformité sur le suivi et le dénouement du crédit**

- L : Chaque crédit est suivi au quotidien par un logiciel delta ;

- M : Chaque engagement par caisse est soldé à l'échéance lors de l'existence d'une provision ;
  - N : Chaque engagement par signature est annulé à l'échéance en cas de déroulement dans les conditions de l'entité ;
  - O : Chaque engagement par caisse en cas de non dénouement fait l'objet d'un suivi du service de suivi et des risques ;
  - P : Chaque engagement par caisse fait l'objet d'un suivi préalable du service de suivi et des risques avant d'être soumis au service contentieux ;
  - Q : Chaque dépôt est restitué à l'arrivée à l'échéance du crédit.
- R : Apposition des signatures des personnes habilitées sur les lettres de relance et les lettres de mise en demeure
- S : Vérification des dossiers par le comité de crédit avant la mise en place du rééchelonnement.
  - T : Contrôle périodique des suivis.

**Tableau N° 5 : Le test de conformité sur le suivi et le dénouement du crédit**

Tests	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
N° DOSSIERS PRETS SALARIES									
037367	O	O	O	O	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O	O	O	O	O
037377	O	O	O	O	O	O	O	O	O
036254	O	O	O	O	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS PRETS COMMERCIAUX									
050264	O	O	O	O	O	O	O	O	O
050200	O	O	O	O	O	O	O	O	O
049566	O	O	O	O	O	O	O	O	O
051700	O	O	O	O	O	O	O	O	O
051300	O	O	O	O	O	O	O	O	O

N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE									
005114	O	O	O	O	O	O	O	O	O
007730	O	O	O	O	O	O	O	O	O
007725	O	O	O	O	O	O	O	O	O
006241	O	O	O	O	O	O	O	O	O
005517	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Source : nous- même

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : Chaque dossier crédit après la mise en place du crédit, fait l'objet d'un suivi rigoureux et d'un dénouement en cas de provision.

#### 6-3-1-4-Le test de conformité sur l'enregistrement de crédit dans les comptes

Chaque dossier :

- U : Engagement par caisse est crédité au compte du client et des frais divers ;
- V: Engagement par caisse arrivé à l'échéance en cas de dénouement est débité au compte du client ;
- W : Engagement par signature est inscrit au hors bilan du client en attente de l'échéance ;
- X: Engagement par signature est crédité du compte du client du montant du dépôt et des frais divers ;
- Y : Engagement par signature inscrit au hors bilan du client est annulé du montant de la caution arrivée à l'échéance.

**Tableau N° 6 : Le test de conformité sur l'enregistrement de crédit dans les comptes**

Tests	U	V	W	X	Y
<b>N° DOSSIERS PRETS SALARIES</b>					
037367	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O
037377	O	O	O	O	O
036254	O	O	O	O	O
029264	O	O	O	O	O
<b>N° DOSSIERS PRETS COMMERCIAUX</b>					
050264	O	O	O	O	O
050200	O	O	O	O	O
049566	O	O	O	O	O
051700	O	O	O	O	O
051300	O	O	O	O	O
<b>N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE</b>					
005114	O	O	O	O	O
007730	O	O	O	O	O
007725	O	O	O	O	O
006241	O	O	O	O	O
005517	O	O	O	O	O

Source : nous même

O : test concluant

N : non concluant

Commentaires : Chaque dossier crédit est automatiquement enregistré dans des comptes dès la mise en place grâce à un logiciel. Chaque dossier crédit fait l'objet d'un suivi rigoureux. En cas d'existence de provision, le compte est automatiquement débité. Pour les engagements par signature, arrivée à l'échéance, la caution est automatiquement annulée.

### 6-3-2-Evaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne

L'objectif visé à cette étape est d'apprécier, du point de vue de la conception la pertinence du dispositif de contrôle interne du processus crédit. A cette fin nous avons procédé à l'analyse de ce dispositif. Cette analyse va être menée en terme de forces et de faiblesses du dispositif et ce, sur la base de l'exploitation du questionnaire de contrôle interne (CF. Annexe N°4 page N° 115) et des grilles de séparation des tâches qui seront présentées en Annexe N°1, 2 et 3 pages N°101,106 & 109. Aux termes de notre analyse, nous avons relevé des points forts et des points faibles qui sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 7 : Identification des forces et faiblesses**

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
Existence d'un organigramme	Existence d'un manuel de procédure non actualisé
Formalisation de la politique de crédit	Existence de cumul de fonctions (création-mis en place-suivi)
Hierarchisation bien définie au niveau des agences	Absence de l'auditeur Interne dans tout le processus d'octroi de crédits
Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs du processus	Avis d'accord de crédit formulé sur la base de l'opinion du seul agent de crédit
Existence de plafond de crédit relevant de la compétence de la Direction Générale Adjointe et de la Direction Générale	Absence de formalisation des rôles des acteurs
Existence d'une politique de rééchelonnement	Intervention du service d'étude et suivi du risque en cas d'impayé
Publication annuelle d'un rapport sur la situation des engagements par caisse et par signature par le service concerné	Absence d'audit périodique du système informatique
Un blocage systématique des validations de crédit non autorisés	Absence d'audit juridique périodique des contrats de crédits et de garanties
Un blocage automatique des validations de crédit en cas de dépassement des limites fixées	Absence de séparation des tâches de réception de dossier par nature

	Non vérification de la pièce d'identité du et non enregistrement des références de la pièce de la personne avant remise de la caution
--	---

Source : nous- même

### 6-3-3-Les tests de permanence

Il s'agit de vérifier que les procédures décrites sont utilisées en permanence car un système peut être fiable dans sa conception et défaillant dans son fonctionnement.

