



Centre Africain d'Etudes 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 DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT
DES RISQUES EN ENTREPRISE : CAS DE
ECOBANK BURKINA**

Présenté par :

M. Abdel Aziz SANOU

Dirigé par :

**M. Alain SAWADOGO
PROFESSEUR ASSOCIE
CESAG**

Avril 2012

DEDICACES

A tous les membres de ma famille

Et particulièrement mes chers parents

Merci pour vos prières, vos encouragements, vos efforts et soutiens inestimables tout au long de ma vie ;

Que Dieu vous garde encore longtemps à mes côtés.

REMERCIEMENTS

o Au CESAG

- M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG, pour ses précieux conseils en tant que professeur et particulièrement dans la rédaction de ce document ;
- M. Alain SAWADOGO (Professeur associé au CESAG), mon Directeur de mémoire, pour l'encadrement et les conseils ;
- Tout le corps professoral de l'ISCBF pour une formation de qualité ;
- Tous mes frères et sœurs de la famille DESS Audit et Contrôle de Gestion, 22^e promotion du CESAG, pour le climat de fraternité qui a régné entre nous.

o A ECOBANK BURKINA FASO

- M. Roger DAH-ACHINANON, Directeur Général de ECOBANK BURKINA pour m'avoir accordé le stage ;
- M. Adama PARE, Directeur des Ressources Humaines, pour le stage et son aide à la réalisation du travail de terrain de ce document ;
- M. Sidiki SAWADOGO, Chef de service Audit Interne, pour les conseils ;
- M. Ilanan Armand SOME, mon Maître de stage, pour l'encadrement et les conseils ;
- Mme Nahawa KONE, Assistante du DRH, pour son aide à la planification des rencontres pour l'administration des questionnaires ;
- Tout le personnel de ECOBANK BURKINA et particulièrement celui de la Direction de l'Audit Interne et de la Direction du Contrôle Interne pour l'accueil.

o A mes amis et connaissances

Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce document.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ADAR : Audit Development And Reports (Développement de l'Audit et Rapports)
- AFNOR : Association Française de la Normalisation
- ALCO : Asset and Liability Committee
- ALM : Asset and Liability Management
- AMA : Approches de Mesure Avancée
- AMF : Autorité du Marché Financier
- BACB : Banque Agricole et Commerciale du Burkina
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BIA : Basic Indicator Approach
- BSC : Balanced Scorecard
- CdCE : Cour des Comptes Européenne
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- DAT : Dépôt A Terme
- EAD : Exposure At Defaut
- ECOWAS : Economic Community of West African States
- ERM : Entreprise Risk Management
- ETI: Ecobank Transnational Incorporated
- FERMA : Federation of European Risk Management Associations
- GAB : Guichet Automatique de Banque
- IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA : Institute of Internal Auditors
- INTOSAI : Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques.
- IRB : Internal Ratings Based
- ISA : International Standard on Auditing
- ISO : International Standard Organization
- LGD : Loss Given Default
- LSF : Loi sur la Sécurité Financière (en France)
- MAD : Mise A Disposition

OVAR : Objectifs-Variables d'Actions-Responsables

PD : Probability of Default

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SCI : Système de Contrôle Interne

TBP : Tableau de Bord Prospectif

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UFAI : Union Francophone de l'Audit Interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1: Chiffres clés au 31 Décembre 2010.....	52
Tableau 2 : Synthèse des résultats	69
Tableau 3 : Tableau des recommandations	72
Tableau 4 : Le plan d'actions de mise en œuvre des recommandations	73

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure 1: Le champ du risque bancaire	9
Figure 2 : Présentation du cube du COSO II.....	12
Figure 3 : Organisation de la fonction risk management	13
Figure 4 : Eléments d'appréciation de la performance du management des risques	29
Figure 5 : Schéma représentant les variables du modèle	36
Figure 6 : Démarche d'audit de la performance du management des risques.....	37

LISTE DES ANNEXES

	Pages
Annexe 1 : Organigramme de ECOBANK – Burkina 2011	79
Annexe 2 : Indicateurs de performance des variables du modèle	80
Annexe 3 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Conseil d'Administration.....	82
Annexe 4 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la Direction Générale	83
Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Comité d'Audit	84
Annexe 6 : Questionnaire relatif à l'efficacité de l'Audit Interne	85
Annexe 7 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la Direction du Risque	87
Annexe 8 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Contrôle Financier	91
Annexe 9 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la fonction ALM.....	93
Annexe 10 : Fiches d'indicateurs de performance	95

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I – CADRE THEORIQUE	6
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DES RISQUES	8
Introduction	8
1.1 Définition et organisation du management des risques dans les banques.....	8
1.1.1 Définition et éléments du management des risques	8
1.1.2 Organisation du management des risques dans les banques.....	13
1.2 Gestion de deux risques majeurs dans les banque et bonnes pratiques	14
1.2.1 La gestion des risques de crédit et des risques opérationnels	14
1.2.2 Quelques bonnes pratiques	17
1.3 Référentiels et acteurs du management des risques bancaires	18
1.3.1 Les référentiels	18
1.3.2 Acteurs du management des risques	19
Conclusion Chapitre 1	20
CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DES RISQUES	21
Introduction	21
2.1 Notion de performance.....	21
2.1.1 Définition et critères de la performance	21
2.1.2 Les outils de mesure et de pilotage de la performance.....	22
2.2 Définition et démarche de l’audit de la performance	23
2.2.1 Définition de l’audit de la performance	23
2.2.2 Démarche d’audit de la performance du management des risques	24
2.3 Notion de performance et audit de la performance du management des risques ..	26
2.3.1 Les approches des auteurs sur la performance du management des risques	26
2.3.2 La pratique de l’audit de la performance du management des risques	30
Conclusion Chapitre 2	34
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE	35

Introduction	35
3.1 Modèle d'analyse.....	35
3.1.1 Les variables du modèle.....	35
3.1.2 La démarche méthodologique.....	37
3.2 Collecte de données	38
3.2.1 La recherche documentaire et l'analyse documentaire	38
3.2.2 L'observation, le questionnaire et l'entretien	39
3.3 Analyse de données	39
Conclusion chapitre 3:	39
CONCLUSION PREMIERE PARTIE	40
PARTIE II- CADRE PRATIQUE	41
INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE.....	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ECOBANK BURKINA	43
Introduction	43
4.1 Vision, mission et objectifs de ECOBANK BURKINA.....	43
4.1.1 Vision et mission de ECOBANK BURKINA.....	44
4.1.2 Objectifs de ECOBANK BURKINA.....	44
4.2 Les activités de ECOBANK BURKINA	45
4.2.1 Les produits de collecte de ressources	45
4.2.2 Les produits de services et de financement	46
4.3 Structure organisationnelle.....	48
4.3.1 Organigramme de ECOBANK BURKINA.....	48
4.3.2 Organisation de ECOBANK BURKINA	48
4.4 Présentation de la Direction du risque	50
4.4.1 Division recouvrement et Division administration du crédit.....	50
4.4.2 Division Domestic, Division Corporate et Service de gestion des risques opérationnels.....	51
4.5 Quelques chiffres clés de ECOBANK BURKINA au 31 Décembre 2010.....	52
Conclusion chapitre 4 :	52
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU MANAGEMENT DES RISQUES A ECOBANK BURKINA FASO.....	53
Introduction	53
5.1 Le risk manager à ECOBANK BURKINA.....	53
5.1.1 Habilités requises	53
5.1.2 Fonctions de base.....	54
5.2 Les éléments du management des risques à ECOBANK BURKINA	54
5.2.1 De l'environnement interne à l'évaluation des risques	54
5.2.2 Du traitement des risques au pilotage du management des risques	56

5.3	Description des fonctions clés du management des risques.....	58
5.3.1	Les fonctions clés entrant dans le gouvernement d'entreprise	58
5.3.2	Les autres fonctions clés du management des risques	59
Conclusion Chapitre 5		61
CHAPITRE 6 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DES RISQUES....		62
Introduction		62
6.1	La préparation.....	63
6.1.1	La prise de connaissance	63
6.1.2	Les moyens utilisés dans le cadre de l'audit de la performance	63
6.2	La réalisation	63
6.2.1	Vérification de l'existence des éléments du management des risques	64
6.2.2	Appréciation du management des risques	64
6.3	Conclusion de l'audit	64
6.3.1	Exposition et analyse des résultats.....	65
6.3.2	Recommandations.....	71
Conclusion du Chapitre 6		73
CONCLUSION GENERALE.....		75
ANNEXES.....		78
BIBLIOGRAPHIE.....		103
LISTE DES ARTICLES.....		104
LISTE DES OUVRAGES.....		104
LISTE DES SOURCES INTERNET.....		106

INTRODUCTION GENERALE

Tout comme l'homme, l'entreprise a un cycle de vie. Au cours de ce cycle, elle évolue dans un environnement caractérisé par l'incertitude. Une connaissance rigoureuse de cet environnement s'avère donc nécessaire pour une évolution maîtrisée. En effet, l'entreprise s'exposerait, dans le cas contraire, à des risques qui pourront lui être préjudiciables ou même provoquer sa disparition. C'est ainsi que toutes les entreprises soucieuses de leur avenir, mettent en place un système de « management des risques » ou gestion des risques. Le management des risques est un processus mis en œuvre par l'ensemble du personnel de l'organisation incluant la gouvernance et la direction. Il doit identifier les événements pouvant affecter l'organisation et gérer les risques afin de donner une assurance concernant l'atteinte de ses objectifs. Mais dans la pratique, il demeure difficile, voire impossible pour une entreprise de maîtriser tous les risques éventuels auxquels elle est exposée : le risque zéro n'existe pas. A défaut, il convient de rechercher une minimisation des risques dans la démarche de maîtrise des activités.

Cette situation est beaucoup plus appréhendée dans le milieu de la banque. Une entreprise qui fait le commerce de l'argent : elle reçoit et garde pour le compte de ses clients leurs capitaux, propose divers placements (épargne) fournit des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prête de l'argent, et plus généralement se charge de tous services financiers. De telles activités côtoient les risques de façon quotidienne dans leurs exécutions.

ECOBANK BURKINA, filiale du Groupe ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI) au Burkina Faso, n'est pas en reste. La croissance de ses activités, au cours de ces dernières années, a été marquée par la fusion absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) en 2008. Le réseau des agences compte actuellement une quarantaine d'agences dans tout le pays. Cette évolution des activités va de pair avec celle de l'exposition aux risques. A cela, il faut ajouter les fluctuations incessantes des taux de change, la crise des subprimes, crise financière initiée en 2007 dont nous ressentons les effets encore de nos jours ou les crises politiques qui sévissent nos pays (cas de la Côte d'Ivoire qui a vu la fermeture momentanée de certaines banques).

Il est évident que si le risque survient dans une banque, les conséquences sont partagées par toutes les personnes ou entreprises en relation avec elle. De plus, à travers ses activités, elle joue un rôle essentiel dans l'économie d'un pays. Malheureusement, s'agissant

des risques, aucune banque n'est épargnée malgré les dispositifs disponibles aussi sophistiqués qu'ils soient, pour s'en protéger. Dans le but d'amener les risques à un niveau acceptable, nous devons alors veiller à ce que le management des risques dans ces types d'entreprises soit performant.

A priori, les processus de management des risques dans les banques sont établis sur la base de normes auxquelles toute entreprise est tenue de se conformer. Ainsi, les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Bien que ECOBANK BURKINA dispose d'une Direction du Risque, dans l'exécution des procédures, la banque peut ne pas respecter les normes, un événement peut la surprendre, le contrôle interne peut avoir des défaillances considérables. En effet, le caractère incertain de son environnement bancaire ne laisse pas une grande marge de manœuvre. Au-delà de tout ceci, il existe des risques inhérents à l'activité bancaire même. De ce fait, les banques peuvent faire l'objet d'énormes pertes financières allant souvent jusqu'à leur fermeture.

Dans un objectif de résolution du problème lié à la disposition dans la banque des éléments nécessaires pour justifier d'une performance de son management des risques, il serait utile de renforcer le contrôle interne au sein de la banque avec un système de gestion intégré, s'assurer d'un suivi rigoureux du traitement des risques et d'un renforcement de leur prévention. Il faudrait également instaurer ou renforcer la culture du risque au sein de la banque, la doter d'un processus de management des risques performant et procéder régulièrement à des audits afin de détecter tous les écarts sensibles. Par ailleurs, en plus des prescriptions du pilier 3 de la réglementation Bâle II concernant la publication d'informations sur la gestion de leurs risques et l'adéquation des fonds propres telle que le ratio de solvabilité ou ratio Mc Donough par les banques, de nouvelles mesures de réformes développées par le comité de Bâle ont été mises en place. Il s'agit de la réglementation Bâle III beaucoup plus axée sur la gestion des risques et qui devrait être mise en vigueur à partir de 2013. Il serait donc judicieux d'adopter la démarche vers une conformité à ces nouvelles mesures.

Face à un environnement instable et aux difficultés de disposer d'un système efficace qui permette de détecter et de corriger tous les risques bancaires, cette recherche de performance du management des risques est la solution principale que nous retenons.

C'est ainsi que, dans la démarche de notre étude, nous nous posons la question de recherche fondamentale suivante :

« Les éléments nécessaires à une performance du dispositif de management des risques fonctionnent-ils de manière efficace à ECOBANK BURKINA ? »

Nos questions spécifiques sont les suivantes :

- quelle définition pouvons-nous donner au management des risques et comment peut-on appréhender sa performance ?
- quelle définition pouvons-nous donner à l'audit de la performance ?
- comment fonctionne le processus de management des risques à ECOBANK BURKINA et comment pouvons-nous améliorer sa performance ?

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre thème d'étude : **« Audit de la performance du management des risques : cas de ECOBANK BURKINA »**.

Les missions d'audit et de conseil apportent de la valeur ajoutée en augmentant les chances de réaliser les objectifs de l'organisation, en identifiant les améliorations possibles sur le plan opérationnel et/ou en réduisant l'exposition aux risques. Aussi l'audit doit s'adapter, diversifier son portfolio de prestations et de services, et assurer des prestations hautement interactives, d'assurance et de conseil.

L'objectif principal auquel nous aboutissons, c'est d'auditer la performance du management des risques. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- identifier et examiner les paramètres de performance du management des risques ;
- définir quelques indicateurs de suivi de performance ;
- apporter de la valeur ajoutée à travers des recommandations.

ECOBANK BURKINA constitue le cadre de notre étude. Il s'agit en fait, d'une entreprise où le processus de management des risques est développé. Aussi, notre sujet sera axé sur les réalités de cette banque. Elle a en son sein une Direction du Risque qui s'occupe essentiellement du risque de crédit. Il y a lieu de noter que notre travail portera sur le processus de management des risques de manière globale et non sur des risques pris individuellement. L'audit de la performance visera à déterminer l'existence et

l'opérationnalité d'éléments pouvant justifier la performance du management des risques à ECOBANK BURKINA. Les intérêts de cette étude sont diverses :

Pour ECOBANK BURKINA: lui donner la possibilité d'adopter des méthodes de maîtrise des risques, et quantifier les critères de performance qui lui sont propres. En effet, le risque reste d'actualité dans ce type d'entreprise étant donné le caractère incertain de son environnement. Il s'agira donc de rendre effective la prévention du risque et réduire ainsi les pertes, de lui donner un avantage concurrentiel à travers une meilleure performance. Ainsi, il sera donné à la banque les moyens de convaincre et de rassurer ses partenaires ; de leur garantir la confiance.

Pour nous-mêmes : la mise en pratique de la théorie accumulée durant notre cursus d'étudiant au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et être pourvoyeur de solutions à travers notre stage pratique ;

Notre travail sera élaboré sur un plan en deux parties :

- La partie I sera consacrée au management des risques et les référentiels applicables, à la notion de performance et aux généralités sur l'Audit interne en général et sur l'audit de la performance en particulier et à l'efficacité du contrôle interne. La méthodologie de l'étude viendra clore cette première partie.
- La partie II portera sur l'environnement de l'étude, la description du dispositif de management des risques en place et les paramètres utilisés par l'entreprise pour en justifier la performance et pour finir, l'analyse de l'existant nous permettra de mettre en relief les points forts et les faiblesses des éléments du dispositif. Suivront les recommandations et observations.

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Le management des risques est un processus capital pour toutes les entreprises et particulièrement pour celles où le risque est développé. Quand on parle d'entreprise, il est trivial de parler de risques car les deux vont de paire. C'est pour cela qu'il convient de s'armer de dispositifs efficaces pour faire face aux derniers. On rencontre de plus en plus, dans nos entreprises, la fonction de risk management ou de gestion du risque, dirigée par un risk manager. C'est déjà un grand pas mais encore faut-il s'assurer qu'elle fonctionne et soit performante. Mais comment faut-il s'y prendre ? L'audit de la performance s'avère être un moyen et pas des moindres pour subvenir à ce besoin d'assurance.

La question a été traitée par différents auteurs, spécialistes, groupes de travail et organisations du domaine. Ils nous indiquent les compréhensions à avoir sur le sujet de notre étude et donnent la démarche pour le traiter.

Dans cette première partie dite : « cadre théorique d'audit de la performance du management des risques », il s'agira donc d'aborder ces connaissances obtenues de la littérature. Pour ce faire, nous commencerons par un premier chapitre sur le management des risques, un deuxième intitulé « audit de la performance du management des risques », nous mènera dans le vif du sujet et nous finirons par un troisième portant sur une description de notre méthodologie d'étude au vu des chapitres précédents.

CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DES RISQUES

Introduction

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation et particulièrement d'une banque. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur ; objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques. L'incertitude est aussi bien source de risques que d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et opportunités associés aux incertitudes auxquelles la banque fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'entité. C'est donc là l'importance de s'intéresser au processus de management des risques dans une telle entreprise.

La valeur de l'organisation est maximisée, d'une part, lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et d'autre part, lorsqu'elle déploie les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs. Dans ce chapitre, nous allons parler de ce processus et citer quelques bonnes pratiques utilisées.

1.1 Définition et organisation du management des risques dans les banques

Cette partie permettra de comprendre le management des risques et de présenter son organisation dans les banques.

1.1.1 Définition et éléments du management des risques

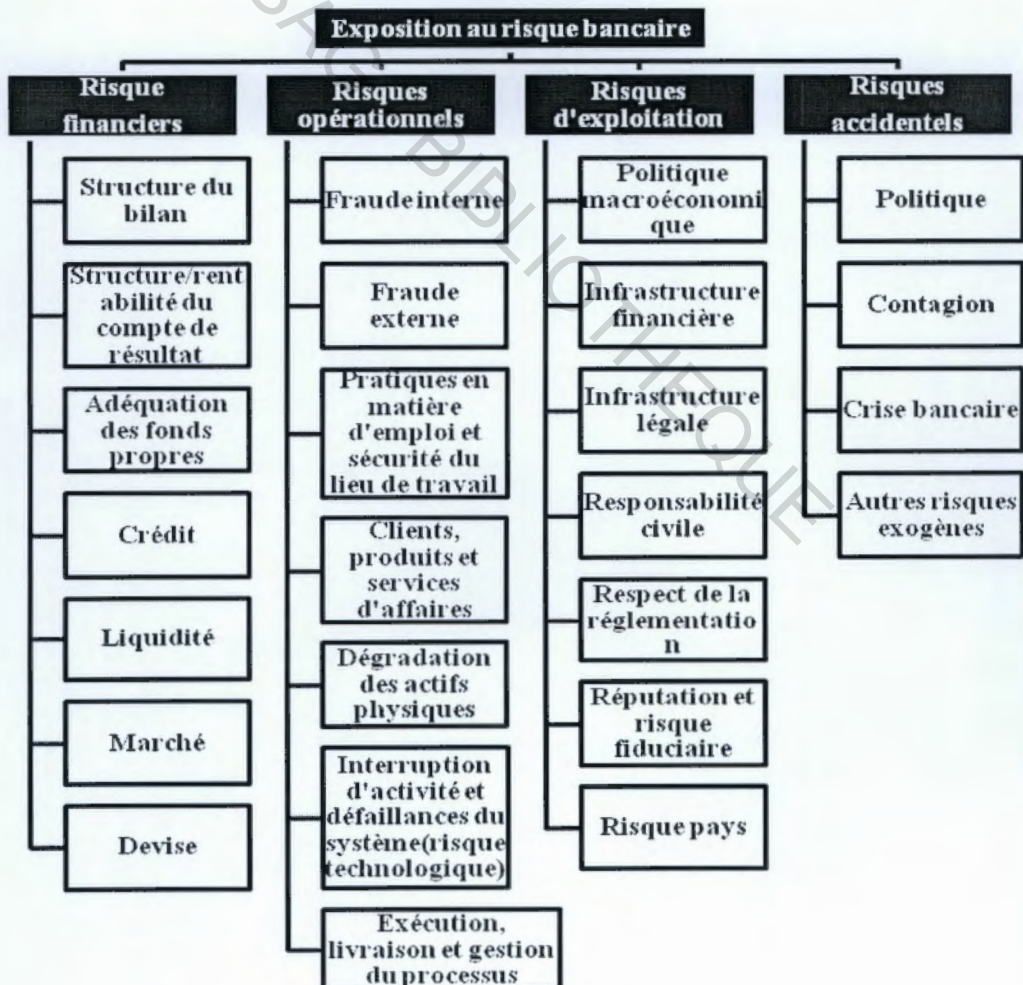
Aujourd'hui, la gestion du risque est considérée moins comme un moyen d'éviter le risque (ou de réduire ses conséquences) que comme un élément clé relevant d'une prise de décision stratégique (CLEARY & MALLERET, 2006 : 65). Des cadres de références reconnus sur le plan international ont donné des définitions. Nous allons en proposer une, mais avant, nous allons aborder le concept de risque.

1.1.1.1 Les risques bancaires : définition et classification

La norme ISO 31000 (International Standard Organization) a défini le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cette définition déplace de nouveau la question du risque en imposant de spécifier les objectifs d'une activité dont l'atteinte pourrait être entravée par l'occurrence de circonstances incertaines.

Selon VAN GREUNING & BRAJOVIC BRATANOVIC (2004 : 3- 4), en général, les risques bancaires se classent dans quatre catégories : risques financiers, risques opérationnels, risques d'exploitation et risques accidentels, comme l'indique la figure ci-après.

Figure 1: Le champ du risque bancaire



Source: VAN GREUNING & BRAJOVIC BRATANOVIC (2004 : 4)

1.1.1.2 Définition du management des risques

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), et plus précisément le COSO II (2005) qui traite du management des risques en donne une définition selon laquelle « le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

1.1.1.3 Eléments du management des risques selon l'IFACI (2005)

- **environnement interne ou internal environment** : c'est un environnement interne de contrôle qui constitue le fondement structurel du système de management des risques et qui intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs (SCHICK & Al, 2010 : 14) ;
- **fixation des objectifs ou objective setting** : selon le document de l'IFACI (2005), les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque ;
- **identification des événements ou event identification** : D'après SCHICK & Al (2010 : 14), c'est l'identification des événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'événements pouvant avoir un impact négatif que d'événements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces

événements peuvent être de natures économiques, environnementales, politiques, sociales, technologiques ;

- **évaluation des risques ou risk assessment** : une évaluation des risques, c'est-à-dire une appréciation quantitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces événements (SCHICK & AI 2010 : 14) ;
- **traitement des risques ou risk response** : selon SCHICK & AI (2010 : 14, 15), c'est la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre l'évitement (supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque), la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le partage (recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou l'externalisation de l'activité concernée) ou enfin l'acceptation (compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, l'organisation préfère accepter le risque en l'état) ;
- **activités de contrôle ou contrôle activities** : il s'agit des politiques et politiques mises en place qui permettent de s'assurer que les risques sont bien maîtrisés. Ces dispositions regroupent des modalités telles que : les revues du management, la supervision directe d'une activité ou d'une fonction, la séparation des tâches, les contrôles intégrés dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performance (SCHICK & AI, 2010 : 15) ;
- **information et communication ou information and communication** : les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités (SCHICK & AI, 2010 : 15) ;
- **pilotage (monitoring)** : il s'agit aussi bien des activités quotidiennes de contrôle par le management que des démarches d'auto-évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes (SCHICK & AI, 2010 : 15).

L'IFACI indique une relation entre objectifs de l'organisation et éléments du management des risques, illustrée par la matrice en trois dimensions ci-après : le cube du

COSO II (voir Figure 3). Il existe également un lien entre le contrôle interne qui peut être défini, selon BARRY (2009 :13), comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances » et le management des risques. Selon HAMZAOUI (2008 : 81), la définition de la gestion des risques donnée par le référentiel COSO présente le contrôle interne comme est un sous-ensemble de celle-ci.

Selon KAPLAN & NORTON (2003 : 75), les entreprises ont, en plus du souci d'accroître le chiffre d'affaires, celui de maîtriser le risque et la volatilité inhérents à l'activité. Lorsqu'elles y voient un intérêt stratégique, ces entreprises intègrent des objectifs spécifiques de gestion du risque dans leurs indicateurs financiers. Par exemple, un objectif d'élargissement des sources de revenus peut constituer à la fois un objectif de croissance et de gestion du risque.

Figure 2 : Présentation du cube du COSO II



Source :

<http://blogperso.univ-rennes1.fr/arthur.charpentier/index.php/post/2009/05/07/Diagramme-COSO>

Selon SCHICK & Al (2010 : 18), bien que le modèle COSO I (5 composantes) concerne le contrôle interne et le COSO II (8 composantes) le management des risques, les deux cadres de références sont complémentaires : la composante « Evaluation des risques » du COSO I est déclinée dans le COSO II en quatre items (face avant du cube) qui précisent

cette notion (définition des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques) ; une dimension « Stratégie » (face supérieure du cube) complète les trois objectifs traditionnels du contrôle interne énoncés dans sa définition . Par la suite, SCHICK & Al indique que le contrôle interne (ou le système de contrôle interne) est la réponse organisationnelle à la maîtrise des risques. Et SAMBE & DIALLO (2008 : 75) d'ajouter : « il embrasse tous les aspects de la vie de l'entreprise. Mais malgré cela, il ne peut éliminer complètement tous les risques auxquels l'entreprise peut être exposée ».

1.1.2 Organisation du management des risques dans les banques

Selon SARDI (2002 : 188-189), la gestion ou management des risques peut se réaliser dans le cadre d'une direction centrale des risques ou d'une cellule. Les décisions sont fréquemment prises dans le cadre d'un comité des risques animé par la cellule *risk management*. Les grandes banques peuvent avoir une structure complexe centralisée avec des *risk managers* pour les différents types de risques et une direction centrale. Ces cellules prennent généralement les décisions dans le cadre d'un comité (voir figure 2 ci-après).

Figure 3 : Organisation de la fonction risk management



Source : SARDI (2002 : 189)

1.2 Gestion de deux risques majeurs dans les banque et bonnes pratiques

Selon SARDI (2002 : 39), les risques majeurs peuvent être regroupés sous quatre catégories : le risque de crédit, les risques de marché, le risque opérationnel et les autres risques. Pour BARTHELEMY & COURREGES (2004 : 46), gérer un risque consiste, après l'avoir identifié et mesuré, à prendre des dispositions permettant : d'abord de limiter l'incertitude, en réduisant sa probabilité d'occurrence ou ses conséquences ; ensuite, de financer les conséquences résiduelles du risque. KEREBEL (2009 :109), indique des outils du dispositif de gestion des risques bancaires. Il s'agit de : procédures de révision comptable; existence de plans de continuité de l'exploitation et définition des applicatifs critiques ; cartographie exhaustive des processus compatibles avec les dispositifs de contrôle qualité ; plan de protection des informations ; processus de révision et d'arrêtés de comptes ; requêtes informatiques d'autocontrôle (identification d'opérations anormales) ; procédures écrites ; manuel de conventions intragroupe ; cartographie type des écritures comptables (schémas comptables autorisés) ; tableaux de bord sinistralité/non-qualité.

Dans la suite, nous allons traiter des risques de crédit et des risques opérationnels, beaucoup plus développés dans les banques, puis nous donnerons quelques bonnes pratiques.

1.2.1 La gestion des risques de crédit et des risques opérationnels

Selon KEREBEL (2009 :107), le développement du risk management bancaire passe à la fois par la mise sous contrôle de risques financiers spécifiques aux établissements bancaires et par la mise sous contrôle de risques opérationnels génériques ou spécifiques

1.2.1.1 La gestion des risques de crédit

Le Comité de Bâle créé par les pays du G14 et visant à déterminer des règles en matière de fonds propres a mis en place les Accords Bâle II. Portant essentiellement sur les risques de crédit, ces accords reposent sur trois piliers :

- Pilier I : l'exigence de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough) qui repose sur le ratio McDonough avec la relation : Fonds propre de la banque > 8% de l'ensemble des risques de crédits (85%), risques de marché (5%) et risques opérationnels (10%).

- Pilier II : la procédure de surveillance de la gestion des fonds propres qui préconise de présenter des processus de gestion du risque pour justifier le montant du capital. Le régulateur (Banque Centrale) valide la méthodologie utilisée dans la gestion du risque et intervient en cas de détérioration du niveau de capital.
- Pilier III : la discipline du marché (transparence dans la communication des établissements) qui préconise d'améliorer l'information sur la structure du capital, la mesure et le profil du risque, la gestion des risques et le capital affecté.

Les accords de Bâle II préconisent trois approches de mesures des risques de crédit :

- l'approche standard : elle est fondée sur une classification des risques obtenus à partir de notations externes (agences de notation, assureurs de crédit...). Les expositions aux risques sont alors pondérées en fonction de ces notations externes et selon les catégories d'emprunteurs dans les banques.
- l'approche notations internes ou Internal Ratings Based (IRB) : la banque utilise ses notations internes et estime la probabilité de défaut correspondant à chaque emprunteur. Les régulateurs fournissent les autres informations pour le calcul du niveau de capital réglementaire requis. Ce dernier est obtenu par les banques à travers l'application de la formule mathématique suivante aux estimations des risques :

$$\text{Fonds propres réglementaires} = (f(\text{PD}, \text{LGD}, \text{M}) \text{EAD}) 8\%$$

Avec, PD désignant la probabilité de défaut ou Probability of Default ; LGD désignant la perte en cas de défaut ou Loss Given Default et EAD désignant l'exposition au défaut ou Exposure At Default.

- L'approche IRB avancée : la banque fournit ses propres estimations des différents paramètres de risque (PD, LGD, EAD) sous réserve de respecter les exigences des autorités de surveillance.

Depuis quelques années, le comité de Bâle est entrain de mettre en place la réforme Bâle III qui devrait être appliquée à partir de 2013. Ses principales mesures concerneront : l'amélioration de la qualité des fonds propres des établissements bancaires pour renforcer leur capacité à absorber des pertes ; le renforcement du niveau des fonds propres ; la maîtrise de l'effet de levier ; l'amélioration de la gestion de la liquidité ; la couverture des risques du portefeuille de négociation.

1.2.1.2 La gestion des risques opérationnels

Selon JIMENEZ & AI (2008 : 113), une politique de gestion doit être préalablement définie par la direction générale des établissements financiers et mise en œuvre par le responsable des risques opérationnels. Ils énoncent sept principes de gestion des risques opérationnels regroupés en deux volets. Dans le premier volet (développement d'un environnement de gestion des risques adapté), on retrouve :

- **Principe 1** : la direction doit s'assurer que les risques opérationnels sont suivis de manière distincte et qu'elle dispose régulièrement des éléments lui permettant de porter un jugement sur la gestion de ces risques ;
- **Principe 2** : la direction doit s'assurer que le dispositif de contrôle des risques opérationnels fait l'objet d'audits réguliers de la part de personnes indépendantes du fonctionnement opérationnel, formées de manière appropriée et compétente ;
- **Principe 3** : le dispositif de gestion des risques opérationnels doit couvrir l'ensemble du périmètre d'un établissement et être diffusé à tous les niveaux de responsabilité ;

Dans le deuxième volet (gestion des risques) on retrouve :

- **Principe 4** : les banques doivent identifier et mesurer les risques opérationnels dans toutes leurs activités, produits ou systèmes. Les banques doivent s'assurer, avant de lancer un nouveau produit, une nouvelle activité ou un nouveau système, que les risques opérationnels ont bien été appréhendés et qu'ils font l'objet de procédures de maîtrise adéquates ;
- **Principe 5** : les banques doivent mettre en place une organisation permettant de gérer les risques opérationnels et les expositions aux pertes. Des reportings réguliers et pertinents doivent être adressés à la Direction ;
- **Principe 6** : les banques doivent disposer de politiques, processus et procédures permettant de contrôler et limiter les risques opérationnels. Les risques pris doivent être conformes à la gestion de ces risques lorsqu'ils sont identifiables et mesurables ;
- **Principe 7** : les banques doivent disposer de plans de continuité d'activité permettant d'assurer le traitement des opérations et de minimiser les conséquences d'une interruption grave de l'activité.

Le comité de Bâle définit le modèle de gestion des risques opérationnels en quatre phases : identification, évaluation, réduction ainsi que suivi et maîtrise du risque opérationnel. Il propose là également trois approches de mesures pour les risques opérationnels :

- l'approche indicateur de base ou Basic Indicator Approach (BIA): consiste en une pondération de la moyenne des produits annuels bruts positifs des trois dernières années par un coefficient forfaitaire, fixé par le comité à 15% ;
- l'approche standard ou Standardised Approach (SA): considère huit lignes d'activités bancaires (finance d'entreprise, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, paiements et règlements, agences et services de garde, gestion d'actifs, courtage de détail) dont les revenus bruts sont un indicateur du risque opérationnel. La charge totale en fonds propres relatifs au risque opérationnel se calcule en faisant la moyenne du cumul, sur trois ans, de l'exigence en fonds propres de chaque ligne d'activité, chaque exigence étant pondérée d'un facteur bêta avec : $12% < \beta < 18%$;
- les approches de mesure avancée (AMA) : la banque détermine elle-même ses besoins en fonds propres par des modèles internes.

1.2.2 Quelques bonnes pratiques

Plusieurs façons permettant 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 ; la mise en place de procédures et de politiques appropriées de contrôle interne et le refus de s'engager dans une activité à risque trop importante. Pour HAMZAOUI (2008 : 86), la fixation des objectifs est un préalable à toute identification d'événements de nature à constituer un risque. Selon la norme ISA 250 (International Standard on Auditing) : « *Prise en compte des textes légaux et réglementaires* », la direction doit s'assurer que les opérations de l'entité sont réalisées conformément aux lois et aux règlements et s'assurer de la prévention et de la détection du refus de respecter ces textes de la part de l'ensemble de l'entité. L'un des outils les plus importants et les plus usités de nos jours en management des risques est la cartographie des risques. Elle peut être définie comme un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée.

JIMENEZ & Al (2008 : 43) ont repris les grands principes énoncés dans le document rédigé par le Comité de Bâle, intitulé « *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* » : l'implication des instances dirigeantes ; des audits internes périodiques sur ces thèmes une claire répartition des responsabilités entre l'instance décisionnelle et l'instance exécutive ; une démarche d'identification des risques opérationnels ; une

surveillance permanente du risque à travers un dispositif de reporting périodique ; la mise en place de politiques pour le contrôle et la réduction des risques opérationnels ; la mise en place de plans de continuité d'activité ; la réaffirmation du rôle du superviseur pour s'assurer du respect des principes précédents ; le contrôle régulier du dispositif par le superviseur ; l'information régulière, complète et cohérente du public. Selon MOREAU (2002 : 136 et 139), la diversité des risques auxquels est confrontée l'entreprise rend nécessaire une analyse centralisée de manière à garantir une vue globale, pilotée par l'équipe « Gestion des risques Groupe », quand elle existe, avec une implication de tous les spécialistes afin de mieux appréhender l'exposition aux risques juridiques, informatiques ou d'hygiène et de sécurité par exemple.

1.3 Référentiels et acteurs du management des risques bancaires

Un philosophe Chinois a dit un jour que l'homme intelligent apprend de ses propres erreurs, l'homme sage apprend des erreurs des autres, et le sot n'apprend jamais. Au cours de la décennie précédente, les entreprises de par le monde ont commis des erreurs graves en matière de gestion des risques. Pour les entreprises impliquées dans ces fiascos liés à une gestion du risque déficiente, les conséquences sont variables, allant d'une diminution sévère des revenus accompagnée d'un repli stratégique, jusqu'à la faillite pure et simple de l'entreprise (MAURER in La Revue du Financier n°159 : Mai – Juin 2006, 49). Aussi, il convient de se doter d'un référentiel ; guide en matière de management des risques.

1.3.1 Les référentiels

Selon SCHICK & Al (2010 : 15), le modèle COSO Entreprise Risk Management (ERM) ne constitue pas la seule référence en matière de management des risques. D'autres cadres de référence existent. Il s'agit de l'Association européenne des *risk managers* FERMA (Federation of European Risk Management Associations) ou de l'International Standard Organization (ISO) qui propose un modèle dans le cadre des normes ISO 31000 : 2009 sur le management des risques. Plus récemment, à l'été 2010, un groupe de travail, sous l'égide de l'Autorité du Marché Financier (AMF), a proposé un cadre de référence concernant « les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ». Ce document actualise le cadre de référence de contrôle interne publié en janvier 2007 et développe une approche de la gestion des risques dans une vision commune des deux dimensions.

1.3.2 Acteurs du management des risques

Selon l'IFACI dans « Les cahiers de la recherche » (Septembre 2000 : 19), la gestion des risques doit être pratiquée dans toute l'entreprise. On rencontre différents types de risques, à des degrés et niveaux variables, et à différents échelons de l'entreprise. Aussi plusieurs acteurs, principalement internes, interviennent dans ce processus : le conseil d'administration et ses émanations, la direction générale, l'audit interne, le responsable du management des risques (ou risk - manager), la direction financière, les auditeurs externes, les responsables financiers et managers.

Le conseil d'administration et ses émanations (comité des risques, comité d'audit) : selon SCHICK P & Al (2010 :16), ils exercent une surveillance (examen du portefeuille de risques au regard de l'appétence de l'organisation pour ceux-ci, contrôle de la qualité du processus de management des risques pour les risques connus). Pour l'IFACI (in « Les cahiers de la recherche », Septembre 2000 : 31), il est du ressort de **la Direction Générale** de mettre en place des systèmes et des processus à même de prévenir et de détecter les fraudes au sein de l'entreprise. La Direction Générale est l'ultime responsable de l'efficacité du management des risques. **L'audit interne** peut intervenir dans cette tâche : en évaluant les risques et les stratégies de contrôle de l'entreprise ; en s'impliquant dans l'amélioration des stratégies de contrôle et la réduction du niveau des risques et en s'assurant que l'organisation « contrôle » ses risques. SCHICK & LEMANT (2001 : 204) soutiennent qu'il faut exiger de l'audit interne qu'il identifie les vraies causes des risques et les dysfonctionnements, et qu'il en convainque les audités. Seul ce consensus peut donner l'assurance qu'on est sur la bonne voie et que les responsables vont avancer. Selon BERTIN (2007 : 12), il faut noter que « l'auditeur est un « risquologue », ne pas confondre avec **risk manager** qui est la personne qui a la responsabilité de gérer les risques : il sensibilise les acteurs de l'activité à l'appréciation et la maîtrise des risques ; il planifie les tâches ; il gère les risques liés aux objectifs et exigences de l'activité ; il s'occupe de la prévention des risques ; il supervise la maîtrise des risques, il consolide les actions de maîtrise des risques ; il gère et contrôle l'application de ces actions. Et pour chacune de ces étapes, il informe le décideur et propose à sa décision une stratégie ou un plan d'actions alternatives pondérées pour que les décisions prises et leur application soient en cohérence avec les objectifs, exigences et contraintes (DESROCHES & Al, 2003 : 101). Mais, il arrive très souvent de faire appel à l'audit car, ce n'est pas toujours le cas dans la réalité, quand il n'existe pas de fonction de risk-management, l'audit doit faire preuve de

circonspection pour ne pas être pris en défaut sur le terrain de l'indépendance – il est alors tenu, selon les Normes, de faire des suggestions (Colloque du 29 Janvier 2002 de l'IFACI dans Audit n°159, Avril 2002 : 38).