Pour la réalisation de ces tests, nous allons considérer un certain nombre de dossiers enregistrés en Crédits Douteux Litigieux en 2009.

Il s'agira de vérifier dans un premier temps des éléments portant sur la procédure d'octroi de crédits :

- 1) L'identification du client ;
- 2) la matérialisation de la garantie ;
- 3) la validation du crédit ;
- 4) la réunion du comité de crédit.

Et dans un second temps de vérifier les éléments suivants sur la procédure de suivi des impayés :

- 5) la collection des arriérés ;
- 6) l'établissement et l'envoi de la 1<sup>ère</sup> lettre de relance ;
- 7) le rééchelonnement du crédit ;
- 8) le suivi du dossier de crédit ;
- 9) l'établissement et l'envoi d'une lettre de mise en demeure.

**Tableau N° 8 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédits**

Tests	1	2	3	4
N° DOSSIERS PRETS SALARIES				
027265	O	O	O	
024523	O	O	O	
N° DOSSIERS PRETS COMMERCIAUX				
050120	O	O	O	O
051200	O	O	O	O
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE				
006630	O	O	O	O
005532	O	O	O	O

Source : nous-même.

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : A la suite des tests, nous remarquons que les procédures sont globalement respectées à l'exception de celle relative à la réunion du comité de crédit pour les prêts salariés.

**Tableau N° 9 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés**

Tests	5	6	7	8	9
N° DOSSIERS PRETS SALARIES					
027265	O	O	O	O	O
024523	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS PRETS					



COMMERCIAUX					
050120	O	O	O	O	O
051200	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE					
006630	O	O	O	O	O
005532	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : A la suite des tests, nous remarquons que les procédures de suivi des impayés sont globalement respectées.

#### 6-3-4-Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne

En rapprochant les résultats des tests de permanence et de l'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne, on est parvenu à dégager les points forts à la fois théoriques et réels, les points faibles dus à des manquements dans la conception de certaines procédures sur le crédit et les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures.

**Tableau N° 10 : Evaluation définitive du contrôle interne**

Les points forts à la fois théoriques et réels	Les points faibles dus à un défaut dans la conception du système	Les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures
Existence d'un organigramme	Création et mise en place des cautions provisoires de soumission sans visa de la hiérarchie	Existence de cumul de tâches incompatibles au niveau du chef de service d'engagement par signature

	Absence de réunion du comité de crédit pour les prêts salariés	et l'agent du service d'engagement par caisse (exécuter et enregistrer)
Existence d'un manuel de procédure	Absence d'un plafond de crédit formalisé	Etude du dossier de crédit faite par une seule personne (agent de Crédit)
Hiérarchisation bien définie au du Siège et des Agences	Avis de crédit du comité de crédit sur l'analyse d'une seule personne (agent de Crédit)	L'estimation des garanties sont effectués par un seul agent (agent de Crédit)
Les dossiers de crédit sont contrôlés par la hiérarchie avant le déblocage	Absence de l'Auditeur Interne dans tout le processus de crédit	Erreur de saisie suivie d'accord de crédit par le Comité de Crédit
Les demandes de crédit font objet de visa de la Hiérarchie avant étude	Intervention du Service Etude et Suivi de Risques qu'en cas d'absence de provision	
Un blocage systématique des validations de crédit non autorisés	Non vérification des informations sur le client par un autre agent	
Un blocage automatique des validations de crédit en cas de dépassement des limites fixées	Non vérification de la validation des crédits	
	Manque d'harmonisation des pratiques de recouvrement	
	Remise de la caution sans vérification et enregistrement des pièces du client	
	Le suivi de crédit par un seul agent	
	Acceptation de crédit personnel salarié sans la garantie de cession volontaire de salaire	

Source : nous-même

## 6-4-Recommandations et chronogramme de mise en œuvre

La finalité de l'audit interne étant l'amélioration du dispositif de contrôle interne, nous nous proposons dans cette section des recommandations à la BCB pour l'amélioration de son dispositif de contrôle interne et un chronogramme de mise en œuvre des recommandations.

### 6-4-1- Recommandations

L'évaluation du dispositif de contrôle interne a permis de déceler des forces et des insuffisances tant au niveau de la conception du système que de son application. Ces recommandations visent à proposer des solutions qui peuvent être adoptées par les dirigeants dans le but d'apporter des améliorations dans le processus d'octroi de crédits.

Ces recommandations sont les suivantes :

- Diffuser le nouveau manuel de procédure de crédits

Le manuel de procédure est un guide de réalisation de diverses tâches émanant du processus d'octroi de crédits .Il définit clairement les rôles de chaque intervenant dans le processus.

Le nouveau manuel de procédure doit incorporer :

- L'échelle des compétences doit être clairement définie ;
- Un plafond maximum de crédit à accorder par compétence ;
- Une procédure de cotation des risques encourus.
- La formalisation des garanties

Les garanties constituent les seuls moyens pour la banque de minimiser les risques de crédit. En fonction du type et du plafond maximum de crédit, formuler la garantie qui convient avec ses finalités. Le service contentieux pourra être d'une grande aide dans l'élaboration de la formalisation des garanties, en ce sens qu'il est le mieux placé pour renseigner sur les garanties les plus adaptées.

- Initialisation d'un comité de crédit supérieur

Plus le montant de crédit est important, plus on fait appel à des responsables ayant des compétences élevées.

- Innover dans la présentation des dossiers de crédits

Avant l'apposition d'accord du comité à l'octroi de crédits, chaque dossier crédit doit avoir :

- Un tableau récapitulatif des différents risques à encourir :

- Un tableau des différents ratios de la situation financière du client sur au moins 3 ans ;
- Une vérification de la conformité du dossier par l'auditeur interne ;
- Les différents avis des acteurs intervenant dans le processus d'octroi de crédits ;
- Une fiche de suivi actualisée en temps réel pour chaque crédit accordé ;
- Les points forts et faibles du dossier avant l'octroi du crédit ;
- Préciser les secteurs d'activité ;
- L'avis des responsables des différents crédits.

o Introduction de l'auditeur interne dans le processus

L'auditeur interne doit intervenir dans le respect du suivi du manuel de procédures et dans l'amélioration du processus d'octroi de crédits.

o Intervention du service suivi et risque

Le service suivi et risque doit intervenir dans l'évaluation des risques divers et formuler son avis sur chaque dossier avant l'apposition d'accord du comité du crédit.

o Suivre la situation des emprunteurs

Pour éviter les difficultés de remboursement, la banque doit prévoir un accompagnement (conseil) dans les activités du commerçant et un suivi sur le terrain de la situation des emprunteurs.

o Initialisation de l'analyse des risques sur chaque dossier de crédit

Chaque dossier de crédit lors de l'étude par les agents de crédit, doit faire l'objet d'analyse de divers risques avant l'octroi de crédit.

o Initialisation d'une fonction d'appui à l'agent crédit

Dans l'analyse des dossiers de crédit, l'agent de crédit doit être aidé à l'étude des dossiers de crédit. Les agents commerciaux seront tenus d'apporter toutes les informations préliminaires, d'effectuer les visites clients et de formuler leurs avis. L'agent de crédit sera chargé d'étudier les dossiers de crédit au moyen des informations obtenues par l'agent commercial.

o Initialisation d'un compte hors bilan pour tous les crédits

Pour éviter le risque d'oubli les crédits ayant eu l'accord favorable doivent être enregistrés dans un compte hors bilan en attente de la fin de la procédure de crédit.

**6-4-2-Chronogramme de mise en œuvre des recommandations**

Pour la mise en œuvre des recommandations, nous proposons le chronogramme suivant :

**Tableau N° 11 : Chronogramme de mise en application des recommandations**

Recommandations	Date de mise en œuvre	Organes responsables	Observations
Diffuser le nouveau manuel de procédure de crédits	Avril 2012	Direction Générale	L'ancien manuel de procédure ne correspondant pas aux tâches actuelles des agents. Il doit être remplacé par un nouveau manuel de procédure avec de nouvelles incorporations.
Initialisation d'un comité de crédit supérieur	Décembre 2011	Direction Générale	Les décisions d'octroi de crédit doivent être fonction des échelles de compétences. Lorsque le montant du crédit est lourd, faire appel à un comité de crédit supérieur
Innover dans la présentation des dossiers de crédits	Décembre 2011	Direction Générale	Avant l'octroi du crédit, chaque dossier doit recevoir l'avis des responsables des différents crédits et comporter l'état des différents crédits.
Introduction de l'auditeur interne dans le processus	Décembre 2011	Direction Générale	L'auditeur interne doit intervenir dans la validation de la méthodologie d'octroi de crédit avant l'octroi du crédit.

Intervention du service suivi et risque	Décembre 2011	Direction Générale	Le service étude et risque doit accompagner l'agent de crédit dans l'analyse des risques sur chaque dossier crédit avant l'octroi de crédit.
Suivre la situation des emprunteurs	Novembre 2011	Direction Générale	Le service étude et risque doit suivre l'évolution de la situation des emprunteurs pour éviter le risque de non remboursement.
Initialisation de l'analyse des risques sur chaque dossier de crédit	Décembre 2011	Direction Générale	Chaque dossier de crédit dans son étude, doit faire ressortir les risques de l'activité du client et les risques auxquels s'expose la banque.
Initialisation d'une fonction d'appui à l'agent crédit	Décembre 2011	Direction Générale	L'agent de crédit doit être appuyé par autre personne dans son étude de dossier de crédit.
Initialisation d'un compte hors bilan pour tous les crédits	Décembre 2011	Direction Générale	Les crédits ayant obtenu accord favorable, doivent être enregistrés hors bilan en attente de l'évaluation des garanties.

Source : nous-même

## 6-5-Contrôle des comptes

La Banque Commerciale du Burkina (BCB) utilise un logiciel du nom de Delta paramétré qui enregistre les écritures comptables automatiquement lors de la création et de la mise en place du crédit. Le plan comptable utilisé par l'entité est le plan comptable bancaire. Les taux d'intérêts et les commissions sont fixés librement par la banque dans le respect de publication de ces conditions et du seuil du taux usuraire.