La direction financière intervient plus particulièrement sur le volet « Reporting des informations financières » et « Conformité aux lois et règlements » (SCHICK Pierre & Al, 2010 :16). **Les responsables financiers et managers** doivent prendre des décisions mieux informées sur la base de l'incontournable arbitrage risque-rentabilité. Ils doivent aussi mieux appréhender les facteurs de risque qui peuvent influencer sur la performance de l'entreprise. Ils doivent enfin améliorer leur politique de communication en matière de gestion du risque, contraints par les investisseurs, les analystes et les actionnaires à toujours plus de transparence. (MAURER in La Revue du Financier n°159, Mai – Juin 2006 : 66).

Les auditeurs externes interviennent dans le cadre de leur mission légale notamment au niveau de la fiabilité des informations financières.

Conclusion Chapitre 1

Le management des risques est donc mis en œuvre par les plus hauts responsables dans l'entreprise et l'ensemble de leurs collaborateurs. Il doit donner une assurance sur la maîtrise des risques de l'entreprise. Mais il ressort que le management des risques a des limites qui ne lui permettent pas de donner une assurance absolue. Aussi, l'on a mis en place des référentiels et des bonnes pratiques en la matière et défini les rôles et responsabilités des différents acteurs du management des risques.

Cependant, l'entreprise a le devoir de s'assurer d'un management des risques performants en son sein car ceci est un gage pour son évolution dans un environnement sans cesse évolutif. L'on est alors amené à se demander comment faire pour apprécier la performance du management des risques ? Nous avons opté pour un audit de la performance dans le cadre de notre étude. Mais comment tout cela va-t-il se passer ? C'est ce que nous allons développer dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DES RISQUES

Introduction

L'appréciation de la performance du management des risques est préconisée par les normes de fonctionnements de l'audit interne. En faisant un audit de la performance, nous allons aborder la notion de performance du management des risques de façon large et dans une conception globale des risques de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, il s'agira de présenter comment les connaissances de la littérature traitent de la question. Nous allons donc commencer par aborder la notion de performance, et par la suite, exposer celle de l'audit de la performance et sa démarche méthodologique. Ce sera également le lieu d'indiquer comment appréhender la performance du management des risques.

2.1 Notion de performance

Il s'agira dans ce paragraphe de donner une compréhension de la notion de performance et de passer en revue ses outils de mesure et de pilotage.

2.1.1 Définition et critères de la performance

La performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle ne se définit pas seulement par l'obtention de résultats quantitatifs mais également par les moyens mis en œuvre dans toutes les dimensions : économiques, sociales, commerciales (CUYAUBERE & MULLER, 2004 : 26). La performance se mesure sur la base des critères dont le choix exige de partir de la réalité, rechercher des critères qui la représentent, proposer des mesures et les rattacher à des normes. Les critères de performance sont : Efficacité, Efficience, Economie, Equité et Environnement (ou les 5 E). Ils se définissent comme suit :

- **Efficacité** : Il s'agit de l'atteinte des objectifs du management des risques. D'après les normes de fonctionnement de l'audit interne 2120 - *Management des risques* : l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ;

- **Efficienc**e : il s'agit de déterminer si les avantages du dispositif compensent leurs coûts. Selon PIGE (2001 : 59), un contrôle peut être défini, il peut être appliqué, mais il peut être inefficent. C'est le cas quand le contrôle ne répond pas au risque principal d'erreurs, et qu'il ne s'attache qu'à certaines de ses conséquences. Certaines anomalies peuvent avoir des conséquences multiples. Plutôt que d'observer les effets, il faut détecter les causes. Pour lui, le contrôle interne est effcient quand il permet de détecter les anomalies et qu'il favorise leur correction ;
- **Econom**ie : le principe d'économie prescrit que les moyens mis en œuvre par l'institution en vue de la réalisation de ses activités sont rendus disponibles en temps utile, dans les quantités et qualités appropriées et au meilleur prix;
- **Equité** : interne (allocation optimale des ressources, récompense du mérite...) et externe (accessibilité financière et géographique des services, valeur ajouté au client...);
- **Environnement** : prise en compte de l'environnement interne (calme, lutte contre le harcèlement sexuel et moral, ergonomie, santé et sécurité au travail...) et externe (réduction de la nuisance sonore et de la pollution, RSE...).

2.1.2 Les outils de mesure et de pilotage de la performance

Pour être compétitive et performante dans un environnement très concurrentiel et changeant, l'entreprise définit des stratégies et se fixe des objectifs à atteindre (HEMECI & BOUNAB, 2007 : 221). Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes dont la planification et l'analyse ex post des résultats. C'est le rôle de la fonction contrôle de gestion qui selon GIRAUD & Al (2003 :19), est défini depuis quelques années comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise. Selon ces auteurs, c'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance. Il s'agit des indicateurs dits de performance qui sont présentés à travers des outils adaptés.

Selon l'Association Française de la Normalisation, AFNOR (2000), un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'effcience de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. ALAZARD & Al, (2007 : 643) le définit comme une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des

formes et des unités diverses. Selon LONING & Al (2008 : 141), les démarches récentes du pilotage, face à l'incertitude qui caractérise l'environnement, mettent désormais l'accent sur trois qualités que doivent présenter les outils : être anticipateurs, explicatifs, et orientés vers l'action. Les indicateurs sont présentés à travers un tableau de bord qui les regroupe ainsi de façon à donner l'information pertinente. D'après BERLAND (2009 : 113-115), il n'existe pas un modèle de tableau de bord unique. Un tableau de bord doit être adapté aux conditions dans lesquelles il va être utilisé. Pour RENARD (2010 : 440), les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité.

2.2 Définition et démarche de l'audit de la performance

Nous allons d'abord voir la définition que l'on peut donner à l'audit de la performance, ce qui nous permettra d'aborder son champ d'application, puis nous indiquerons sa démarche.

2.2.1 Définition de l'audit de la performance

L'Institute of Internal Auditor (IIA) propose dans son document portant sur la « valeur ajoutée de l'audit de performance » (source internet), la définition de l'INTOSAI (Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques) selon laquelle : « l'audit de performance est un examen indépendant de l'efficacité et de l'efficacités des entreprises du gouvernement, des programmes, ou des organisations, avec un souci d'économie, et l'objectif de mener des améliorations ». L'INTOSAI donne une définition dite définition de travail selon laquelle l'audit de performance est un examen indépendant et objectif d'un programme, d'une fonction, d'une opération ou des systèmes de gestion d'une entité gouvernementale afin de garantir que les objectifs de l'entité soient menés d'une manière économique, efficiente et efficace et d'identifier les possibilités d'amélioration.

Il ressort dans la littérature que l'audit de la performance se confond à l'audit d'efficacité tel que perçu de façon habituelle. En effet, RENARD (2010 :49) dit que lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficacités. C'est pourquoi il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage.

Notre analyse de la définition de l'audit de la performance ci-dessus donnée par l'INTOSAI nous amène à soutenir que cet audit doit examiner : la qualité de l'information et des moyens existants pour aider le Gouvernement dans la formulation des politiques ; l'existence et l'efficacité des mécanismes mis en place pour la fixation des objectifs en rapport avec les politiques formulées ; l'atteinte de ces objectifs ; le respect des critères des 5E (Economie, Efficacité, Efficience, Equité, Environnement) dans la mise en œuvre des programmes/activités; et les effets/impacts directs et indirects, attendus et inattendus du programme et/ou des activités.

2.2.2 Démarche d'audit de la performance du management des risques

Comme indiqué dans la définition proposée plus haut, l'audit de performance est un examen indépendant et objectif. Selon l'IIA, l'audit de la performance, s'inscrit en quatre phases : planification ; examen et évaluation des informations ; communication des résultats ; suivi.

2.2.2.1 Planification

Elle constitue la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Selon le manuel d'audit de la performance du Bureau du Vérificateur Général du Canada (2004), l'équipe de vérification devrait avoir une connaissance à jour sur un certain nombre d'éléments dont les autorisations législatives importantes ; la structure organisationnelle ; le contexte dans lequel évolue l'entité, l'objectif, la mission et les résultats escomptés ; les principaux systèmes de contrôle ; les risques importants ; les questions environnementales dans le contexte du développement durable ; etc. Par la suite, on peut alors faire une évaluation générale des activités qui seront soumises à la vérification. Cela conduit à établir un plan d'examen.

2.2.2.2 Examen et évaluation des informations

L'auditeur procède aux observations et constats pour élaborer les recommandations. Les questions sont répondues par le biais des entretiens avec la direction, les employés et autres ; de la recherche industrielle ; des mesures de la performance (critères) ; du benchmarking (critères), des autres rapports de gestion et d'audit ; des visites du site.

According to the 5th Internal Scientific Conference Business and Management' 2008 about "Development of Performance Audit in Public Sector" there are two forms of performance audit approach:

- ***Performance directly approach** focuses directly on the performance achieved and concentrates on inputs, outputs, results and impacts. Such audits may, for example, assess whether the adopted policies have been suitably implemented and whether they have achieved the intended objectives or whether there are undesirable financial and economic consequences of policy decisions taken. Examining performance directly can be appropriate where there are suitable criteria to measure quantity, quality and cost of inputs, outputs, results and impacts.*
- ***Auditing control systems approach** is designed to determine whether the audited entities have designed and implemented management and monitoring systems so as to optimize economy, efficiency and effectiveness within the given constraints. The examination will often consider whether chosen measures are consistent with the policy objectives, and whether the latter have been translated into operational plans containing operational objectives, the achievement of which is subsequently measured*

Performance audits can combine the performance directly and auditing control systems approaches with a different emphasis to be put on one or the other depending on the specific circumstances.

D'après le Bureau du Vérificateur Général du Canada, la vérification devrait être ciblée grâce à des critères valables, sur lesquels les observations et les conclusions pourront être fondées. Les éléments probants sont obtenus à l'aide des approches indiquées ci-dessus. Pour assurer l'efficacité, il est conseillé d'utiliser les travaux de vérification interne aussi souvent que possible dans les secteurs pertinents pour la vérification.

2.2.2.3 Communication des résultats

L'auditeur élabore et présente son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. Selon le Bureau du Vérificateur Général du Canada, pour élaborer les observations et les conclusions, l'équipe de vérification devrait faire une évaluation objective des éléments probants par rapport aux critères. Il n'est pas nécessaire de faire des recommandations pour chacune des constatations de la vérification. Ces recommandations devraient être soumises au

client pour avis, accord ou explications. L'équipe de vérification devrait formuler des observations suffisantes et nécessaires pour justifier ses conclusions par rapport à chacun des objectifs de la vérification.

2.2.2.4 Suivi

The 5th Internal Scientific Conference Business and Management' 2008 about the "Development of Performance Audit in Public Sector" specifies that audited entities are responsible for implementation of audit recommendations. If public institutions or other audited entities do not take appropriate measures in order to remove shortcomings and implement recommendations, public institution, to which the auditee is subordinate to, is informed about it.

L'audit assiste au suivi en cas de besoin. L'objet du suivi est de déterminer si les problèmes ou les questions décelées à l'origine ont été réglés ou non.

2.3 Notion de performance et audit de la performance du management des risques

Dans cette partie, nous allons nous appuyer sur les approches décrites par quelques auteurs sur la notion de performance du management des risques.

2.3.1 Les approches des auteurs sur la performance du management des risques

Certains auteurs ont eu à aborder la question sur la performance du management des risques. Parmi eux, nous avons retenu l'IFACI, SARDI Antoine, VAN GREUNING Hennie & BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja.

- D'après le document de l'IFACI : « Le management des risques de l'entreprise, Cadre de référence – Techniques d'application » (source internet), l'efficacité d'un dispositif de management des risques s'apprécie d'abord à travers l'existence de ses huit éléments (vus dans le chapitre précédent) et leur fonctionnement efficace dans l'entreprise. Ces éléments constituent donc un critère d'efficacité du dispositif de management des risques. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans

l'un des éléments, et peut justifier que le niveau des risques est contenu dans les limites de l'appétence pour le risque de l'organisation.

- SARDI (2002 : 188) quant à lui, a défini une approche basée les fonctions clés du management des risques. Selon lui, l'efficacité de ces fonctions est un gage de l'efficacité du système de contrôle interne et du dispositif de la maîtrise des risques. Ces fonctions centralisées au niveau d'un établissement ou d'un groupe sont : le conseil d'administration et la direction générale, le comité d'audit et l'audit ; la fonction risk management ou direction centrale des risques ; la gestion actif-passif ; le contrôle de gestion. La mission de chacune d'elles est stratégique et complémentaire par rapport aux autres.

- Pour VAN GREUNING & BRAJOVIC BRATANOVIC (2004: 77, 78), une gestion des risques efficace, surtout pour les grandes banques et/ou les banques qui exercent leurs activités sur des marchés déréglementés et concurrentiels, suppose un processus formel. Les principales composantes d'une gestion des risques efficace, que l'on doit normalement observer au sein d'une banque et que l'analyste doit évaluer, doivent être en principe les suivantes :
 - une fonction instituée au plus haut niveau de la hiérarchie de la direction de la banque, qui soit spécifiquement responsable de la gestion des risques, et éventuellement aussi de la mise en application coordonnée des procédures ALCO (Asset and Liability Committee) ;
 - une stratégie de gestion des risques définie, explicite et claire, et un ensemble d'orientations correspondantes assorties de cibles opérationnelles ;
 - l'instauration d'un degré approprié de formalisation et de coordination de la prise de décision stratégique par rapport au processus de gestion des risques. Il convient d'intégrer aussi les préoccupations pertinentes en matière de gestion des risques et/ou les paramètres de la décision au niveau opérationnel ;
 - les décisions d'une banque relatives à son activité et à ses portefeuilles doivent être fondées sur des analyses quantitatives et qualitatives rigoureuses par rapport à des paramètres de risques applicables ;
 - une collecte systématique de statistiques complètes (couvrant tous les processus), à jour, cohérentes et pertinentes pour la gestion des risques, un stockage approprié et une capacité adéquate de traitement des données ;

- le développement d'outils quantitatifs de modélisation pour permettre la simulation et/ou l'analyse des effets de l'évolution du contexte économique et commercial et des marchés sur le profil de risque de la banque concernée et l'impact associé sur sa liquidité, sa rentabilité et sa valeur nette. Les modèles informatisés utilisés par les banques peuvent être développés. Le degré de sophistication et de capacité d'analyse des modèles utilisés par une banque peut constituer un indicateur rapide du sérieux avec lequel cette banque envisage la gestion des risques.

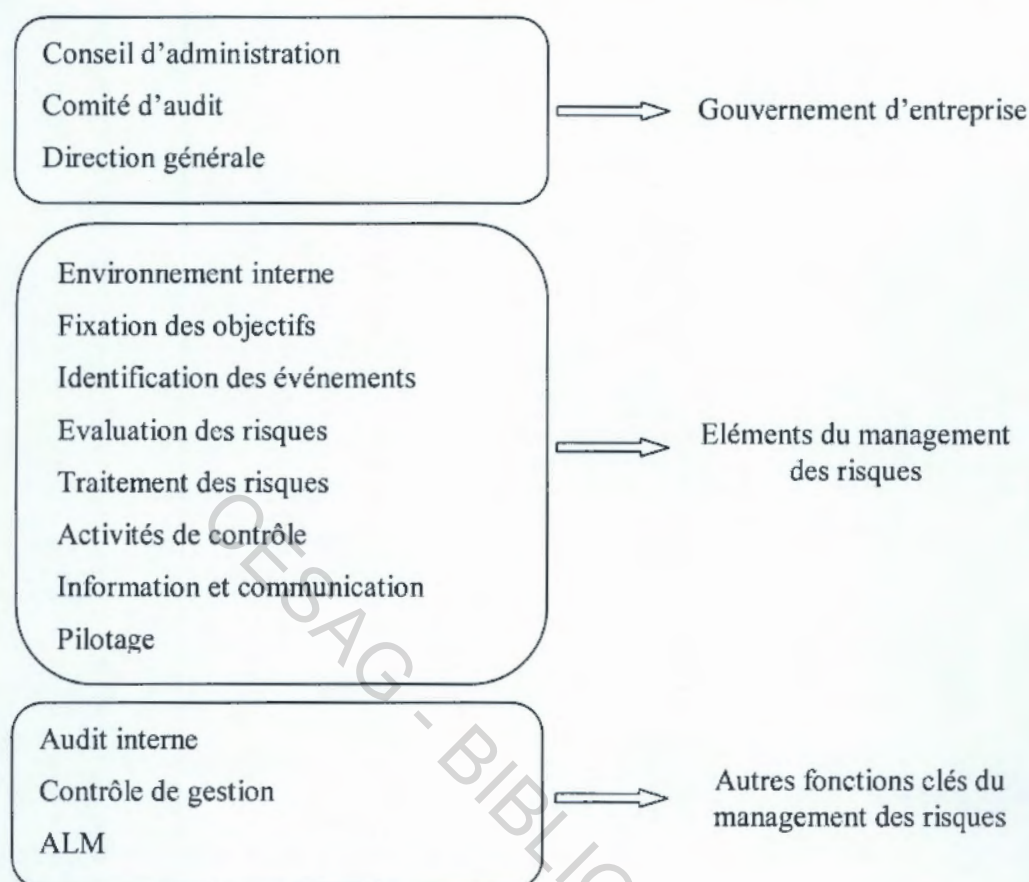
2.3.1.1 Synthèse des approches des auteurs sur la performance du management des risques

L'IFACI préconise de vérifier l'existence et le fonctionnement efficace des huit éléments du management des risques. Cet aspect apparaît dans l'approche de SARDI à travers la fonction risk management ou direction centrale des risques. Mais en plus, il recommande de vérifier l'efficacité du conseil d'administration, la direction générale, le comité d'audit et l'audit ; de la gestion actif-passif et du contrôle de gestion qui sont des fonctions liées à celle de management des risques.

L'approche de VAN GREUNING & BRAJOVIC BRATANOVIC rejoint en partie celles des précédents. Ces auteurs font ressortir la nécessité de l'existence d'un processus formel, une fonction responsable de la gestion des risques. Ensuite, ils abordent la vérification des éléments de gestion des risques et l'intervention des dirigeants d'entreprise dans les prises de décision. Enfin, ils demandent la vérification des systèmes de collecte de l'information et des outils quantitatifs de modélisation permettant la surveillance de l'évolution du contexte économique et commercial et des marchés et celle de l'impact associé sur sa liquidité, sa rentabilité et sa valeur nette.

Au regard de ces approches, et en terme de synthèse, pour s'assurer de la performance du management des risques, nous serons amenés à nous interroger sur l'efficacité des éléments ci-dessous représentés dans la figure n° 3. Nous les avons regroupés en éléments de gouvernement d'entreprise, en éléments de management des risques (fonction risk management) et en éléments constitués des autres fonctions clés du management des risques.

Figure 4 : Eléments d'appréciation de la performance du management des risques



Source : Nous-mêmes

Selon VIGUE (Audit n°158, Février 2002, 25), la gestion des risques n'est rien d'autre qu'un exercice intellectuel un peu vain dès lors qu'elle s'avère incapable d'améliorer significativement les pratiques de gestion de l'entreprise. Mais un système performant de gestion du risque (Corporate Risk Management) est très exigeant. Il ne s'agit pas en effet de se contenter d'adopter une structure organisationnelle adéquate, ou d'utiliser des techniques de mesures des risques avancées et les systèmes de contrôle les plus développés, ni encore de mobiliser les technologies les plus récentes. Non, il s'agit en réalité d'envisager tous ces aspects à la fois. Les entreprises qui ont d'ores et déjà élevé le Corporate Risk Management au rang de nouveau modèle de gouvernance l'ont bien compris.