### 6-5-1-Engagements par signature

Les engagements par signature sont enregistrés hors bilan du client dû à leurs gros montants qui pourraient engendrer des charges fictives au client.

Les commissions et les dépôts engendrés par les engagements par signature sont comptabilisés dans le compte d'exploitation du client. Lors de la création des cautions dans le progiciel DELTA, ce progiciel effectue automatiquement les divers enregistrements comptables ci-dessous ce qui minimise le risque d'erreur. Les écritures interviennent dans un premier temps lors de la mise en place de la caution et dans un second temps lors de la levée ou l'appel de caution. Le dépôt constitue une immobilisation de fonds de la part du client.

Écriture lors de la mise en place de la caution :

- Écriture hors bilan

Débit : 940/941/942/943/944/945/946 caution provisoire /caution avance de démarrage/caution de bonne fin d'exécution/ caution de retenue de garantie/caution de garantie de paiement/caution traites avalisées/crédits d'enlèvement en douane

Crédit : 9813.engagements financier donné

(Constatation de la mise en place)

- Écriture d'exploitation

Débit : 123 clients

Crédit : 254 dépôt

332 TVA collectées sur divers frais

7072 Commissions

702920 Frais de dossier

702990 Ports de lettre

(Imputation du dépôt et des frais à la charge du client)

2 cas de figures peuvent se présenter lors du dénouement :

- En cas de bon dénouement : Le dépôt et les garanties sont restitués après réception de la demande de main levée.

Ecriture lors de la levée de la caution :

- Ecriture hors bilan

Débit : 9813 Engagement financier donné

Crédit : 940/941/942/943/944/945/946 caution provisoire /caution avance de démarrage/caution de bonne fin d'exécution/ caution de retenue de garantie/caution de garantie de paiement/caution traites avalisées/crédits d'enlèvement en douane

(Annulation de l'engagement)

- Ecriture d'exploitation

Débit : 254 dépôt

Crédit : 123 clients

(Restitution du dépôt au client)

- En cas de mauvais dénouement : le créancier (le maître d'ouvrage) fait appel à la caution et la BCB doit s'exécuter. Le client est appelé par le gestionnaire pour un entretien et le service recouvrement et du contentieux se charge d'entamer la procédure de recouvrement auprès du client.

Ecriture lors d'un appel de caution

- Ecriture hors bilan

Débit : 9813 Engagement financier donné

Crédit : 940/941/942/943/944/945/946 caution provisoire /caution avance de démarrage/caution de bonne fin d'exécution/ caution de retenue de garantie/caution de garantie de paiement/caution traites avalisées/crédits d'enlèvement en douane

(Annulation de l'engagement)

- Ecriture d'exploitation

Débit : 254 dépôt

Crédit : 123 client

(Restitution du dépôt au client)

Débit : 123 client

Crédit : 47 débiteurs divers (maître d'ouvrage)



(Constatation de la mise en place et règlement au maître d'ouvrage par prélèvement sur le compte du client)

### **6-5-2-Engagements par caisse : Les prêts amortissables commerciaux et salariés**

#### Lors de la création

Débit : 900. un compte d'attente

Crédit : 202. Compte du client

#### Lors du déblocage (MISE EN PLACE)

Débit : 212 /203 compte d'engagement du client

Crédit : 332 TVA collectées sur divers frais

7072 Commissions

702920 Frais de dossier

702990 Ports de lettre

202. Compte du client

#### LORS DU REMBOURSEMENT A CHAQUE ECHEANCE

Débit : 202. Compte du client (montant amorti du crédit)

Crédit : 900. Compte d'engagement (montant amorti du crédit)

(Amortissement du crédit)

Débit : 2002. Compte du client

Crédit : 332 TVA collectées sur divers frais

7072 Commissions

702920 Frais de dossier

702990 Ports de lettre

202. Compte du client

(Imputation des divers frais au client)

#### EN CAS DE PROVISION INEXISTANTE A L'ECHEANCE

Débit : 291. Compte client impayé

Crédit : 900. Compte d'engagement du client (montant amorti)

332 TVA collectées sur divers frais

7072 Commissions

702920 Frais de dossier

702990 Ports de lettre

(Cas d'impayé du client)

### CAS DE PROVISION EXISTANTE

Débit : 202. Compte client (montant amorti)

Crédit : 291. Compte client impayé (montant amorti)

(Cas où le client paye)

### EN CAS D'IMPAYE DE 2 OU 6 TRAITES LE CLIENT DEVIENT DOUTEUX

Le déclassement d'un crédit en créances douteuses entraîne le déclassement de l'ensemble des encours du client en créances douteuses.

Dès lors qu'un client est déclassé en douteux, la échéance du terme des crédits et des autorisations sont prononcées et le calcul des agios est arrêté.

Débit : 292. Client douteux (montant impayé)

Crédit : 291 Compte client impayé (montant impayé)

(Transfert du client ordinaire en client douteux)

Débit : 664. Dotation aux provisions (montant de la provision)

Crédit : 299. Provision pour créances douteuses (montant de la provision)

(Constitution de la provision)

La constitution de la provision se fait selon les instructions N° 94-05 du 16 Aout 1996 de la BCEAO relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance. Après la constitution de la provision, la banque attend un règlement possible du client par ses diverses actions de négociations à l'amiable et de contentieux.

En cas de règlement possible du client le compte 292. Client douteux s'apure.

L'audit du processus d'octroi de la B.C.B, nous a permis de recenser les faiblesses et les forces du dispositif de sécurité du processus d'octroi de crédits en vue d'une proposition d'amélioration du contrôle interne.

Cet audit a été fait selon l'approche par les risques et au moyen des outils de collecte de données, d'analyse et d'évaluation du contrôle interne déployés dans notre méthodologie.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en place au sein de l'entreprise pour s'assurer de la bonne marche des activités. Son évaluation à travers les divers outils d'évaluation, nous a permis de détecter des points forts et des points faibles qui résultent tant de la conception des procédures que de leur mise en œuvre. Toute conception de procédure faillit avec le temps et qu'il convient de réorganiser. Pour pallier les points faibles constatés, nous avons formulé certaines recommandations que nous espérons être prises en considération par la BCB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

A ce jour, le système bancaire et financier de l'UEMOA peut être représenté par 74 banques agréées et 24 Etablissements financiers.

La banque est composée d'un ensemble d'activités corrélées entre elles dans le but d'atteindre ses objectifs prédéfinis. Toute activité peut être considérée comme un processus dès l'instant qu'elle est exercée en vue de faire quelque chose ou d'aboutir à un résultat.

Les institutions financières et les établissements financiers mènent des activités dans un environnement turbulent nécessitant un fort taux de surveillance interne et externe.

Les règles prudentielles des banques applicables dans l'espace UEMOA sont inspirées des normes internationales notamment Européenne à travers les ratios Cooke.

Face à un environnement en perpétuel mutation et pour assurer leur pérennité, une gestion des risques s'impose pour ces entités.

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

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

Cependant des efforts restent encore à fournir dans notre étude pour assurer une meilleure application du dispositif de contrôle interne existant en matière de crédit.

La courte durée de notre stage de 1mois en constitue le facteur.

Nous avons néanmoins à la fin de notre étude, donné quelques recommandations objectives qui, nous espérons, aideront les managers de la BCB à asseoir des outils de travail performants dans le but d'améliorer le processus de crédit.

**A N N E X E S**

**Annexe 1 : Grille de séparation des tâches des engagements par signature**

Tâches à exécuter	Nature des tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1. Réception de la demande de caution	EX	X									
2. Apposition du visa sur la demande de caution	AU		X								
3. Apposition du visa du Directeur des Engagements et du Risque	AU				X						
4. Enregistrements de la demande de caution par la secrétaire de la Direction des Engagements et du Risque	EN			X							
5. Visite des activités du client	EX										X

6. Etude et analyse de la demande de caution par le gestionnaire de crédit	EX											X
7. Apposition de l'avis et de l'accord	AU				X							
8. Apposition de l'avis et de l'accord	AU				X							
9. Transmission de la demande de caution au comité de crédit	EX			X								
10. Appréciation et décision finale du comité de crédit	AU							X				
11. Montage du dossier de caution	EX											X



12. Apposition du visa	EX				X					
13. Vérification du dossier de caution	C							X		
14. Création de la caution	EX						X			
15. Mise en place de la caution	EX						X			
16. Apposition du visa sur la création de la caution	EX						X			
17. Apposition du visa sur la création de la caution	C							X		
18. apposition de signature sur la création de la caution	AU				X					
19. Apposition de la signature sur la caution	AU								X	
20.	EN						X			

Enregistrement des références de la caution dans un registre du dossier de caution										
21. Archivage d'une création de la caution et d'une copie de la caution	EX					X				
22. Validation de la caution	EX		X						X	
23. Remise de la caution au client et d'une création de la caution	EX					X				
24. Suivi de l'échéancier de la caution	EX					X				
25. Réception de la demande de main – levée de la caution du client	EX	X								
26. Apposition du visa sur	C		X							

la demande de main levée de la caution										
27. Apposition du visa sur la demande de main levée de la caution	C			X						
28. Annulation de la caution	EX					X				
29. Annulation et restitution du dépôt et des garanties s'il ya lieu	EX					X				

Source : nous-même

Commentaires : Il ya cumul de fonctions au niveau du Chef de Section des Engagements par Signature. Le Chef de Section des Engagements par Signature est chargé de la création et de la mise en place des différentes cautions, en plus il est chargé de l'enregistrement dans le registre, de l'archivage, du suivi des cautions, de leurs contrôles à échéance et de la remise de la caution au client.

**Annexe 2 : Grille de séparation des tâches des prêts amortissables salariés**

Tâches à exécuter	Nature des tâches	B	H	K	L	M	N	O
1. Réception de la demande	EX			X				
2. Etude de la demande	EX			X				
3. Etude et appréciation du dossier	EX					X		
4. Transmission à l'agent chargé de la clientèle pour négociation avec le client	EX				X			
5. Clôture du compte dans autre banque que la BCB	EX			X				
6. Apposition d'accord du DG sur les caractéristiques du	AU	X						

crédit							
7. Montage du dossier par le gestionnaire	EX					X	
8. Appel téléphonique du client	EX					X	
9. Remplissage du dossier de crédit avec le client	EX					X	
10. signature du dossier de crédit et de l'assurance par le client	EX					X	
11. création du crédit	EX					X	
12. Apposition du visa du Chef du service du Secrétariat des Engagements	C		X				
13. Déblocage automatique du crédit	EX						X
14. Suivi du crédit	EX					X	