Apprécier la performance du management des risques s'avère donc être un exercice difficile car il s'agit d'un système et tous les éléments ont leur importance. Nous avons défini quelques indicateurs de performance des éléments de la figure 4 (voir Annexe 2, 80).

2.3.1.2 Choix du critère d'efficacité dans l'analyse de la performance

Une division de la Cour des Comptes Européenne (CdCE), ADAR (Audit Development And Reports, ou Développement de l'Audit et Rapports), a élaboré un manuel d'audit de la performance fondé sur les principes de l'audit de la performance généralement admis, conformément aux lignes directrices de l'INTOSAI. Selon ce manuel, les auditeurs doivent détecter les risques potentiels pour l'économie, l'efficacité et l'efficacité et, sur cette base, formuler des questions d'audit. Fondamentalement, ces concepts sont d'importance égale et la priorité accordée à l'un ou à l'autre sera décidée au cas par cas; toutefois, les auditeurs sont encouragés à considérer, chaque fois que possible, l'efficacité comme un élément de l'analyse. Un audit de la performance n'est pas censé et ne devrait pas avoir pour objectif l'examen approfondi et simultané de tous les aspects liés à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité. Il consistera plutôt à examiner certains d'entre eux concernant un, deux, voire l'ensemble de ces principes en fonction des risques potentiels majeurs mis en évidence. En étant ainsi sélectif, l'audit risque moins d'être trop ambitieux. Ainsi les approches décrites par les auteurs développent le critère d'efficacité pour appréhender la notion de performance. Nous allons faire de même dans notre étude.

2.3.2 La pratique de l'audit de la performance du management des risques

Il est à noter que le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugement sur la performance atteinte ou à atteindre, mais qu'il s'assure que la norme de performance assignée est connue et réalisable. En d'autres termes il doit veiller à l'existence des objectifs de la performance ; des moyens suffisants pour les atteindre et d'un système d'information pour les mesurer (RENARD, 2010 : 54).

L'interprétation des normes de fonctionnement de l'audit interne *2120 - Management des risques*, stipule qu'afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que : les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; les risques significatifs sont identifiés et évalués ; les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

D'après SARDI (2002 :358), l'une des tâches de l'auditeur sera de porter une appréciation sur l'efficacité des fonctions clés sur lesquels reposerait le management des risques. Dans son approche, il a par la suite établi les différents points de vérification qui pourraient justifier l'efficacité des fonctions clés du management des risques. Il s'agit de faire ressortir ce qui devrait être ou qui pourrait être pris comme référence.

2.3.2.1 Examen des fonctions clés entrant dans le gouvernement d'entreprise

- **Examen du Conseil d'Administration** : son rôle est mis en exergue par tous les textes émanant des autorités de contrôle bancaire. Ses responsabilités sont : de comprendre les risques encourus et d'approuver les limites proposées par la direction générale ; de s'assurer que l'organe exécutif maintient un système de contrôle interne adéquat et efficace, prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, gérer et contrôler ces risques ; de s'assurer de l'adéquation du système interne d'allocation des fonds propres économiques pour faire face aux risques ; d'approuver les stratégies, les politiques et l'organisation ; de procéder régulièrement à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations transmises par l'organe exécutif, par l'audit interne et par le comité d'audit (SARDI, 2002 : 54).
- **Examen de la Direction Générale** : Le rôle de la direction générale est également d'établir des canaux de communication efficaces pour s'assurer que tout le personnel est conscient des politiques et procédures affectant le travail quotidien et que les informations pertinentes atteignent bien le personnel approprié (SARDI, 2002 : 54). Les responsabilités de la Direction Générale dans le système de contrôle interne sont : de mettre en œuvre les stratégies approuvées par l'organe délibérant ; de mettre en place les procédures approuvées et efficaces de contrôle interne ; de développer des systèmes pour identifier, mesurer, gérer et surveiller les risques ; de mettre en place une organisation qui définit clairement les responsabilités ; de contrôler que les responsabilités ainsi déléguées sont effectivement assumées dans les limites imparties ; d'informer régulièrement l'organe délibérant et le comité d'audit des éléments essentiels en matière de contrôle interne.

- **Examen du Comité d'Audit** : le Comité de Bâle recommande l'instauration d'un tel organe. Sa composition est librement déterminée par l'organe délibérant et comprend généralement au moins deux ou trois membres du Conseil d'Administration indépendants de l'exécutif, le responsable de l'entité audit ou inspection, un ou plusieurs membres de la direction centrale dont au moins un doit avoir des compétences dans le domaine financier et comptable et l'auditeur externe. Le Comité d'Audit est chargé, sous la responsabilité de l'organe délibérant, de : vérifier la clarté des informations fournies et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés ; et porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et proposer des actions complémentaires à ce titre (SARDI, 2002 : 56-57).

2.3.2.2 Examen des autres fonctions clés du management des risques

- **Examen de l'Audit Interne** : son efficacité peut s'apprécier à travers les critères suivants : les objectifs doivent être clairement exprimés dans une charte ; une indépendance et une impartialité incontestées ; des pouvoirs suffisants ; une définition précise des fonctions ; un champ de compétence n'excluant aucun domaine ; une attitude prospective ; un plan d'audit rationnel et exhaustif ; un travail de qualité ; des moyens qualitatifs et quantitatifs suffisants (SARDI, 2002 : 97-100).
- **Examen de la fonction Risk Management** : L'audit de cette fonction consistera à s'assurer que : la place de la fonction risk management est située dans l'organigramme à une place permettant de réaliser les objectifs définis et de préserver son indépendance ; son périmètre englobe tous les risques et toutes les unités du groupe ; elle dispose des moyens quantitatifs suffisants pour réaliser ses missions ; elle utilise des systèmes de mesure appropriés ; le système est décentralisé pour permettre de saisir les risques là où ils naissent ; les informations produites sont fiables, de qualité et produites suivant une périodicité adaptée à la nature du risque. Cette périodicité peut aller du quotidien pour les risques de marché au trimestriel pour le risque global de taux d'intérêt ; elles sont effectivement utilisées par les responsables des unités opérationnelles comme outil de gestion des risques au quotidien ; les résultats se traduisent en actions destinées à contenir les risques dans les limites définies ; ces

informations constituent la source première du système de reporting des risques auprès de la Direction Générale, du Conseil d'Administration, du Comité des Risques et du Comité d'Audit (SARDI, 2002 : 358).

- **Examen de la fonction Asset and Liability Management (ALM) ou gestion actif-passif** : la cellule ALM (ou département ou direction) peut être rattachée à la direction centrale des risques dont elle forme alors une composante. Elle peut également faire partie de la direction du contrôle de gestion. Son audit comporte donc la même démarche que ces deux fonctions. Son périmètre, rappelons-le, est : de gérer les risques de taux, de liquidité et de change de manière globale ; de gérer le système des taux de cessions internes permettant aux centres de profit d'être couverts contre les risques ; de mettre en place et de gérer le système d'allocation des fonds propres en fonction des risques ; de mesurer la contribution de chaque centre de profit en termes de risques/rentabilité (SARDI, 2002 : 359).

- **Examen de la fonction Contrôle de Gestion** : L'audit de cette fonction consistera à s'assurer que : la place de la fonction contrôle de gestion est située dans l'organigramme à une place permettant de réaliser les objectifs définis ; ses analyses englobent toutes les composantes de la formation du résultat : ressources, emplois, charges et produits bancaires et non bancaires, mesure des performances des activités et des centres de profit. A ce titre, elle ne peut se confondre avec une fonction d'élaboration de budgets de frais généraux ; elle dispose des moyens quantitatifs et qualitatifs suffisants pour réaliser ses missions ; elle utilise des outils et des techniques appropriés : capitaux moyens, taux moyens, comptabilité de gestion, système de cession interne de capitaux et de répartition des coûts ; le système est décentralisé quant à l'élaboration des objets, des budgets et des plans d'action et à leur suivi ; les informations utilisées ne sont pas extracomptables, mais issues du système comptable (dans l'inverse, une concordance rigoureuse doit être assurée entre les deux systèmes) ; les informations produites sont fiables, de qualité et produites suivant une périodicité mensuelle ; elles sont effectivement utilisées par les responsables des unités opérationnelles qui répondent de la réalisation de leurs objectifs ; les résultats se traduisent en actions destinées à améliorer les performances, ou à corriger les dérives par rapport aux prévisions ; ces informations constituent, avec les informations

comptables, la source première du système de reporting financier auprès de la direction générale (SARDI, 2002 : 359).

Pour ce qui est des éléments du management des risques, en partant de leurs définitions données au chapitre 1, signalons que leur examen est effectué à travers les examens des fonctions clés du management des risques comme indiqué dans les points précédents. En réalité, l'appréciation de ces éléments ressort dans celles des fonctions clés.

Conclusion Chapitre 2

Comme tout audit, l'audit de la performance suit une approche systématique et méthodique. Il doit s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont menés conformément aux critères de performance (les 5 E) et apporter des améliorations. En ce qui concerne le management des risques, sa performance est révélée par l'existence et l'efficacité aussi bien des éléments du management des risques que d'un certain nombre de fonctions clés du management des risques. En effet, il s'agit de déterminer que l'entreprise dispose des objectifs de performance, des moyens adaptés pour les atteindre et d'un système d'information efficace. Par ailleurs, il faudra avoir dans l'entreprise une vision globale du risque et s'assurer de la diffusion d'une culture de gestion des risques.

En ce qui nous concerne et dans le souci d'une adaptation, nous adopterons une démarche méthodologique de l'audit en trois phases : préparation, réalisation et conclusion. Le chapitre suivant nous permettra de la développer.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Introduction

Ce troisième chapitre intitulé « méthodologie de l'étude » est l'aboutissement des deux précédents. Son but est de conclure le travail théorique et conceptuel fait précédemment en proposant un modèle théorique pour résoudre le problème de recherche ou formuler des hypothèses. Il s'agira d'expliquer, sous forme de modèle, la solution théorique retenue pour résoudre le problème soulevé et de proposer un test (collecte de données) pour mettre cette solution à l'épreuve. Ainsi, le travail qui suit portera sur trois parties à savoir : le modèle d'analyse, la collecte de données et l'analyse de données.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse ou modèle théorique est la proposition d'une solution originale à la situation problématique étudiée. Pour cela, nous allons définir les variables qui influencent la performance du management des risques, découlant de la revue de littérature. Nous allons retenir une variable dépendante et des variables indépendantes.

3.1.1 Les variables du modèle

Nous distinguerons deux types de variables : variable dépendante et variable indépendante.

3.1.1.1 La variable dépendante

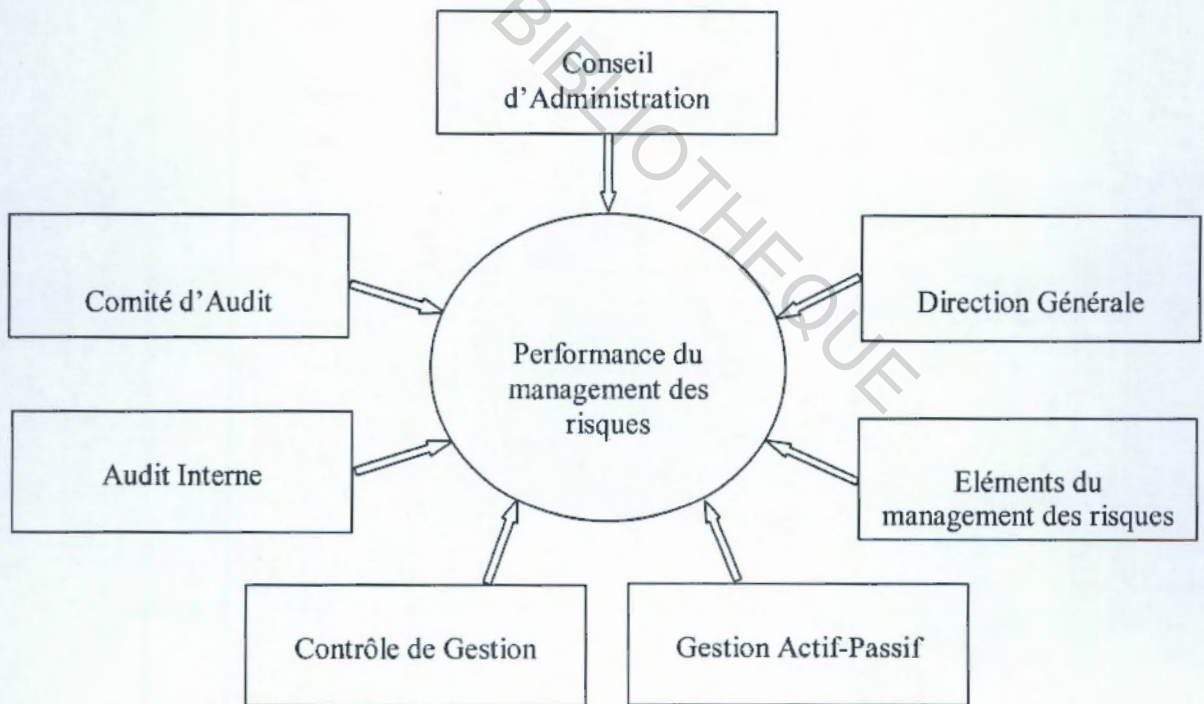
Dans notre étude, nous nous sommes fixé comme objectif de mener un audit dans le but de nous assurer de la définition claire des objectifs de performance du management des risques, de la mise à disposition de moyens suffisants pour les atteindre et d'un système d'information adéquat pour les mesurer. La performance du management des risques est donc le paramètre déterminant du problème étudié qui varie sous l'influence d'autres paramètres. Nous l'avons retenu comme variable dépendante.

3.1.1.2 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont les paramètres du problème étudié qui ont une influence sur la variable dite dépendante. Comme variables indépendantes, et au vu des connaissances dans la littérature, nous avons retenu :

- Les éléments du management des risques
- Le gouvernement d'entreprise (conseil d'administration et direction générale, comité d'audit)
- L'audit interne
- Le contrôle de gestion
- La gestion actif-passif

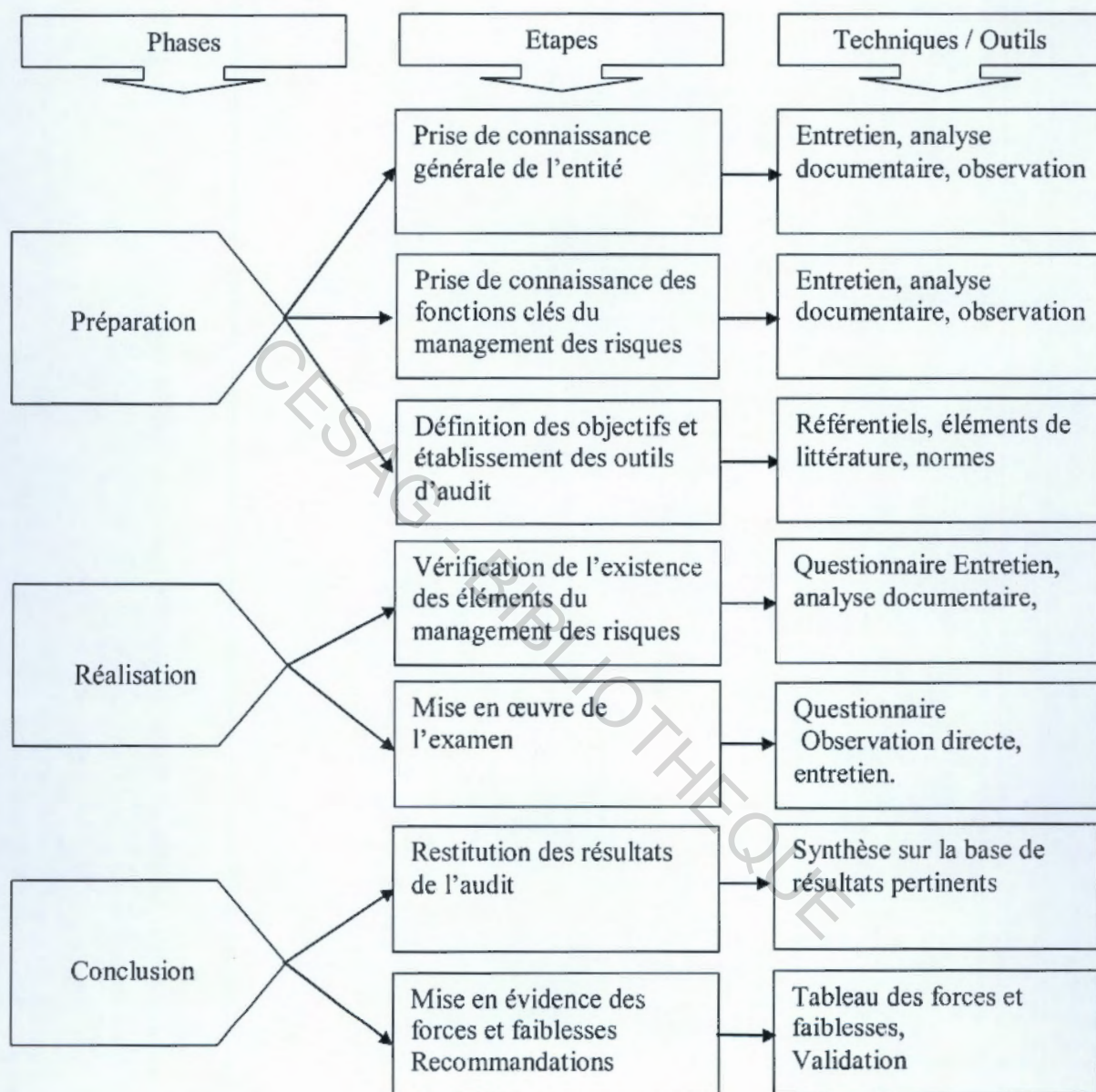
Figure 5 : Schéma représentant les variables du modèle



Source : Nous-mêmes

3.1.2 La démarche méthodologique

Figure 6 : Démarche d'audit de la performance du management des risques



Source : Nous-mêmes

3.2 Collecte de données

La collecte des données nécessaires à notre étude se fera à travers des outils de collecte de données tels que : la recherche et l'analyse documentaire, le guide d'entretien, le questionnaire, et l'observation.

3.2.1 La recherche documentaire et l'analyse documentaire

Dans le cadre de notre prise de connaissance générale aussi bien sur ECOBANK BURKINA que sur ses activités ; et en particulier celles soumises à notre étude, nous allons sélectionner et analyser des documents pour avoir une meilleure compréhension du sujet.

3.2.1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire dans la rédaction de notre mémoire, a concerné des ouvrages, articles et mémoires traitant du sujet que nous avons pu consulter à la bibliothèque du CESAG et aussi des documents mis à notre disposition au sein de ECOBANK BURKINA. Elle a également concerné des documents consultés sur divers sites internet. Une stratégie a été de créer des « alertes Google » sur le sujet de notre étude ; il s'agit d'un système sur le serveur Google (site de recherche sur internet) auquel on souscrit et qui nous permet de recevoir directement dans notre boîte mail des liens vers toutes informations nouvelles sur le sujet déversées dans le serveur. C'est ainsi que nous avons pu étoffer la première partie du mémoire et acquérir plus de connaissance sur le sujet d'audit.

3.2.1.2 L'analyse documentaire

L'analyse des documents nous permettra de connaître davantage la banque à travers ses objectifs, ses missions et ses différents organes. Ces documents ont été essentiellement : l'organigramme, la charte d'audit interne et les rapports de gestion disponibles. A l'issue de cette analyse nous pourrons élaborer un programme d'entretien avec les intervenants dans le dispositif de notre étude.

3.2.2 L'observation, le questionnaire et l'entretien

L'observation, comme moyen de collecte de données sera utilisée tout au long du stage à ECOBANK BURKINA. L'observation permettra de comprendre l'organisation interne de l'entité, le fonctionnement des procédures et la rigueur dans le travail des agents. Dans le cadre de la réalisation de l'audit, nous allons utiliser un questionnaire permettant de faire ressortir les différents éléments d'appréciation. Nous allons établir les différentes questions sur la base des éléments à vérifier découlant de la revue de littérature et bien d'autres jugés pertinents dans le cas ECOBANK BURKINA (Annexe n° 3 à 9, pages 82-94). Nous utilisons des questions fermés dans un souci d'optimisation du temps disponible tout en consacrant les détails à l'entretien.