15. Dénouement	EX					X		
16. Etablissement et envoi d'une 1 <sup>ère</sup> lettre de relance	EX						X	
17. Mise en place à nouveau du crédit augmenté des intérêts et commissions	EX					X		
18. Suivi du crédit par le logiciel DELTA	EX					X		
19. Dénouement	EX					X		
20. Etablissement et envoi d'une 2 <sup>ème</sup> lettre de rappel	EX						X	
21. Mise en place à nouveau du crédit augmenté des intérêts et commissions	EX					X		
22. Suivi du crédit par le	EX					X		

logiciel DELTA										
23. Dénouement	EX						X			
24. Etablissement et envoi de la lettre de mise à demeure	EX								X	
25. Déclassement du compte	EX								X	
26. Constitution de la provision	EX								X	

Source : nous-même

Commentaires : On constate un cumul de fonctions au niveau du Gestionnaire Chargé des Prêts Salariés. Il est tenu d'étudier et d'apprécier le dossier de prêt salarié et est également chargé du montage du dossier, de la création du prêt, du suivi et de son dénouement.

**Annexe 3: Grille de séparation des tâches des prêts amortissables commerciaux**

Tâches à exécuter	Nature des tâches	A	B	C	D	E	G	H	I	J	N	Q	R	S
1. Réception de la demande de prêt amortissable	EX	X												

2.	AU		X															
Apposition du visa																		
3.	EX				X													
Apposition du visa sur la demande de prêt																		
4. Visite des activités du client	EX					X												
5.	EX					X												
Etude de la demande de prêt commercial																		
6. Apposition de l'avis et de l'accord	EX					X												
7. Apposition de l'avis et de l'accord	AU				X													
8. Transmission de la demande de prêt commercial accompagnée des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire au comité de crédit	EX				X													
9. Appréciation et décision finale	AU							X										
10.	EX												X					
Montage du dossier																		



de demande de prêt commercial																		
11. Apposition du visa	C			X														
12. Vérification du dossier de demande de prêt commercial	C						X											
13. Enregistrement dans un registre du dossier de demande de prêt commercial	EN		X															
14. Création et mise en place du prêt commercial	EX															X		
15. Apposition du visa sur la création	C						X											
16. Apposition de la signature sur la création et le prêt commercial	AU			X														
17. Apposition de la signature sur le prêt commercial	AU								X									
18.	EN															X		

Enregistrements des références de la création de prêt commercial																			
19. Validation du prêt commercial	EX		X							X									
20. Remise du prêt commercial	EX																		X
21. Suivi de l'échéancier du crédit	EX																		X
22. Dénouement	EX																		X
23. Etablissement et envoi de la 1 <sup>ière</sup> lettre de relance	EX																		X
24. Mise en place à nouveau du crédit augmenté des intérêts et commissions	EX																		X
25. Suivi du crédit par le logiciel DELTA	EX																		X
26. Dénouement	EX																		X
27. Etablissement et envoi de	EX																		X

la 2 <sup>ème</sup> lettre de relance																			
28. Mise en place à nouveau du crédit augmenté des intérêts et commissions	EX																		X
29. Suivi du crédit par le logiciel DELTA	EX																		X
30. Dénouement	EX																		X
31. Etablissement et envoi de la lettre de mise en demeure	EX																		X
32. Déclassement du compte	EX																		X
33. Constitution de la provision	EX																		X
34. Recouvrement par la force	EX																		X

Source : nous-même

Commentaires : On constate un cumul de fonctions de cette section .La section des Engagements par Caisse crée et met en place le prêt commercial. En plus de ces tâches, elle enregistre, archive, suit, contrôle l'échéance et remet le prêt au client.

CODE	Personnel concerné
A	Service Courrier
B	Direction Générale
C	Secrétaire de la Direction des Engagements et du Risque
D	Directeur des Engagements et du Risque
E	Service Crédit
F	Chef de section des engagements par signature
G	Comité de Crédit
H	Chef du service du Secrétariat des Engagements
I	Directrice Générale Adjointe
J	Gestionnaire de crédits
K	Agent Chargé de la Clientèle
L	Chef D'Agence
M	Gestionnaire Chargé des Prêts Salariés
N	Service Suivi de Risque
O	Service Portefeuille
P	Secrétaire DG
Q	Section des engagements par caisse
R	Service comptable
S	Service contentieux
EX	Exécuter
EN	Enregistrer
C	Contrôler
AU	Autoriser

**Annexe 4 : Questionnaire de Contrôle Interne**

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 1/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les  
Crédit octroyés sont conformes à la  
politique de crédit et à la réglementation en  
vigueur

	OUI	NON	COMMENTAIRES
La banque a-t-elle une politique de crédit formalisée ?	X		
La politique de crédit est elle clairement définie ?	X		
La politique de crédit est -elle conforme à la réglementation en vigueur ?	X		
Y a-t-il un suivi de la conformité entre la politique de crédit et la réglementation en vigueur	X		
Le crédit annuel octroyé est -elle conforme à la	X		

politique de crédit élaborée ?			
La direction fixe t-elle des objectifs généraux en terme :- de limites	X		
-d'autorisation de crédits	X		
-de renouvellement	X		
-de garanties	X		
-de rentabilité	X		
'de nature de crédits	X		
Le suivi budgétaire crédit est-il effectué	X		
Le service crédit s'assure t-il que les prétendants aux crédits satisfont aux conditions définies dans la politique de crédit ?	X		
Y-a-t-il un suivi de la conformité de la politique de crédit sur les dossiers de	X		

crédit ?			
Les prêts aux employés et dirigeants de la banque sont-ils réglementés	X		