Nous aurons également des entretiens avec les différents responsables des fonctions clés du management des risques. Ces entretiens nous permettront d'approfondir nos connaissances sur l'entité et de récolter les données nécessaires à notre audit. Il s'agira alors de prendre rendez-vous avec les répondants et de passer à la récolte de données.

3.3 Analyse de données

Après la phase de collecte des données sur les activités de management des risques, nous allons procéder à leur analyse. Il s'agira de faire ressortir les éléments de forces et de faiblesses ayant une influence sur la performance du management des risques et d'approfondir les différentes pistes d'amélioration qui s'en dégageront. En effet, cette phase nous fournira des informations nécessaires permettant d'estimer les critères de performance définis.

Conclusion chapitre 3:

Après avoir déroulé la méthodologie de l'étude, nous retenons un audit en trois phases à savoir la préparation, la réalisation et la conclusion. Les données seront collectées essentiellement sur la base de la recherche et l'analyse documentaire, le guide d'entretien, le questionnaire et l'observation. Nous allons également procéder à des vérifications à la limite des documents disponibles.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

La première partie dite revue de littérature a eu pour but d'établir comment les connaissances permettent de préciser les questions de recherche, d'identifier les principales contributions à l'étude et d'apporter une méthode de recherche pertinente. C'est ainsi qu'elle a permis d'une part la présentation du management des risques comme il s'inscrit dans le champ des connaissances. Cela a donné l'occasion d'énoncer quelques bonnes pratiques en la matière.

D'autre part, elle a permis de donner une compréhension de l'audit interne en générale et de l'audit de la performance en particulier et de définir comment il faut appréhender la performance du management des risques. Cela nous a conduits à énoncer la démarche méthodologique d'un audit de la performance.

Enfin, ces différentes connaissances, en renforçant notre compréhension du sujet, ont été la base pour la construction de notre modèle théorique, socle de toute la démarche vers la solution théorique retenue pour résoudre le problème.

A l'issue du travail abattu, nous allons aborder la prochaine partie dite partie pratique. Il s'agira du travail sur le terrain que nous exposerons dans les pages suivantes.

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE

Après avoir étalé la compréhension qu'il faut avoir du sujet et la manière de le traiter à travers la revue de la littérature, nous allons maintenant l'appliquer à ECOBANK BURKINA. Ce travail pratique essaiera de refléter les connaissances de la littérature en prenant en compte les réalités sur le terrain. Il s'agira d'exposer l'existant en matière de management des risques, et de façon méthodique, en faire un examen pour déterminer si l'on a des éléments pouvant justifier une certaine performance.

Dans le travail qui va suivre, nous allons donc faire une prise de connaissance de l'activité auditée ; ce qui fera l'objet des deux premiers chapitres à savoir la présentation de l'entité et la description du management des risques. Et ensuite un troisième chapitre nous permettra aussi bien d'aborder la réalisation de l'audit que les résultats et recommandations qui en découleront.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE ECOBANK BURKINA

Introduction

Avant d'aborder notre étude proprement dite, il convient de faire une présentation de l'environnement dans lequel elle est menée. Il s'agit de celui de la banque dénommée ECOBANK BURKINA, filiale du Groupe ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI). La création du groupe se situe dans un contexte de crise financière due aux effets du choc pétrolier des années 1973 où l'Afrique de l'Ouest a connu une diminution du poids des banques publiques et la disparition de la plupart des banques de développement. L'industrie bancaire ouest africaine était dominée par les banques étrangères et les banques d'états. C'est alors que les fondateurs d'ECOBANK ont cherché à combler le vide par la création d'une institution bancaire régionale du secteur privé.

ETI a été constitué en 1985 comme une société holding de banques avec le soutien de la fédération des chambres de commerce et d'industrie de l'Afrique de l'Ouest et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) d'où elle tient son nom. En effet, ECOBANK vient de « ECOWAS Bank » qui veut dire Economic Community of West African States Bank. En octobre 1985, elle signe un accord de siège avec le gouvernement de la république du Togo et se voit alors accorder le statut et les droits lui permettant d'opérer comme une institution régionale, y compris les droits attachés à une institution financière non-résidente.

ECOBANK BURKINA, inaugurée le 4 Avril 1997, est la sixième filiale du groupe après celles du Togo (1988), Nigéria et Côte d'Ivoire (1989), Ghana et Bénin (1990). Elle s'est agrandie depuis 2008 par fusion absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB).

4.1 Vision, mission et objectifs de ECOBANK BURKINA

Le Groupe ECOBANK a défini une vision et une mission partagées par toutes ses filiales. Il a également défini des objectifs qui peuvent être adaptés à la situation des filiales.

4.1.1 Vision et mission de ECOBANK BURKINA

VISION : Bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale et contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain. Cette vision définie au niveau du groupe ECOBANK est aussi attribuée à de toutes les filiales.

MISSION : la mission d'ECOBANK est d'offrir à sa clientèle de la banque de détail et de la banque des grandes entreprises, des produits et services bancaires pratiques, accessibles et fiables.

4.1.2 Objectifs de ECOBANK BURKINA

ECOBANK est une banque qui répond au service de sa clientèle. Son objectif primordial est de promouvoir l'intégration économique du territoire africain. Elle participe énormément à la création de richesse en octroyant des crédits à long et moyen termes aux entreprises et aux particuliers qui en ont besoin.

Le plan stratégique du groupe vise : l'augmentation de la taille de la banque ; l'accroissement du volume de ses opérations sur le marché où elle est représentée ; la poursuite de son expansion sur de nouveaux marchés ; le développement de nouveaux produits ; la pénétration d'autres segments de clientèle ; la satisfaction des attentes de la clientèle en leur offrant des opportunités d'affaires ; des produits et services d'excellente qualité.

En vue de répondre aux différents besoins de sa clientèle, ECOBANK BURKINA s'est engagée dans une politique de bonne gouvernance d'entreprise à travers la formation de ses agents, le recrutement de cadres de haut niveau et dynamiques, maîtrisant l'outil informatique. Comme toute société financière soucieuse de son devenir, elle a adopté un plan d'organisation qui lui permet de satisfaire au mieux les attentes de sa clientèle.

4.2 Les activités de ECOBANK BURKINA

La gamme des produits et services de ECOBANK BURKINA se déclinent en produits de collecte de ressources, en produits de services et en produits de financement. Nous allons les aborder dans les lignes suivantes.

4.2.1 Les produits de collecte de ressources

Il s'agit des différents types de compte. Un compte est une disponibilité dont on dispose dans la banque. Nous donnons ici les comptes dont dispose ECOBANK BURKINA.

4.2.1.1 Les comptes courants

Les comptes particuliers chèques sont des produits qui permettent le dépôt et le retrait d'argent par son détenteur. Ces fonds peuvent être mis à la disposition de leurs détenteurs soit par chèque soit par carte bancaire dans toutes les agences et GAB (Guichet Automatique de Banque) quelque soit la localité.

4.2.1.2 Les comptes d'épargne

Le compte d'épargne est un compte ouvert uniquement aux personnes physiques. Il enregistre les versements de fonds et les retraits. Le virement est possible à condition qu'il provienne du compte ordinaire du client. Ce compte n'engendre pas d'agios mais des intérêts qui sont calculés semestriellement.

4.2.1.3 Le compte chèque

C'est un compte ouvert aux particuliers. Il n'est pas rémunéré et le titulaire peut disposer de son argent à tout moment. Très souvent, il est ouvert aux travailleurs pour leurs virements de salaires mais également pour servir de base pour les prêts.

4.2.1.4 Le compte de dépôt à terme (DAT)

Appelé couramment compte bloqué, ce type de compte permet à son titulaire de verser une certaine somme qui sera bloquée sur une période plus ou moins longue définie dans un contrat. Cette somme ne peut être payable qu'à l'échéance signée dans le contrat. Le DAT peut servir de garantie à un crédit et son taux d'intérêt est négociable selon la durée et le montant.

4.2.2 Les produits de services et de financement

Les produits de service concernent un ensemble de prestations de services qu'ECOBANK BURKINA offre à sa clientèle et les produits de financement sont constitués des prêts.

4.2.2.1 Les opérations de change

Les opérations de change sont des prestations rendues aux clients qui ont des devises et désirent les échangées contre d'autres devises.

4.2.2.2 Les transferts

Les transferts sont de deux types : les transferts reçus définis comme une instruction de paiement reçue d'une banque en faveur d'un disposant ou non dans les livres de la banque et les transferts émis définis comme une instruction donnée à la banque sur l'ordre d'un client d'effectuer un paiement d'un montant à un bénéficiaire auprès d'une banque.

4.2.2.3 Les mises à disposition (MAD)

Ce service consiste pour un client de donner l'ordre à sa banque de payer à une tierce personne un certain montant au guichet d'une de ses filiales. Ces opérations sont uniquement possibles entre filiales ECOBANK. Le montant minimum de transfert est de cinq millions.

4.2.2.4 Le rapid transfert

Le rapid transfert répond aux mêmes critères que la MAD à la différence que le montant de transfert doit être inférieur à 5 millions.

4.2.2.5 La carte bancaire et les produits liés

C'est un instrument électronique qui permet à son détenteur d'effectuer des opérations de retrait, de virement de compte à compte, de consultation de solde, etc. Sa souscription est gratuite et engendre un agio mensuel de mille francs. Plusieurs avantages sont liés à la carte : opérations aux GAB sans frais à tout moment 24h/24 ; bénéficiaire de votre découvert ; pas de file d'attente, etc. D'autres produits sont liés à la carte tels que :

- Internet banking permettant aux clients d'accéder à leurs comptes à partir du site internet sécurisé de ECOBANK 24h/24 ;
- Sms banking permettant aux clients d'obtenir des informations sur leurs comptes à partir de leurs téléphones portables (solde, mini relevé,...) ;
- E-ALERT qui permet aux clients d'être signalés de toutes transactions effectuées sur leurs comptes via le téléphone portable et le mail avec indication du solde disponible après l'opération effectuée.

4.2.2.6 Les appels de fonds

Ce sont des opérations qui consistent à donner un ordre à sa banque de mettre à sa disposition une certaine somme aux guichets d'ECOBANK (quelque soit la localité).

4.2.2.7 Les produits de financement

Il s'agit des prêts aux particuliers et aux entreprises. Ces prêts sont accordés sur la base d'un taux d'intérêt et d'une période définis entre les parties. La banque peut demander des gages immobiliers, financiers ou un aval comme garantie.

4.3 Structure organisationnelle

Cette partie présentera l'organisation d'ECOBANK BURKINA à travers une description et un organigramme.

4.3.1 Organigramme de ECOBANK BURKINA

Donnant une représentation graphique des différentes directions, l'organigramme de ECOBANK est présenté en annexe du document (voir Annexe 1, 79).

4.3.2 Organisation de ECOBANK BURKINA

ECOBANK BURKINA est organisée comme suit :

- un Conseil d'Administration : il est désigné par l'Assemblée Générale des actionnaires pour les représenter et assurer l'administration de la société ;
- une Direction Générale : elle assure la gestion courante de la banque ;
- une Direction Juridique/Secrétariat Général : Elle veille au respect des normes juridiques, rédige les contrats qui engagent la banque avec les tiers, traite les incidents de compte et effectue les prises de garanties. Par ailleurs, elle joue le rôle de Secrétariat du Conseil d'Administration et assiste alors la Direction Générale à travers la préparation des dossiers du conseil d'administration, le secrétariat du conseil etc.
- une Direction du Contrôle Financier : Il est chargé d'exécuter la gestion budgétaire, comptable et la gestion de la performance ;
- une Direction de l'Audit Interne : elle veille au respect des procédures, des politiques, plans, etc. Elle a pour mission d'assurer les contrôles nécessaires ou exigés par la réglementation interne et externe sur tous les services et activités de ECOBANK ;
- une Direction de la Gestion des Risques : Elle veille au respect des procédures et politique crédit du groupe ECOBANK ;

- une Direction du Contrôle Interne : elle s'attèle à assurer un contrôle permanent de certaines opérations assez risquées notamment la caisse, le change etc. Elle veille aussi au respect des procédures suivies par les opérations ;
- une Direction des Ressources Humaines : Elle assure la gestion des besoins en personnel et de leur carrière et la gestion des dossiers administratifs du personnel ;
- une Direction des Opérations et de la Technologie : elle assure la rédaction de procédures de certaines opérations, contrôle le respect des règles et procédures des transactions bancaires. Elle est subdivisée en trois divisions : la division opérations, la division information et technologie, enfin la division chargée des moyens généraux appelée ECOBANK business service. La division opérations est à son tour subdivisée en plusieurs services dont : le service du commerce international, le service de transfert, le service du portefeuille local, le service des opérations de trésorerie et opérations diverses, le service Western Union, le service rapprochement. Notons que ces services sont décomposés en unités ;
- une Direction Domestic Bank : elle gère la relation avec les petites et moyennes entreprises, les particuliers, les personnes physiques exerçant dans le secteur informel et dans les professions libérales. Elle a en charge également le réseau des agences ;
- une Direction Corporate Bank : elle s'occupe des grandes sociétés, des ONG, des multinationales et institutions financières ;
- une Direction de la Trésorerie : Elle gère les liquidités de la banque et les rapports avec les correspondants bancaires. Elle est chargée aussi de régir la relation clientèle des ONG et institutions financières. Elle supervise la division vente des produits de la trésorerie, le service gestion du bilan et le service des opérations de change.

4.4 Présentation de la Direction du risque

Elle veille au respect de la politique de crédit du groupe ECOBANK. Ce département se compose de quatre divisions et d'un service. Nous aborderons d'abord les divisions recouvrement et administration et ensuite, nous traiterons des divisions domestic et corporate ainsi que le service de gestion des risques opérationnels.

4.4.1 Division recouvrement et Division administration du crédit

- la division recouvrement : elle a en charge : le recouvrement des dossiers déclassés en précontentieux ; la mise en place des plans de recouvrement de ces créances précontentieuses ; le suivi de la détérioration des créances qui doivent être transférées au contentieux ; la constitution des provisions nécessaires sur les créances douteuses ;
- la division administration du crédit : elle prend les dispositions nécessaire pour s'assurer que le processus crédit de ECOBANK est maintenu à un niveau général élevé de qualité des risques acceptable à tout instant dans le strict respect et adhérence au manuel de politique et procédures de crédit du groupe. Elle a pour objectifs de :
 - s'assurer du contrôle et du respect des conditions d'approbation de crédit et du renouvellement à temps des dossiers ;
 - contrôler les mises en place en conformité avec la documentation requise ;
 - conserver en coffre et contrôler les actes importants de crédit, les dossiers ;
 - maintenir des rapports d'engagement fiables et centralisés ; établir un système efficace de reporting pour l'administration du crédit ;
 - s'assurer de la qualité permanente du portefeuille
 - vérifier les exigences légales réglementaires et les directives gouvernementales car elles affectent l'octroi de crédit.

4.4.2 Division Domestic, Division Corporate et Service de gestion des risques opérationnels

- La Division Domestic et la Division Corporate : elles ont les responsabilités suivantes :
 - assurer le support en matière de techniques financières à l'ensemble des départements chargés du financement au sein de la Banque ;
 - transmission et suivi des dossiers à l'approbation du comité de crédit local et au comité de crédit du groupe ;
 - préparation des dossiers à soumettre au Comité Exécutif du Conseil d'Administration ;
 - contribution à la mise en place ou à l'amélioration des outils de gestion et de suivi des demandes de crédit ;
 - participation à l'élaboration du target market ;
 - assurer le suivi de la mise en œuvre des orientations du comité de crédit ;
 - analyse périodique du portefeuille de crédit ;
 - collaborer étroitement avec le service de l'Administration du Crédit dans la préparation de divers documents relatifs au crédit ;
 - préparer ou faire la revue des rapports du groupe office et de la BCEAO.
- Le service gestion des risques opérationnels : il est chargé de surveiller les risques opérationnels ; les identifier, les évaluer et les traiter ; mettre en place des dispositifs de réduction des risques ; s'assurer de l'application des contrôles et du respect des principes.

4.5 Quelques chiffres clés de ECOBANK BURKINA au 31 Décembre 2010

Tableau 1: Chiffres clés au 31 Décembre 2010

En fin d'exercice	2010	2009	%Var
Total Bilan	295 605 725	266 661 592	11%
Total prêts et avances	173 093 074	151 744 160	14%
Total dépôts	214 552 428	189 519 423	13%
Fonds propres effectifs	20 538 000	20 073 000	2%
Pour l'exercice			
Résultat avant impôt	5 588 452	4 539 856	23%
Résultat net	4 612 802	3 442 925	34%
Autres informations			
Revenu par action ordinaire (FCFA)	62	46	35%
Dividende par action ordinaire (FCFA)	52	39	33%
Rentabilité des fonds propres	22,46%	15%	50%
Rendement des actifs	1,56%	1,29%	21%
Effectifs du personnel	485	546	-11%
Nombre d'agences	40	40	0%

Source : Rapport annuel ECOBANK BURKINA (2010)

Conclusion chapitre 4 :

ECOBANK BURKINA fait partie d'un grand groupe bancaire à caractère panafricain. Elle a ouvert ses portes le 4 Avril 1997 et n'a cessée d'évoluer. Elle compte aujourd'hui une quarantaine d'agences. Dans le but de satisfaire sa clientèle, ECOBANK BURKINA propose différents types de comptes et beaucoup de services. La Direction du risque qui s'occupe du management des risques se subdivise en trois grands services à savoir le service des analystes, le service de l'administration du crédit et le service du recouvrement. Une analyse de données des exercices 2009 et 2010 montre une croissance nette des chiffres. Ce qui montre que la banque se porte bien ; elle est d'ailleurs la première banque au Burkina Faso.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU MANAGEMENT DES RISQUES A ECOBANK BURKINA FASO

Introduction

Ce chapitre nous permettra de donner une description de la pratique du management des risques à ECOBANK BURKINA sous les aspects organisationnel et fonctionnel. Cette description concernera également les fonctions clés. Il s'agira d'établir de façon pratique et sans critique les éléments du management des risques et pour ce qui est des fonctions clés, elles seront traitées de façon à décrire leurs interventions dans la pratique du management des risques.

Ainsi, nous aurons trois grandes parties : une première qui présentera les habilités du risk manager, une deuxième partie qui fera cas des huit éléments du management des risques et une troisième partie qui sera consacrée aux différentes fonctions clés.

5.1 Le risk manager à ECOBANK BURKINA

Le risk manager à ECOBANK BURKINA doit avoir un certain nombre de qualité défini dans son profil. Nous reprenons ici, quelques habilités requises. Ce sera également le lieu d'indiquer les fonctions de base du risk manager.

5.1.1 Habilités requises

Le risk manager à ECOBANK BURKINA doit avoir les habilités suivantes :

- maîtrise des techniques d'analyse financière;
- connaissance en comptabilité, gestion financière, économie, marchés financiers et produits bancaires ;
- connaissance des procédures et de la politique de crédit du groupe ECOBANK ;
- bonne connaissance du CAP Manual ;
- bonne organisation, rigueur, discrétion, sens de l'accueil, esprit de discernement et de synthèse, curiosité intellectuelle, rigueur, honnêteté ;

- savoir communiquer oralement et par écrit dans les deux langues du Groupe: Français et Anglais ;
- maîtrise de l'outil informatique et du système d'exploitation de la banque.

5.1.2 Fonctions de base

Les fonctions de base du risk manager sont :

- analyse et approbation des dossiers de crédit ;
- appliquer et faire appliquer les procédures de crédit du Groupe ;
- suivre les ratios clé (ratios de liquidité, NPL etc.) ;
- s'assurer du renouvellement de tous les CA.

5.2 Les éléments du management des risques à ECOBANK BURKINA

Nous ferons dans cette partie, une présentation librement adoptée et donnant une certaine harmonie. Ainsi nous allons répartir les éléments en deux catégories ; une première comprenant les éléments allant de l'environnement interne à l'évaluation des risques et une deuxième comprenant les éléments allant du traitement des risques au pilotage.

Nous abordons les risques de manière globale. Toute fois, nous serons amenés à faire des spécifications pour mieux traduire la pratique.

5.2.1 De l'environnement interne à l'évaluation des risques

Cette partie aborde l'environnement interne du management des risques, la fixation des objectifs, l'identification des événements et l'évaluation des risques. Il s'agit de donner la description de ces éléments à travers l'activité de la banque.

- **Environnement interne :**

Le management des risques à ECOBANK BURKINA est organisé en une direction et rattachée à la Direction Générale : la Direction des Risques. La direction dispose de règles d'éthique ou des normes de comportement moral, de code de conduite. Elle traite de l'ensemble des risques bancaires et dispose d'objectifs bien définis.

Par ailleurs, signalons l'existence d'un Comité des Risques qui statue sur les différentes décisions concernant ces risques. Les délégations de pouvoir sont clairement établies à tous les niveaux au sein de la banque.

○ **Fixation des objectifs :**

La Direction des risques veille au respect de la politique de crédit, à la gestion de garantie, à la bonne tenue administrative des dossiers de crédit et au suivi et recouvrement des créances. Ces objectifs sont fixés en fonction de ceux de la Direction Générale sous l'approbation du Comité des Risques. Ils visent la détermination et à la gestion active des risques. Nous ne pourrions les énumérer car constituant un document interne à la banque.

○ **Identification des événements :**

L'identification des événements ou risques est menée en fonction des types de risques. Pour le risque de crédit, les informations sur les éléments constituant un risque pour chaque crédit accordé sont collectées. Après cela, les crédits sont rangés en classes de risque. Chaque dossier de crédit est soumis à une étude approfondie. Les clients sont catégorisés selon qu'ils soient de l'activité de détails (particuliers et professionnels) ou domestic bank et selon qu'ils soient des entreprises ou corporate bank.

Pour le risque opérationnel, des dispositifs rigoureux de contrôle sont mis en place pour détecter les anomalies. Il s'agit par exemple des spécimens de signatures établis et des systèmes de validation des opérations qui fait intervenir au moins deux décideurs. Il est établi également un circuit pour les dérogations qui fait intervenir un certain nombre de décideurs.

Le système informatique joue également un grand rôle en mettant en place des dispositifs tels les messages apparaissant à l'écran et permettant d'attirer l'attention de celui qui saisit des données sur l'ordinateur sur la validité de la saisie.

○ **Evaluation des risques :**

Les risques identifiés sont recensés et présentés sous forme de cartographie des risques. L'évaluation du risque prendra en compte la probabilité et l'impact que le

crédit entraîne d'autres risques. On détermine alors le taux de perte si toute fois il y a défaillance et cela en fonction du type de crédit et des garanties. Tout un ensemble de calcul est donc effectué à cet effet. Pour le risque de taux, on fait recours à l'échéancier des titres. Le risque opérationnel est évalué par une estimation de l'impact direct des erreurs.

5.2.2 Du traitement des risques au pilotage du management des risques

Il s'agit des éléments suivant : le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que le pilotage.

- **Traitement des risques :**

Chaque dossier de crédit porte une référence et est confié à un gestionnaire. Ce dernier mène une analyse financière rigoureuse. ECOBANK BURKINA exige l'engagement de domiciliation avant tout décaissement. Elle exige également un dépôt de garantie pour couvrir les risques de crédit. Une autre mesure prise contre le risque est l'accompagnement de certaines entreprises clientes n'ayant pas les compétences suffisantes pour exécuter leur marché.

Le risque opérationnel est traité par la mise à disposition d'un bon système de contrôle interne. Il a été mis en place des politiques de protection et de prévention.

Comme exemple concernant la protection des valeurs en caisse, le memo 0002/OPS/RD/97 du 24/03/1997 donne une somme à conserver comme monnaie d'appât et toutes les consignes à observer en cas d'agression ou de hold-up. Le memo n°0011/OPS/04 précise que l'accès à l'arrière caisse, à l'intérieur des guichets des caissiers n'est permis qu'aux personnes dont l'exercice de leurs fonctions les y oblige ou les y autorise. Le memo n° 030/OPS-IT/FKS/2008 dispose que les limites quant au montant maximum d'espèces qui peut être payé par les caissiers sur une même transaction est de 2 500 000, après les vérifications obligatoires matérialisées par son visa et un cachet « signature vérifiée ».

○ **Activités de contrôle :**

Les gestionnaires vérifient la conformité des éléments constitutifs des dossiers de crédit. Ils procèdent au pointage des états de remboursement de manière périodique. Les systèmes de dérogation et de validation permettent également un contrôle des différentes opérations à engager.

La fonction ALM surveille la variation des différents taux. Elle suit de près l'évolution du bilan de la banque à travers un comité de gestion du bilan créé à cet effet. Le contrôle interne (Direction du Contrôle interne) examine les documents (bordereaux et autres pièces) quotidiennement et procède aussi à des vérifications.

Le contrôle des pièces de caisse est effectué quotidiennement pour s'assurer de la maîtrise des erreurs et écarts éventuels.

Le contrôle interne procède à des visites inopinées dans toutes les agences et mène des activités d'investigations. L'informatique a mis à la disposition de chaque agent une session informatique avec un mot de passe et une limitation des accès suivant les habilitations.

○ **Information et communication :**

Toutes les informations sur les différentes opérations de la banque sont saisies et traitées dans un système informatique. Elles sont alors disponibles pour tous les agents ayant un accès. En effet, chaque agent à travers sa session traite les données disponibles et le système informatique permet d'acheminer l'information vers les décideurs.

Il existe une communication en interne sur les facteurs de risques, les dispositifs de gestion des risques, les actions en cours et les personnes qui en ont la charge.

○ **Pilotage :**

Chaque agent est responsable de son activité et s'autocontrôle. Le risk manager supervise l'ensemble des risques de l'entreprise.

5.3 Description des fonctions clés du management des risques

Nous répartirons ces fonctions clés du management des risques en deux catégories : les fonctions entrant dans le cadre du gouvernement d'entreprises (Conseil d'Administration, Comité d'Audit, Direction Générale) et les autres fonctions clés du management des risques (Direction de l'Audit Interne, fonction ALM (Asset and Liability Management) ou la fonction gestion actif-passif et la fonction Contrôle de Gestion). Dans le cas d'ECOBANK, c'est la fonction Contrôle Financier qui existe en lieu et place de celle de Contrôle de Gestion.

5.3.1 Les fonctions clés entrant dans le gouvernement d'entreprise

Il s'agit des fonctions suivantes : le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le Comité d'Audit.

- **Le Conseil d'Administration :**

Il est composé de six membres : un président, cinq administrateurs dont le Directeur Général et un dernier administrateur représentant l'Etat du Burkina. Il nomme le Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est doté de code de conduite, de règles d'éthique ou de normes de comportement moral et a en charge le bon déroulement de toutes les activités de la banque. Il approuve la politique de gestion des risques mise en place. Concernant l'efficacité des systèmes de gestion des risques, le Conseil d'Administration reçoit le compte rendu de la Direction Générale.

- **La Direction Générale :**

Elle a en charge la gestion courante de la banque. Elle organise, coordonne et contrôle tous les départements et services, tout en appliquant les mesures arrêtées par le Conseil d'Administration. Le Directeur Général rend compte au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale. C'est elle qui définit la politique de gestion des risques de la banque.

Il existe un Comité de Direction, composé du Directeur Général et des directeurs de départements. Les membres ont une rencontre hebdomadaire ou au plus quinze jours

après la dernière. Ainsi, le Directeur Général est mis au parfum de toutes les informations relatives au fonctionnement et à la gestion du développement de la banque.

o **Le comité d'audit :**

Il a en charge, entre autres, l'approbation de la charte d'audit et du plan d'audit de la direction de l'audit interne, l'examen des résultats des missions d'audit interne et l'opérationnalité des recommandations faites. Les membres se réunissent de façon périodique et produisent des rapports destinés au Conseil d'Administration et visant à donner une assurance sur les activités de contrôle interne de la banque.

5.3.2 Les autres fonctions clés du management des risques

Il s'agit des fonctions suivantes : la Direction de l'audit interne, la fonction Gestion actif-passif ou fonction ALM et la fonction Contrôle Financier.

o **La Direction de l'audit interne :**

Il répond hiérarchiquement de la Direction Générale et fonctionnellement du comité d'audit. Elle est subdivisée en trois services (audit et revue des risques, audit informatique et investigation et revue spéciale) animés par 7 collaborateurs dont le directeur. Les attributions sont définies à travers l'ensemble des fiches de poste. En début d'année, cette direction établit un planning d'audit en fonction de la connaissance des différents risques encourus par la banque qu'elle soumet à l'approbation du Comité d'Audit, du Directeur Général et du Président du Conseil D'administration.

L'Audit informatique s'assure de la mise à disposition de contrôles efficaces et performants permettant de maîtriser efficacement l'activité informatique. Il fait une évaluation des systèmes d'information. Dans le cas d'une application comptable on va vérifier l'intégrité des données comptables, la disponibilité de l'application, s'assurer qu'elle répond aux besoins des comptables et que le système comptable s'interface efficacement avec les autres systèmes de gestion de l'entreprise.

Dans le cas d'investigations (essentiellement sur base de plaintes des clients) et revue spéciale : la fonction de lutte contre la fraude prend en charge les investigations libres sur les actes des employés et des partenaires du développement qui relèvent de la fraude, telles que définies par les règles du Groupe ECOBANK sur la bonne gouvernance.

○ **La fonction ALM (ou fonction gestion actif-passif) :**

Cette fonction est une division répondant du Directeur de la Trésorerie. Elle est dotée d'un comité de gestion. La fonction ALM s'occupe entre autre de :

- l'audit des changes ;
- assurer la gestion dynamique du bilan ;
- veiller au respect de la réglementation et des procédures ;
- garantir et optimiser la liquidité de la banque en permanence ;
- établir les situations périodiques de la trésorerie ;
- participer à la collecte des ressources en collaboration avec les autres directions commerciales.

○ **Le Contrôle Financier :**

Il est organisé en une direction rattachée à la Direction Générale. Elle est chargée de :

- tenir les états financiers sous les normes en vigueur et les soumettre au DG et aux différents actionnaires ;
- établir les rapports financiers périodiques à soumettre à la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) ;
- vérifier le respect des normes et principes comptables dans les opérations.

Conclusion Chapitre 5

Ce chapitre nous a permis de donner une description de la pratique du management des risques à ECOBANK BURKINA. Nous avons ainsi évoqué chacun des huit éléments du management des risques et par la suite nous avons abordé ses fonctions clés. Tout ceci nous permet de passer à la présentation du résultat de notre travail au vu de la pratique ainsi décrite. C'est ce qui fera l'objet du chapitre qui va suivre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DES RISQUES

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons exposer la pratique proprement dite de notre travail. L'audit de la performance du management des risques consistera à examiner les fonctions clés du management des risques à ECOBANK BURKINA et déterminer si elles disposent d'éléments nécessaires pour justifier son efficacité, voire sa performance.

Nous avons donc pour objectifs de nous assurer que :

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

Cela se fera sur la base des entretiens réalisés et des questionnaires administrés à différents niveaux de responsabilité ainsi que de l'exploitation de la documentation disponible à cet effet. A noter que la confidentialité de l'information au sein de la banque ne nous permettra pas de publier des documents de vérification. Comme indiqué dans la revue de littérature, notre audit s'effectue dans une démarche en trois phases : la préparation, la réalisation et la conclusion. Cette partie du mémoire concernera essentiellement la troisième phase. Il s'agira de faire une présentation et une analyse des résultats et de formuler des recommandations concernant les points à améliorer. Mais dans un premier temps, nous aborderons la préparation et la réalisation de manière succincte.

6.1 La préparation

La première phase consiste à avoir le maximum de connaissances sur l'activité d'audit et son environnement. Cela nous a donné une vision claire sur la manière de mener l'examen avec une adaptation des outils pour la collecte de données.

6.1.1 La prise de connaissance

Elle a concerné d'une part l'entité qui a bien voulu se prêter à notre étude, c'est-à-dire ECOBANK BURKINA. Nous avons recueilli des informations sur son historique, ses missions et objectifs, sa structure organisationnelle et fonctionnelle. Cela nous a permis de mieux connaître l'environnement général du management des risques.

D'autre part, la prise de connaissance a concerné essentiellement les directions de l'audit et de la gestion des risques. Nous avons ainsi pris connaissance de l'environnement particulier du management des risques à travers son organisation, son fonctionnement et l'intervention de l'audit. C'est après cela que nous avons adapté nos outils d'audit.

6.1.2 Les moyens utilisés dans le cadre de l'audit de la performance

Il s'agit des moyens suivants :

- l'entretien et l'analyse documentaire pour la prise de connaissance mais aussi dans les vérifications ;
- les questionnaires spécifiquement dans les vérifications et évaluations ;
- l'observation à tous les niveaux.

6.2 La réalisation

Il s'agit du travail sur le terrain. Elle a consisté dans un premier lieu à des vérifications de l'existence des éléments du management des risques et dans un second lieu, à son appréciation.

6.2.1 Vérification de l'existence des éléments du management des risques

Dans le cadre de la vérification des éléments du management des risques, nous avons constaté à l'évidence l'existence de la Direction des risques et avons pris connaissance de son organisation. Cela a été de même pour toutes les fonctions clés du management des risques. Ces vérifications ont été possibles à travers l'observation et l'entretien.

Nous avons pu également vérifier un certain nombre de documents tels que : l'organigramme, la charte d'audit, le memo 0002/OPS/RD/97 du 24/03/1997 sur la somme à conserver en caisse comme monnaie d'appât, le memo n°0011/OPS/04 sur l'accès à l'arrière caisse, le memo n° 030/OPS-IT/FKS/2008 sur limites quant au montant maximum d'espèces en caisse. Il faut rappeler que dans la pratique, nous n'avons pas eu accès à certains documents jugés internes à la banque. C'est pour cela d'ailleurs, que l'appréciation du management des risques se fera en grande partie à partir des autres moyens de collectes de données.

6.2.2 Appréciation du management des risques

Il s'est agi de faire un examen du management des risques et de ses fonctions clés. Nous avons alors administré des questionnaires aux directions concernées. Les annexes 3 à 9 présentent ces questionnaires aux pages 82-94.

6.3 Conclusion de l'audit

Après l'examen de l'information récoltée lors de la phase de réalisation de l'audit, nous allons faire ici une présentation des résultats de notre audit. Cela va concerner les plus pertinents et leur analyse nous permettra éventuellement d'énoncer des recommandations pour une amélioration du dispositif. Il ne s'agira donc pas d'une restitution linéaire des résultats obtenus.

6.3.1 Exposition et analyse des résultats

Dans le but de faire une meilleure présentation, nous avons fait ressortir des éléments essentiels à l'examen de la performance du management des risques et cela a pris en compte les éléments suivants :

➤ Existence des éléments du management des risques

Constat :

Nous avons constaté l'existence des différents éléments du management des risques ainsi que toutes les fonctions clés.

Impact :

ECOBANK BURKINA dispose des éléments essentiels à la gestion des risques en son sein.

➤ Indépendance de la fonction risk management

Constat :

Nous avons pu constater que la fonction risk management est organisée en une Direction des risques à part entière à ECOBANK BURKINA.

Impact :

A priori, cette situation donne à la fonction risk management la disposition nécessaire à jouir d'une indépendance dans l'accomplissement des missions qui lui sont assignées et permet ainsi d'éviter tout conflit d'intérêt.

➤ Profil du Risk Manager

Constat :

Nous avons constaté que le risk manager a les compétences techniques et humaines adéquates. Par ailleurs, les risk managers sont outillés pour gérer l'ensemble des risques.

Impact :

ECOBANK BURKINA dispose de professionnels avertis pour occuper la fonction de risk manager. Mais chaque risk manager intervient dans la gestion de tous les risques de l'entreprise. Aussi, une évolution du volume de risques du fait de l'extension du réseau de la banque pourrait compromettre la performance dans la gestion des risques.

➤ Périimètre de couverture

Constat :

Nous avons relevé que la Direction du risque à ECOBANK BURKINA traite de l'ensemble des risques majeurs des banques (risques de crédit, risques de marché dans une moindre mesure, risques opérationnels) et des autres risques. Cependant un accent est mis sur les risques de crédit.

Impact :

L'ensemble des risques est couvert par la Direction du risque. Ce qui permet de se prononcer sur la situation du risque pour la banque toute entière.

➤ Définition de l'appétence pour le risque, de la politique de gestion des risques, des objectifs et des stratégies.

Constat :

C'est la Direction Générale qui définit ces différents éléments. Il existe un manuel de procédures et de politique de gestion des risques. La Direction du risque définit les critères d'acceptation.

Comme toutes les banques, ECOBANK BURKINA est tenue au respect des ratios définis par la BCEAO dans le cadre de la gestion des risques. Ces ratios sont pris en compte dans les objectifs et constituent des éléments d'évaluation de performance.

Impact :

Cela permet à ECOBANK BURKINA de disposer de politiques, d'objectifs et de stratégies pertinents. Elle dispose ainsi des moyens pour suivre la performance en matière de gestion des risques.

➤ Approbation de la politique de gestion des risques

Constat :

Après la définition de la politique de gestion des risques, la Direction Générale a le devoir de la soumettre au Conseil d'Administration pour approbation. Ce dernier a mis en place un Comité d'audit qui examine ces questions.

Impact :

Ainsi, le Conseil d'Administration prend connaissance de la politique de gestion des risques et donne son avis. Il peut donc s'assurer de la prise en compte de la vision et des objectifs de l'entreprise.

- Prise en compte de l'appétence pour le risque dans la définition des objectifs en matière de management des risques

Constat :

Les objectifs de management des risques prennent en compte l'appétence pour le risque. Ils sont définis par la Direction du Risque en collaboration avec la Direction Générale.

Impact :

L'appétence pour le risque peut alors être jugée pertinente du fait de la concertation entre les directions.

- Validité de la cartographie des risques

Constat :

La Direction du risque dispose d'une cartographie des risques et doit veiller à sa mise à jour.

Impact :

L'on est à même de suivre à temps les risques de l'entreprise en fonction des zones de risques et suivant leurs apparitions.

- Développement de système de gestion des risques

Constat :

ECOBANK BURKINA a mis en place un comité d'audit, un comité des risques, une Direction du Contrôle Interne et une division de gestion actif-passif rattachée à la Trésorerie. Elle a aussi développé un plan de gestion de crise. La fonction ALM dispose d'un système de suivi de la variation des taux et d'un échéancier de remboursement de certaines créances et dettes prenant en compte les devises. Le travail de ces différents départements est sanctionné par la production de rapports d'activités.

Par ailleurs, nous notons que le management opérationnel n'est pas directement impliqué dans l'identification des risques. En effet, elle est du ressort du département du risque.

Impact :

La banque dispose, à priori de systèmes adéquats pour une bonne gestion des risques. Les rapports produits permettent un suivi et une analyse des activités de gestion des risques. La non implication du management opérationnel dans l'identification des risques pourrait augmenter le taux de survenance de ces derniers. En effet, leur implication permet une anticipation.

➤ Examen de l'activité et des résultats du contrôle interne

Constat :

La Direction de l'Audit Interne est tenue dans son plan d'audit d'effectuer un audit des dispositifs de contrôle interne du crédit. Cependant, il peut y avoir des imprévus qui demandent une intervention immédiate. L'audit interne produit un rapport et le soumet à la Direction Générale. La synthèse de ces rapports est soumise au Comité d'Audit.

Impact :

Ceci permet d'avoir un *feed-back* sur l'opérationnalité des dispositifs de contrôle interne et ainsi de disposer d'informations sur le degré de maîtrise des risques. Les imprévus peuvent avoir des impacts sur la réalisation du plan d'audit préétabli en fonction de leur fréquence.