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 2/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne : s'assurer que les crédits octroyés sont autorisés par les personnes habilitées

	OUI	NON	COMMENTAIRES
L'autorisation de crédit indique t-elle clairement :			
-les personnes qui autorisent le crédit	X		
-la nature des concours	X		
-Les montants	X		
-Les garanties et leurs échéances	X		
-les conditions (taux			

,commission.....)	X		
la liste des personnes autorisées par la direction à octroyer de crédit a-t-elle été transmise aux services concernés ?	X		
Existe t-il des délégations accordées par la direction en matière d'autorisation de crédit	X		
Le comité de crédit a-t-il autre critère d'acceptation d'accord de crédit autre que l'accord du service crédit ? si oui lequel ?		X	
L'accord du crédit relève t-il de plusieurs personnes .si oui ,de combien de personnes?		X	l'accord de crédit relève du comité de crédit composé de 3 personnes habilitées: -le Directeur Général -le Directeur des Engagements et du Risque -Service Juridique



Tout crédit débloqué est-il préalablement autorisé par l'organe habilité ?		X	
--	--	---	--

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 3/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect de la séparation des tâches dans le processus crédit

	OUI	NON	COMMENTAIRES
Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne différente de celle qui autorise le crédit	X		
Existe-t-il un contrôle sur l'existence d'un dossier et des garanties est-il effectué avant le déblocage du crédit	X		

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 4/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne : s'assurer du traitement efficace des impayés

	OUI	NON	COMMENTAIRES
Quelle est la politique générale de l'établissement en matière de :-passage des créances en créances douteuses			le passage en état de créances douteuses s'effectue en cas d'impayé de 2 ou 6 traites en fonction du type de crédit
Quelle est la politique générale de l'entité en matière de :-passage des créances douteuses en contentieux			en cas d'un règlement impossible, après plusieurs tentatives de règlements amiables et de poursuite le passage de créances douteuses en contentieux s'effectue
Existe t-il un service chargé du suivi des dossiers contentieux	X		

Ya t-il un transfert physique des dossiers à ce service	X		
Le comité de crédit est t-il impliqué dans le recouvrement des prêts en retards?	X		
Existe-t-il une politique de provisions générale	X		
Existe –t-il une procédure de recouvrement des prêts en retard de paiement	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 5/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne :

S'assurer du bon traitement des dossiers des clients

	OUI	NON	COMMENTAIRES
comment sont conservés les originaux des contrats et des garanties ?			les originaux des contrats sont conservés dans des armoires et les garanties dans des coffres forts
Existe –il un délai de traitement des dossiers crédit		X	
Les demandes de crédit reçues font-elles l'objet d'un enregistrement systématique		X	enregistrement manuel dans un parapheur
Les éléments constitutifs des dossiers de crédits sont-ils clairement définis ?	X		
sur quels critères			l'analyse financière

s'appui le service crédit pour l'étude des dossiers			en fonction du montant et du type de crédit ;et la visite sur le terrain.
Est-ce l'agent de crédit seul qui décide du choix de la garantie et du montant du crédit			dans l'étude du dossier, l'agent de crédit est le seul qui décide du choix de la garantie et du montant du crédit
Existe-t-il un contrôle de conformité entre le crédit octroyé et la politique de crédit?	X		
Avez-vous une base de données des dossiers crédits ?	X		

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 6/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectif de contrôle interne :

S'assurer de l'étude et du suivi de risque dans le processus

	OUI	NON	COMMENTAIRES
existe-t-il un service suivi et risque ?	X		
Comment le service suivi et risque détecte-t-il les dossiers préoccupants			en cas d'absence de provision, le service suivi et risque est informé par le service engagement par caisse ou le gestionnaire de prêts amortissables salariés
Existe t-il un état de suivi auxiliaire régulièrement mis à jour pour les abandons de crédit ?	X		
existe-t-il un système de suivi d'étude et de montage de dossier crédit		X	
existe-t-il un suivi de l'application du		X	manuel de procédure non à jours

manuel de procédure			
---------------------	--	--	--

QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE	SERVICE : CREDIT ET ENGAGEMENTS PAR CAISSE ET PAR SIGNATURE	FOLIO 7/7
	PROCESSUS : CREDIT	

Objectifs de contrôle interne :

S" assurer de la qualité du processus de crédit

Les objectifs du processus sont ils clairement définis ?	X		
avez-vous un manuel de procédure ?si oui est-il à jours	X		non
Un responsable est il désigné pour le processus		X	
L'enchainement des activités du processus est il décrit	X		non à jour

Les participants sont ils formés à l'application du processus ?		X	
Existe-t-il un délai dans le processus d'octroi de crédits		X	

Source : nous-même

**Annexe 5 : Guide D'entretien**

Questions	Personnes Concernées
Avez-vous un manuel de procédure ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Quels sont les acteurs du processus de crédit ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Qui fixe le niveau des risques des engagements par signature ?	Service Etude et Risque
Sur quelle base fixe t-on le niveau du risque ?	Service Etude et Risque
A quel moment intervient le service étude et risque ?	Service Etude et Risque
Avez-vous une base de données des dossiers de crédits ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Y a-t-il un suivi des crédits ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Y a-t-il un contrôle de l'auditeur interne sur les	Agents des sections Engagements par



dossiers de crédit ?	signature et par caisse
Comment est organisé le processus d'octroi de crédit ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Qui sont les acteurs qui interviennent dans le suivi des crédits ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Comment est organisé le suivi des crédits ?	Agents des sections Engagements par signature et par caisse
Comment s'effectue l'étude des dossiers crédits ?	Service Crédit
Qui est chargé de l'étude des dossiers de crédits ?	Service Crédit
A qui revient la décision d'accord de crédit ?	Service Crédit
Comment est organisé le service contentieux	Service contentieux

Source : nous-même

## BIBLIOGRAPHIE / WEBORAPHIE

### I Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2<sup>e</sup> édition, Editions MONDEXPERTS ,923 pages.
2. ALQUIER Anne-Marie Blanc, TIGNOL Lagasse Marie-Hélène (2007), *Management de risques et intelligence économique L'approche prima*, Edition ECONOMICA, Paris.181 pages.
3. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *Démarches et techniques de description des processus*, Edition AFNOR-2 tirage, Paris, 239 pages.
4. BERNET –ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*,25<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 533 pages.
5. CAMARA Lucien (2006), *la gestion des risques en micro finance*, Edition Plantation, Abidjan, 175P.
6. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 1*, 2ième édition, Editions Ellipses Marketing/AUF, Paris, 1088P.
7. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, 5<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 272 pages.
8. DeMARZO Jonathan, Berk-Peter (2008), *Finance d'entreprise*, PUBLIE PAR PEARSON EDUCATION, France.1018 pages.
9. DE SEVIGNY Arnaud, METAYER Benoit, ZELENKO Ivan (2006), *Le risque de crédit*, 3<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 299 pages.
10. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>e</sup> éditions, Edition DUNOD, Paris, 354 pages.
11. GALLET Olivier (2005), *Halte aux fraudes. Prévenir et détecter les fraudes en entreprises*, Edition DUNOD, 199 pages.
12. GUEDJ Norbert (2001.), *Finance d'entreprise. Les règles du jeu* .Edition d'organisation, 559 pages.
13. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit (2005), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315,330 et 500*, Pearson Education, France, 243 pages.

14. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, 243 pages.
15. HUL John, GODLEWSKI Christophe, MERLI Maxime (2007) *Gestions des risques et institutions financières*, Pearson Education, France, 448 pages.
16. JASPER C. Margaret, *Banks and their customers*, Third Edition, Oceana Publications, Inc.2004. 238 Pages.
17. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Collection comptabilité contrôle, Paris, 271 pages.
18. JURA Chel (2003), *Technique financière internationale*, 2<sup>ième</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 447 pages.
19. LAMARQUE Eric (2003), *Gestion Bancaire*, Pearson Education, France, 221 pages.
20. LAMARQUE Eric (2005), *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Coordination Pearson éducation, France, 255 pages.
21. LEFEBVRE Francis, MERCIER Antoine, MERLE Philippe, FLAHAUT-JASSON Claudine (2006), *Audit et Commissariat aux Comptes Mémento Pratique*, 1318 Pages.
22. NGUENA Octave Jokung (2008), *Management des risques*. Edition Marketing S.A. 179 Pages.
23. MATHIEU Michel (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, Edition d'Organisation, Paris, 293 pages.
24. MISHKIN Frédéric (2004), *Monnaie, banque et marchés financiers*, adaptation : CHRISTIAN BORDES, PIERRE-CYRILLE HAUTCOEUR, DOMINIQUE LACQUE-LABARTHE.7 édition. Pearson Education France .891 pages.
25. MOUGIN Yvon (2002).*La Cartographie des processus, maîtriser les interfaces*. Edition d'organisation, 248 pages.
26. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2<sup>e</sup> édition, Edition .DUNOD, Paris, 522 pages.
27. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 479 pages.
28. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Edition DUNOD, paris, 217 pages.
29. SION Michel (2006), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 4<sup>ième</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 297 pages.

30. SIRUGNET Jean Luc, EMMANUELLE FERNANDEZ, LYDIA KOESSLER (2006), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, Edition DUNOD, Paris, 278 pages.
31. SIRUGNET Jean Luc (2007), *le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques*, 2 édition, Revue Banque Edition, 577 pages.
32. VAN GREUNING Hennie, BRAJOVIC BATANOVIC Sonja, ROZENBAUM Marc (2004), *Analyse et Gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du Risque*, Eska, Paris, 384 Pages.
33. VERDALLE GRAND BERNARD (2006), *Audit Comptable et Financier*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition ECONOMICA, Paris, 111 Pages.

## II- Sources internet

1. The Institute of Internal Auditors (2009), *Les normes d'audit interne*, [www.theiia.org/publication/0028.pdf](http://www.theiia.org/publication/0028.pdf).

## III- Documents et textes

1. Rapport Annuel de la Commission Bancaire de l'UMOA – 2009. Décision n°2010/111/BCB/DG portant structuration des directions et services de la banque commerciale du Burkina, 167 pages.