➤ Qualité de l'information produite

Constat :

L'octroi de crédit suit un processus permettant de s'assurer de la qualité requise pour un dossier de crédit avant l'accord final. La Direction du Contrôle Interne procède au contrôle de pièces de caisse lorsque le caissier a des difficultés pour reconstituer les soldes de la caisse à la réalité.

La Direction de l'Audit Interne mène des investigations permettant de justifier les montants des opérations quand la Direction Générale soupçonne des erreurs ou lors des plaintes de clients.

Par ailleurs, il n'existe pas de logiciel d'analyse des actifs, passifs et hors bilan pour la production de l'information pertinente.

Impact :

Les moyens sont disponibles pour justifier de la qualité de l'information produite. Cela permet la réduction de la survenance et de l'impact des risques.

➤ Communication d'informations

Constat :

La Direction du risque rend compte à la Direction Générale qui, à son tour, informe le Conseil d'Administration.

Impact :

Ainsi, le décideur est mis au courant de la situation sur les risques.

Dans l'ensemble, le management des risques prévalant au sein de ECOBANK BURKINA est globalement satisfaisant. L'analyse des résultats met en évidence des points forts mais aussi des zones de fragilité qu'il convient de redresser. Le tableau suivant propose une synthèse des résultats en indiquant les forces ou les faiblesses décelées en fonction des domaines.

Tableau 2 : Synthèse des résultats

Domaines	Forces	Faiblesses
Existence des éléments du management des risques	ECOBANK BURKINA dispose des éléments essentiels à la gestion des risques.	
Indépendance de la fonction risk management	La Direction des risques est organisée en une Direction du risque à part entière.	
Profil du risk managers	Les risk managers sont outillés pour gérer l'ensemble des risques.	Pas de spécialisation par risque
Périmètre de couverture	La Direction des risques traite de l'ensemble des risques bancaires.	

Domaines	Forces	Faiblesses
Définition de l'appétence pour le risque, de la politique de gestion des risques et des stratégies	La politique de gestion des risques est définie par la Direction Générale. L'appétence pour le risque et les stratégies sont définies par la Direction du risque.	
Approbation de la politique de gestion des risques	La politique de gestion des risques est approuvée par le Conseil d'Administration à travers le Comité d'audit.	
Définition des objectifs en matière de management des risques	La définition des objectifs de management des risques prend en compte l'appétence pour le risque et des éléments de performance.	
Cartographie des risques	Existence d'une cartographie à jour.	
Développement de système de gestion des risques	Existence d'un comité d'audit, d'une Direction du contrôle interne, d'une division ALM, d'un plan de gestion des crises.	L'identification des risques est du ressort de la Direction des risques et ne fait pas intervenir le management opérationnel.
Examen de l'activité et des résultats du contrôle interne	Existence d'un plan d'audit et de contrôle Existence d'un Comité d'audit qui produit des rapports sur le contrôle interne.	Il peut y avoir des imprévus qui demandent une intervention immédiate.
Qualité de l'information produite	Vérifications effectuées par les Directions du contrôle interne et de l'audit interne.	Non existence de logiciel d'analyse des actifs, passifs et hors bilan pour la production de l'information pertinente
Communication d'informations	Remontée de l'information aux supérieurs hiérarchiques.	

Source : Nous-mêmes

L'analyse des résultats ayant mis en exergue les forces et faiblesses du dispositif de management des risques, quelles recommandations pouvons nous faire pour d'éventuelles améliorations ?

6.3.2 Recommandations

La synthèse des résultats obtenus fait ressortir un grand nombre de forces dans le management des risques à ECOBANK BURKINA. Mais nous avons pu relever quelques faiblesses. Aussi, nous émettons ici des recommandations pour corriger ces faiblesses mais également pour une amélioration globale de la fonction de management des risques.

➤ **Profil du risk manager :**

Permettre une spécialisation des risk managers par risque en leur donnant la possibilité de se consacrer à un type de risque donné ou à un ensemble de quelques risques définis, par exemple, par affinité. Cela, dans le but d'obtenir un niveau d'efficacité plus élevé dans la couverture et la maîtrise des risques.

➤ **Développement de système de gestion des risques :**

Développer des échanges avec le management opérationnel en l'impliquant davantage dans l'identification des risques. Il s'agit de lui donner un sentiment de responsabilité étant donné qu'il constitue l'ensemble des acteurs principaux s'occupant des activités de la banque. Le management opérationnel pourrait relever certains risques que la Direction des risques n'aurait pas détectés.

➤ **Qualité de l'information produite :**

Mettre à la disposition de la fonction ALM un logiciel d'analyse des actifs, passifs et hors bilan pour la production de l'information pertinente. Il s'agit de faciliter les tâches de la fonction ALM tout en renforçant la qualité de l'information produite.

➤ **Recommandations d'ordre général :**

Etablir un plan de suivi des recommandations et associer tous les acteurs du management des risques pour obtenir de bons résultats ; ce qui supposerait d'avoir une bonne communication de l'information au sein de ces acteurs. Il faut également déterminer les comportements à développer pour maintenir un bon niveau dans le

cadre de la performance du management des risques; c'est-à-dire établir un ensemble de bonnes pratiques propres à la banque. Il conviendrait alors de les améliorer à travers des formations ou des séminaires.

6.3.2.1 Synthèse des recommandations

Tableau 3 : Tableau des recommandations

Domaines	Recommandations	Acteurs concernés
Profil du risk manager	Permettre une spécialisation des risk managers par risque.	Direction du risque
Développement de système de gestion des risques	Développer des échanges avec le management opérationnel dans le cadre de l'identification des risques	Direction Générale
Qualité de l'information produit	Mettre à la disposition de la trésorerie un logiciel d'analyse	Direction Générale
Général	Etablir un plan de suivi des recommandations et associer tout les acteurs du management des risques Déterminer les comportements à développer pour maintenir un bon niveau	Direction Générale

Source : Nous-mêmes

6.3.2.2 Plan d'actions de mise en œuvre des recommandations

Suite aux recommandations émises, nous avons établi un plan d'action pour leur éventuelle mise en œuvre au sein de la banque. Ce plan indique en fonction des mesures à prendre (ou recommandations), des indicateurs de résultats. Il donne également une estimation des délais et précise les acteurs responsables de cette mise en œuvre. Nous l'avons présenté sous forme de tableau (voir Tableau 5 ci-après).

Tableau 4 : Le plan d'actions de mise en œuvre des recommandations

Mesures à prendre	Indicateurs de résultat	Délais	Responsables
Permettre une spécialisation des risk managers par risque	Risk managers spécialisés par profil de risque	Suivant l'évolution des activités	Direction des Risques
Développer des échanges avec le management opérationnel dans l'identification des risques	Rapports de rencontres d'échange	Dès maintenant	Direction des Risques
Mettre à la disposition de la trésorerie un logiciel d'analyse	Existence du logiciel	Courant prochain exercice	Direction Générale
Etablir un plan de suivi des recommandations et associer tout les acteurs du management des risques	Existence et fonctionnement du plan de suivi des recommandations	Dès maintenant	Direction Générale
Déterminer les comportements à développer pour maintenir un bon niveau	Rapport d'échanges sur la détermination de bonnes pratiques	Avant prochain exercice	Direction Générale

Source : Nous-mêmes

Conclusion du Chapitre 6

Dans notre démarche, nous avons d'abord vérifié les différentes fonctions clés du management des risques à ECOBANK BURKINA. Cela nous a permis de déterminer un certain nombre d'éléments permettant de faire un examen de la performance du management des risques. Nous avons par la suite analysé ces éléments et défini les forces et les faiblesses. Et pour finir, nous avons émis quelques recommandations pouvant contribuer à l'amélioration du management des risques.

Au terme de cet audit et au vu des résultats exposés, nous pouvons affirmer dans le respect des bons principes que ECOBANK BURKINA dispose des éléments nécessaires pour justifier la performance de son management des risques. En effet, nous avons relevé l'existence de toutes les fonctions clés et nous avons pu nous assurer de l'existence aussi bien des objectifs que des politiques de gestion des risques. ECOBANK BURKINA dispose également de moyens et de systèmes d'informations adaptés à cet effet. Toutefois, il est à noter que le fonctionnement efficace du management des risques souffre de quelques failles qui ont donc fait l'objet de recommandations. L'audit interne doit évaluer périodiquement l'efficacité du management des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans un environnement sans cesse changeant, se doter d'un management de risques ou d'un dispositif de maîtrise des risques performant s'avère difficile. Et cela l'est plus pour les institutions financières telles que les banques. Alors des efforts rigoureux sont demandés à ces dernières pour maintenir un niveau acceptable de maîtrise de leurs risques car le risque zéro n'existe pas. Nous nous sommes donc donné pour objectif d'examiner la performance du management des risques dans les entreprises et plus spécifiquement notre étude a porté sur une banque. Il s'est agi d'un travail organisé qui a confronté la théorie à la pratique.

Nous avons vu dans la littérature ce qu'il fallait comprendre par les notions de management des risques et d'audit de la performance. Nous avons alors dégagé comment il fallait appréhender la performance du management des risques ; notamment à travers le critère d'efficacité qui est recommandé. En effet, selon les auteurs, pour s'assurer qu'une entreprise dispose d'un management des risques performant, d'une part, il faut vérifier l'existence et du fonctionnement efficace de ses huit éléments, et d'autre part s'assurer de l'efficacité de ses fonctions clés.

Notre audit, tout au long de sa démarche sur le plan pratique a consisté à nous assurer que ECOBANK BURKINA dispose des éléments nécessaires pouvant justifier la performance du management des risques car comme l'a dit RENARD Jacques, le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugement sur la performance atteinte ou à atteindre, mais qu'il s'assure que la norme de performance assignée est connue et réalisable.

La récolte des informations a été possible par le questionnaire, l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire. Le questionnaire a été l'outil essentiel. Nous avons élaboré un questionnaire pour chacune des fonctions clés du management des risques.

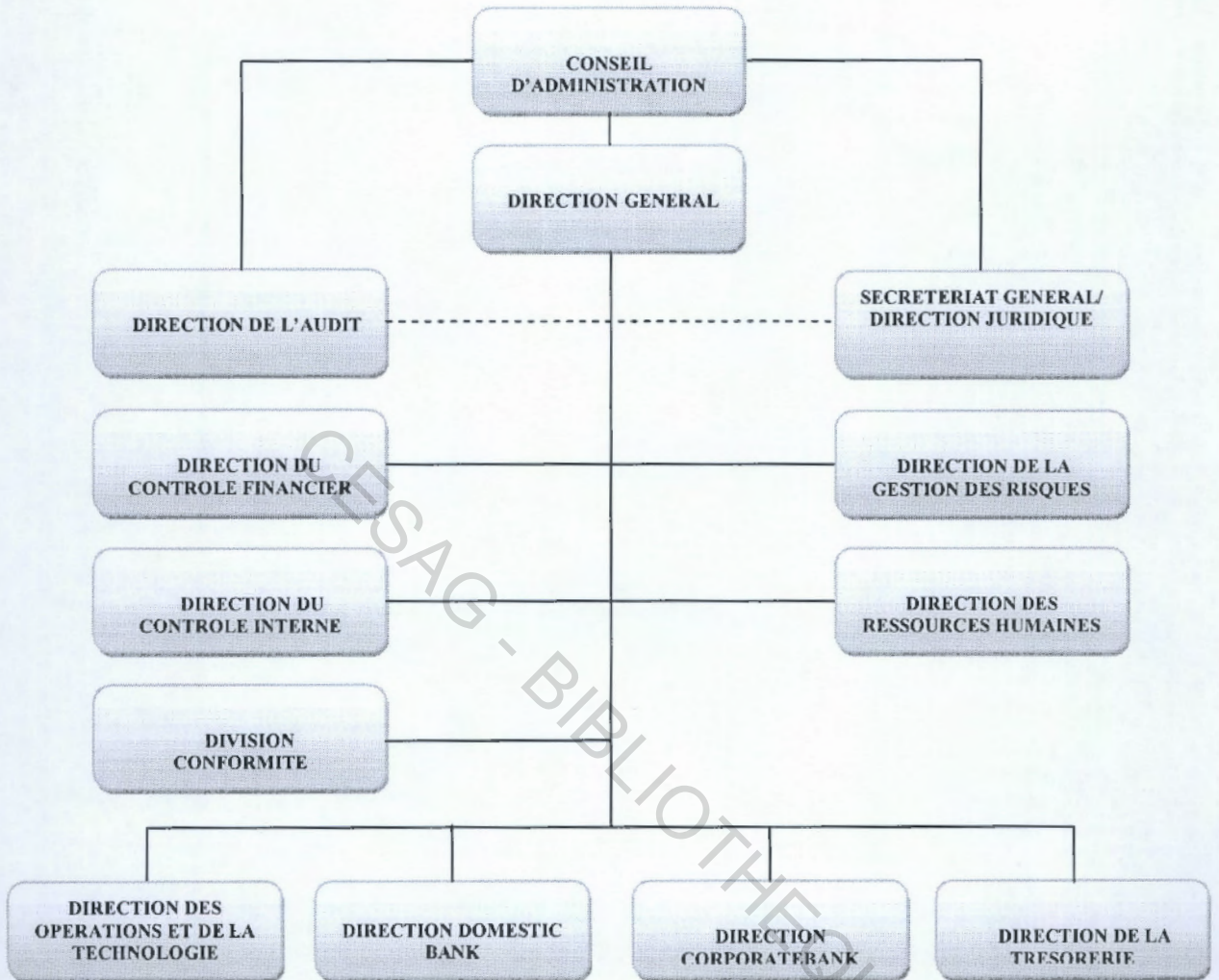
Au terme de l'étude, nous avons donc constaté que la banque dispose d'une fonction à part entière consacrée au management des risques ; ce qui est un point important à relever. On peut apprécier de manière positive cette activité en son sein et affirmer après analyse des résultats que la banque dispose des éléments nécessaires pour parler de performance. Mais, il ressort la difficulté de disposer d'une parfaite efficacité dans le fonctionnement.

En effet, certaines faiblesses ont été mises en exergue. Nous avons ainsi relevé le profil de risk managers non spécialisé par risques, l'identification des risques n'associant pas le management opérationnel, la non disposition de logiciel d'analyse par la trésorerie. Ces faiblesses ne sont pas à négliger et il serait judicieux de prendre en considération les recommandations proposées. Il est nécessaire que les différents acteurs du management des risques se concertent pour la mise en œuvre des recommandations car la performance du management des risques pourrait avoir des impacts positifs sur la performance de l'entreprise toute entière. A cet effet, la Direction Générale gagnerait à disposer d'un plan de suivi efficace des recommandations.

Une chose est d'atteindre un niveau, une autre est de pouvoir s'y maintenir et d'évoluer. Nous notons que les résultats ci-dessus constituent un support important dans la recherche de performance du management des risques mais c'est une invite à l'endroit de toute la banque à faire davantage d'efforts pour les maintenir et les améliorer. Ce qui est un exercice sans doute difficile. Quelques questions peuvent ainsi être posées : quels comportements doivent être développés au sein de la banque pour justifier d'une assurance sur la performance de son management des risques dans un contexte d'élargissement de son réseau et de ses activités. Quel doit être l'apport de l'audit interne dans ce cas pour le management des risques? L'on gagnerait beaucoup à trouver des réponses pertinentes.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de ECOBANK – Burkina 2011



Source: ECOBANK BURKINA

Annexe 2 : Indicateurs de performance des variables du modèle

Variables	Indicateurs	Mesures
Environnement interne	Existence d'un organigramme détaillé	Observation
	Existence d'un système d'autorisation	
	Existence d'une politique de ressources humaines	
Fixation des objectifs	Existence d'objectifs clairement définis	Observation
	Taux de conformité des objectifs et la mission de l'entité	Nombre d'éléments de la mission déclinés en objectifs
	Prise en compte de l'appétence pour le risque	Observation
Identification des événements	Existence de processus d'identification des événements	Observation
	Taux d'identification des événements	Nombre d'événements identifiés
	Taux d'implication du management opérationnel	Nombre de fois de recours au management opérationnel
Evaluation des risques	Existence de processus d'évaluation des risques	Observation
	Existence d'une cartographie des risques	
	Taux de couverture des fonctions	Nombre de fonctions parties prenantes
Traitement des risques	Existence des modes de traitement des risques définis par la direction	Observation
	Temps de traitement des risques	Temps écoulé entre l'identification et le traitement des risques
	Evolution du budget de risque	Montant du budget de risque
Activités de contrôle	Fréquence d'évaluation de l'audit interne	Nombre d'évaluation par période
	Evolution du nombre de contrôles périodiques	Nombre de contrôles
	Opérationnalité des recommandations	Nombre de recommandations appliquées
	Evolution du nombre d'indicateurs de performance	Nombre d'indicateurs de performance

Variabes	Indicateurs	Mesures
Information et communication	Disponibilité de l'information	Observation
	Accessibilité de l'information	
	Délai de communication de l'information	Date de communication
Pilotage	Existence de système d'évaluation permanente des processus	Observation
	Existence de tableaux de bord	
	Fréquence des réunions d'actionnaires	Nombre de réunions par période
Conseil d'Administration	Existence de critères de choix des administrateurs	Observation
	Existence de système d'approbation des politiques de gestion des risques	
	Evolution des contrôles qualité	Nombre de contrôles qualité effectués
Direction générale	Existence d'un plan de gestion de crise	Observation
	Existence d'objectifs claires	
	Existence de tableaux de bord du Directeur Général	
Audit interne	Niveau de formation du personnel	Nombre de formations pertinentes acquises dans la période
	Taux de couverture du plan d'audit	Nombre d'éléments réalisés
	Existence d'un plan d'audit	Observation
Contrôle de gestion	Evolution du budget	Niveau du budget par période
	Taux d'atteinte des objectifs	Nombre d'objectifs atteints
	Délais de production des rapports de gestion de la performance	Date de production
ALM	Evolution des fonds propres	Montant des fonds propres/période
	Taux de conformité aux échéanciers de remboursements de créances et dettes	Nombre d'échéanciers respectés
	Evolution des flux à recevoir et à payer à CT	Niveau des flux

Source : Nous-mêmes

Annexe 3 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Conseil d'Administration

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein du conseil d'administration?	X		Cela fait partie des règles de bonne gouvernance de la banque.
Le Conseil d'Administration a-t-il un membre relevant de l'exécutif ?	X		Le Directeur Général fait partie du Conseil d'Administration.
Le CA s'assure-t-il de la définition claire des délégations de pouvoirs ?	X		Le CA donne son approbation
Le CA a-t-il clairement défini les objectifs en matière de gestion des risques ?	X		Le CA a mis en place un Comité des risques qui s'assure du respect des ratios définis par la BCEAO.
Le CA a-t-il approuvé la politique de gestion des risques mise en place ?	X		
Le CA s'assure-t-il de l'efficacité des systèmes d'identification, de mesure, de gestion et de surveillance des risques ?	X		Mise en place du Comité d'Audit qui produit des rapports.
Le conseil fait-il un examen du portefeuille de risques au regard de l'appétence pour le risque défini?	X		
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités ?	X		Etabli par le Secrétariat Général du CA
Quelle est la composition du Conseil d'Administration ?			
Le Conseil d'Administration est composé de six administrateurs dont un Président, un administrateur représentant ETI et un administrateur représentant l'Etat.			

Source : Nous-mêmes

Annexe 4 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la Direction Générale

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein de la direction générale peut-être?	X		
La direction s'assure-t-elle que les responsabilités déléguées sont assumées dans les limites imparties ? Par quel moyen ?	X		
La direction définit-elle l'appétence pour le risque ?	X		
Les objectifs en matière de management des risques prennent-ils en compte l'appétence pour le risque ?	X		
La direction contrôle-t-elle également le fonctionnement efficace des canaux de communication pour s'assurer que tout le personnel est conscient des politiques et procédures?	X		
La direction a-t-elle mis en place une politique de gestion des risques ? cette politique est-elle déclinée selon les profils de risque ?	X		
ECOBANK Burkina a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?	X		
La direction reçoit-elle des informations sur actions engagées pour gérer les principaux risques d'ECOBANK Burkina	X		
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Comité d'Audit

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein du Comité d'Audit?	X		
Existe-t-il une charte d'audit interne ? est-il appliqué ?	X		
Des rapports ont-ils été produits et soumis au conseil ?	X		
Le Comité d'Audit donne-t-il son approbation sur le plan d'audit et le budget qui en découle ?	X		
Le Comité d'Audit examine-t-il régulièrement le fonctionnement du système de contrôle interne, des résultats des systèmes de mesure des risques et les rapports ou synthèses produits par la fonction audit interne ?			
Le Comité d'Audit fait-il un examen du plan de mission, des rapports et des recommandations des auditeurs externes ?	X		
Le Comité d'Audit donne-t-il son avis sur la nomination de l'auditeur externe ?	X		
Quelle est la composition du Comité d'Audit ?			

Source : Nous-mêmes

Annexe 6 : Questionnaire relatif à l'efficacité de l'Audit Interne

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein de la Direction de l'Audit Interne?	X		
Dispose-t-on d'une description claire des postes?	X		
Dispose-t-on d'une description claire des postes?	Idem		
L'audit s'assure-t-il de l'existence et du fonctionnement d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ?	X		
L'audit informe-t-il régulièrement, de manière indépendante, la Direction Générale et le Comité d'Audit de l'état du contrôle interne ?	X		
Les objectifs sont-ils matérialisés par un plan d'audit?	X		
Les moyens sont-ils adaptés au plan d'audit ? (moyens quantitatifs en hommes, moyens qualitatifs: qualité à l'entrée dans la fonction, formation professionnelle)	X		
L'audit fait-il un examen du traitement des risques dans les différents départements ?	X		
L'audit s'implique-t-il dans l'amélioration des stratégies de contrôle et la réduction du niveau des risques ?	X		

Existe-t-il un dispositif de suivi des temps de travail de l'audit interne?	X		
L'audit fait-il l'objet d'une évaluation de manière périodique?	X		
Le directeur de l'audit a-t-il défini un planning pour chaque auditeur?	X		
Existe-t-il un système de notations attribuées aux auditeurs par leur hiérarchie?	X		
L'audit s'assure-t-il de la disposition d'une cartographie des risques à jour?	X		
Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?	X		
Les méthodes et procédures de travail sont-elles formalisées dans un manuel d'audit et conformes aux normes professionnelles?	X		Cap manuel
L'Audit Interne dispose-t-il de tous les moyens en qualité et en quantité pour atteindre ses objectifs ?	X		
L'audit dispose-t-il d'un système d'information et de pilotage permettant de connaître le suivi du plan d'audit, la mise en œuvre des recommandations, le suivi des budgets ?	X		
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe 7 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la Direction du Risque

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein de la Direction du risque?	X		
Les risk managers sont-ils spécialisés par profil de risques ?			Les risk managers sont outillés pour gérer l'ensemble des risques.
Dispose-t-on d'une description claire des postes tenant compte des tâches incompatibles ?	X		
Le risk management s'assure-t-il que tous les risques sont gérés selon des plans et stratégies?	X		Il existe un manuel de procédures et de politiques de gestion pôles risques.
Les moyens sont-ils adaptés aux objectifs ? (moyens quantitatifs en hommes, moyens qualitatifs: qualité à l'entrée dans la fonction, formation professionnelle)	X		
Le management opérationnel est-il directement impliqué dans l'identification des risques?			L'identification des risques est du ressort du département du risque.
Les conséquences potentielles des principaux risques sont-elles examinées ?	X		
Le risk management a-t-il conçu une cartographie des risques ?	X		En plus, les critères d'acceptations sont définis.
La cartographie des risques est-elle régulièrement mise à jour ?	X		
ECOBANK Burkina communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :			
• Sur ses facteurs de risque ?	X		
• Sur les dispositifs de gestion des	X		

risques ? • Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?	X		
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités ?	X		Nous disposons de rapports périodiques.
Est-ce que l'évaluation du risque crédit est-elle un préalable à la décision d'accord de crédit ?	X		
La politique de crédit de ECOBANK Burkina est –elle fondée sur : • une limite à l'ensemble des prêts consentis ? • des limites géographiques ? • des limites de concentration ? • une typologie des prêts ? • des échéances par type de prêt ? • une politique de prix ? • l'autorité en matière de crédit ? (pouvoir d'octroyer un crédit) • le processus d'évaluation de la demande de crédit ? • le ratio maximal du montant prêté sur la valeur marchande des titres gagés ? (montant du prêt et garanties) • une publication des comptes ? • la détérioration ? • le recouvrement ? • l'information financière ?			La politique de crédit et les procédures ont pour but de minimiser la survenance des risques.
La politique de gestion de risque est-elle : • formalisée ;	X		

<ul style="list-style-type: none"> • communiquée de manière simple et claire intégrée dans l'activité crédit quotidienne de la banque • déclinée à tous les stades de la vie du crédit 	X		
Les décisions d'octroi de crédit sont-elles faites sur la base du budget de crédit ?		X	
Existe-t-il des critères de sélection des clients ?	X		
Les éléments constitutifs d'un dossier de crédit sont-ils clairement définis ?	X		
Les dossiers de crédits sont-ils toujours soumis à l'étude d'un gestionnaire de compte ?	X		
Fait-on une évaluation des garanties par des experts ?	X		
Les dossiers de crédits sont-ils obligatoirement approuvés par le Comité de Crédit avant déblocage ?	X		
Est-ce qu'un document de suivi des crédits est établi de manière périodique ?	X		
Un inventaire physique des dossiers de crédit est-il régulièrement effectué ?	X		Le service de l'administration fait un suivi physique des dossiers.
Existe-t-il un service contentieux ?	X		

Quelle est l'organisation de la direction des risques (composition ou organigramme)?
Il s'agit de document interne à la banque
Quel est le niveau de rattachement du risk management à ECOBANK Burkina ?
Idem.
Quel est le profil d'un risk manager ?
Doit avoir les compétences techniques et humaines adéquates.
Quels sont les objectifs de la direction des risques? Sont-ils répercutés sur les agents ?
Document interne
Comment identifiez-vous les risques au sein de ECOBANK Burkina? (analyse globale ou détaillée). Ces risques sont-ils recensés de façon périodique ?
Oui (les risques sont recensés de façon périodique)
Quels sont les éléments déterminants dans l'évaluation du risque crédit ?
Tous les facteurs de risque sont analysés.

Source : Nous-mêmes

Annexe 8 : Questionnaire relatif à l'efficacité du Contrôle Financier

Questions	Oui	Non	Commentaires
Quel est le niveau de rattachement du contrôle financier à ECOBANK Burkina ?			
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein du contrôle financier?	X		
Dispose-t-on d'une description claire des postes?	X		
Le Contrôle Financier contribue-t-il à l'identification des anomalies ?	X		
La structure organisationnelle d'ECOBANK Burkina est-elle répartie en centres de responsabilité?	X		
Les moyens sont-ils adaptés aux objectifs ? (moyens quantitatifs en hommes, moyens qualitatifs: qualité à l'entrée dans la fonction, formation professionnelle)	X		
Le CF procède-t-il à un classement des prestations fournies en termes de coût, qualité et pertinence stratégique?	X		
Le risque de l'absence ou de l'insuffisance de rentabilité est-il évalué?	X		
Le CF procède-t-il à une comparaison des coûts à des références externes ?			
Y a-t-il une externalisation de certaines prestations après une analyse minutieuse ?			
Existe-t-il des indicateurs de performance en matière de gestion des risques ?	X		

Le contrôle financier donne-t-il aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision? (taux moyens trop faibles, ou trop forts, marges incohérentes, écarts importants par rapport au budget...)	X		
Existe-t-il un tableau de bord donnant des informations sur la performance des activités du contrôle financier ?	X		
Le contrôle financier dispose-t-il à temps des données nécessaires à la production de l'information ?	X		
Existe-t-il un délai de transmission de l'information ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe 9 : Questionnaire relatif à l'efficacité de la fonction ALM

Questions	Oui	Non	Commentaires
Existe-t-il un code de conduite, des règles d'éthique ou des normes de comportement moral au sein du conseil d'administration?	X		
Dispose-t-on d'une description claire des postes?	X		
Existe-il un comité de gestion du bilan de la banque ?	X		
Son rôle a-t-il été défini? décision stratégique portant sur fixation des limites de taux, de change, de liquidité, allocation des fonds propres ?	X		
Existe-t-il un système de taux de cessions internes géré par la fonction ALM ?	X		
La fonction ALM mesure-t-elle la contribution de chaque centre de profit en termes de risques/rentabilité?	X		
Les moyens sont-ils adaptés aux objectifs ? (moyens quantitatifs en hommes, moyens qualitatifs: qualité à l'entrée dans la fonction, formation professionnelle)	X		
Une analyse de la stabilité de la structure de dépôt et de la potentielle expansion du portefeuille de prêt est-elle faite? (petits comptes stables ou prêts à long terme)	X		
Existe-t-il des indicateurs de performance en matière de gestion des risques ?	X		

Existe-t-il un système de suivi de la variation des différents taux (intérêt, change)? (plan national et à l'étranger)	X		
Existe-il un dispositif rigoureux de suivi de la valeur des actifs et celle des capitaux et dettes libellés en devise étrangère ?	X		
La fonction ALM prévoit-elle les flux à recevoir et à payer sur le court terme?	X		
Existe-t-il un échéancier de remboursement de certaines créances et dettes prenant en compte les devises?	X		
La fonction ALM reçoit-elle les données sur les risques de taux de liquidité, de change dans les délais?	X		
La fonction ALM est-elle dotée de logiciel d'analyse des actifs, passifs et hors-bilan capable de produire des informations pertinentes ?		X	
La fonction ALM publie-t-elle des informations sur le niveau de risque et la politique de gestion ?		X	
Existe-t-il un tableau de bord de suivi des activités			
Quel est le niveau de rattachement de la fonction ALM à ECOBANK Burkina ?			
La fonction ALM est une Division répondant du Directeur de la Trésorerie.			

Source : Nous-mêmes

Annexe 10 : Fiches d'indicateurs de performance

NB : Il s'agit de quelques exemples d'indicateurs de performance des huit éléments du management des risques pris dans le tableau des indicateurs (Annexe 2, page 80).

Fiche d'indicateur de l'environnement interne

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Bonne qualité de l'environnement interne)</p> <p>Nom de l'indicateur : Existence d'un organigramme détaillé</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : déterminer la disposition d'un environnement interne de qualité</p> <p>Formule de calcul : par observation et vérification</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : selon les modifications</p> <p>Utilisateurs : Gouvernement d'entreprise</p> <p>Sources des données : Direction Générale</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <p>- Dans le temps ? Avant et après une modification</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Existence d'une politique de ressources humaines</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <p><input type="checkbox"/> Tableau</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Graphique Organigramme</p> <p><input type="checkbox"/> Pictogramme</p> <p><input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si toutes les directions apparaissent avec une clarté dans les niveaux de rattachements.</p>

Fiche d'indicateur de la fixation d'objectif

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Pertinence des objectifs)</p> <p>Nom de l'indicateur : Prise en compte de l'appétence pour le risque</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Déterminer la conformité des objectifs fixés</p> <p>Formule de calcul : observation et vérification</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : annuel</p> <p>Utilisateurs : Direction du risque</p> <p>Sources des données : Direction Générale et Direction du risque</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <p>- Dans le temps ? Années précédentes</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de prise en compte de l'appétence pour le risque</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tableau</p> <p><input type="checkbox"/> Graphique</p> <p><input type="checkbox"/> Pictogramme</p> <p><input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si les objectifs prennent effectivement en compte l'appétence pour le risque.</p>

Fiche d'indicateur de l'identification des événements

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Pertinence dans l'identification des événements)</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux d'implication du management opérationnel</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre d'implications</p> <p>Formule de calcul : total des implications sur nombre d'événements identifiés</p> <p>Ventilation par : Agence, Région</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : mensuel</p> <p>Utilisateurs : Direction du risque</p> <p>Sources des données : Direction du risque</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? Mois précédent, même mois de l'année précédente - Avec d'autres unités ou organisations : Autres agences et régions - A un objectif chiffré: Avoir 100% d'implication dans le mois - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : Moyenne des agences ou régions <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Evolutions du nombre d'implications trimestrielles et annuelles</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau <input checked="" type="checkbox"/> Graphique Diagramme <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si le nombre d'implications de la période est supérieur ou égal à celui de la période précédente.</p>

Fiche d'indicateur de l'évaluation des risques

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Efficacité dans l'évaluation des risques)</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de couverture des fonctions</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre de fonctions couvertes</p> <p>Formule de calcul : Nombre de fonctions prises en compte sur le nombre total des fonctions</p> <p>Ventilation par : Agence, Région</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Mensuel</p> <p>Utilisateurs : Direction du risque</p> <p>Sources des données : Direction du risque</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? Mois précédent, même mois de l'année précédente - Avec d'autres unités ou organisations : Autres agences et régions - A un objectif chiffré: Avoir 100% de couverture des fonctions dans le mois - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : Moyenne des agences ou régions <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Evolutions du nombre de couvertures des fonctions trimestrielles et annuelles</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau <input checked="" type="checkbox"/> Graphique Diagramme <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si le nombre de fonctions couvertes de la période est supérieur à celui de la période précédente ou si toutes les fonctions sont couvertes.</p>

Fiche d'indicateur du traitement des risques

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Bonne qualité du traitement des risques)</p> <p>Nom de l'indicateur : Temps de traitement des risques</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : temps de réaction</p> <p>Formule de calcul : Temps écoulé entre l'identification et le traitement des risques</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : hebdomadaire</p> <p>Utilisateurs : Direction du risque</p> <p>Sources des données : Direction du risque</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? semaine précédente - A un objectif chiffré: Avoir au moins le même temps que celui du traitement d'un risque de même type <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Evolutions du temps de traitement des risques</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau <input checked="" type="checkbox"/> Graphique Diagramme <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si le temps de traitement de la période est inférieur ou égal à celui de la période précédente.</p>

Fiche d'indicateur de l'activité de contrôle

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Efficacité de l'activité de contrôle)</p> <p>Nom de l'indicateur : Evolution du nombre de contrôles périodiques</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre de contrôles</p> <p>Formule de calcul : Total des contrôles de la période</p> <p>Ventilation par : Agence, Région</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Mensuel</p> <p>Utilisateurs : Direction Générale</p> <p>Sources des données : Direction de l'audit interne, Direction du contrôle interne</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? Mois précédent, même mois de l'année précédente - Avec d'autres unités ou organisations : Autres agences et régions - A un objectif chiffré: Avoir au moins le même nombre de contrôles que celui de la période précédente - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : Moyenne des agences ou régions <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Nombre de contrôles trimestriels et annuels</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau <input checked="" type="checkbox"/> Graphique Diagramme <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si le nombre de contrôles de la période est supérieur ou égal à celui de la période précédente.</p>

Fiche d'indicateur de l'information et la communication

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Efficacité de la communication de l'information)</p> <p>Nom de l'indicateur : Délai de communication de l'information</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : mesurer le temps de communication</p> <p>Formule de calcul : Date de communication</p> <p>Ventilation par : Agence, Région</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : journalier</p> <p>Utilisateurs : Direction Générale</p> <p>Sources des données : tous les niveaux</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? jour précédent - Avec d'autres unités ou organisations : Autres agences et régions - A un objectif chiffré: Avoir au plus le même temps de communication pour les même type d'information - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : Moyenne des agences ou régions <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Evolutions du délai de communication de l'information.</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableau <input checked="" type="checkbox"/> Graphique Diagramme <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si le délai de communication de la période est inférieur à celui de la période précédente.</p>

Fiche d'indicateur du pilotage

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1 (Efficacité du pilotage)</p> <p>Nom de l'indicateur : Existence de tableaux de bord</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : suivre l'évolution des activités</p> <p>Formule de calcul : observation et vérification</p> <p>Ventilation par : Agence, Région</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : selon les activités</p> <p>Utilisateurs : toutes les directions</p> <p>Sources des données : toutes les directions</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Avec d'autres unités ou organisations : Autres agences et régions - A un objectif chiffré: Avoir un tableau de bord dans chaque direction - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : Moyenne des agences ou régions <p>Autres indicateurs à mettre en relation : nombre d'indicateurs du tableau de bord</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Bon si toutes les directions disposent d'un tableau de bord.</p>

Source : Nous-mêmes

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ARTICLES

1. **Colloque du 29 Janvier 2002 de l'IFACI** in Audit n°159, Avril 2002
2. **FORT Jean-Louis** in Audit n°158, Février 2002
3. **IFACI** in « Les mots de l'audit », 2000
4. **IFACI** in « Les cahiers de la recherche », Septembre 2000
5. **MAURER Frantz** in La Revue du Financier n°159 : Mai – Juin 2006
6. **VIGUE Philippe** in Audit n°158, Février 2002
7. **AFNOR (2000)**, Indicateurs et tableaux de bord.

LISTE DES OUVRAGES

8. **ALAZARD, Claude, SEPARI, Sabine (2007)**, Contrôle de gestion : DCG 11 : manuel et applications, Edition DUNOD, Paris, 701 pages.
9. **BARRY, Mamadou (2009)**, Audit, Contrôle interne : procédures comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé, 2^e édition, 196 pages.
10. **BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004)**, Gestion des Risques : méthode d'optimisation globale. Edition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 409 pages.
11. **BERLAND, Nicolas (2009)**, Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr, 188 pages.
12. **BERTIN, Elisabeth (2007)**, Audit interne, enjeux et pratiques internationales, Edition d'Organisation, 320 pages.
13. **risques internationaux** Ed. Economica, 371 pages.
14. **CLEARY, Sean & MALLERET, Thierry (2006)**, Risques : Perception Evaluation gestion, Edition MAXIMA, 253 pages.
15. **CUYAUBERE Thierry / MULLER Jacques (2004)**, Le Contrôle de Gestion : contrôle de gestion, épreuve n° 7, Manuel DECEF, Edition Groupe Revue Fiduciaire, 7^e édition, Paris, 462 pages
16. **DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLE Frédérique (2003)**, La gestion des risques, principes et pratiques, Edition LAVOISIER, Paris, 285 pages.
17. **GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2003)**, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Edition Gualino, Paris, 269 pages.

18. **HAMZAOUI, Mohamed (2008)**, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330 et 500, Edition Pearson Education France, 244 pages.
19. **HEMECI Farouk & BOUNAB Mira (2007)**, Technique de gestion, Edition DUNOD, 512 pages.
20. **JIMENEZ Christian MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008)**, Risques opérationnels ; de la mise en place du dispositif à son audit. REVUE BANQUE Edition, 18, rue La Fayette, 75009, 273 pages.
21. **KAPLAN Robert, NORTON David (2003)**, Le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, 312 pages.
22. **KEREBEL, Pascal (2009)**, Management des risques, Edition Eyrolles, 194 pages.
23. **LONING Hélène, MALLERET Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu (2008)** : Le Contrôle de Gestion : Organisation, Outils et Pratiques, Edition DUNOD, 3^e édition, 304 pages.
24. **MOREAU Frank (2002)**, Comprendre et gérer les risques, Edition d'Organisation, Paris, 222 pages.
25. **PIGE, Benoît (2001)**, Audit et contrôle interne, Edition EMS, 2^e édition, 218 pages.
26. **RENARD Jacques, CHAPLAIN Jean-Michel (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Groupe Eyrolles, 7^e édition, 469 pages.
27. **SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2008)**, Le Praticien Comptable, Système Comptable OHADA, Edition Comptables et Juridiques, 3^e édition, Dakar, 1055 pages.
28. **SARDI Antoine (2002)**, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.
29. **SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010)**, Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques, Contrôle interne, Edition DUNOD, Paris, 339 pages.
30. **SCHICK Pierre, LEMANT Olivier (2001)**, Guide du self-audit, Editions d'Organisation, 218 pages.
31. **VAN GREUNING Hennie & BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja (2004)**, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA, 384 pages.

LISTE DES SOURCES INTERNET

32. COSO (2005), Management des risques dans l'entreprise, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf
33. AMF (2010), Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne – Cadre de référence http://www.amf-france.org/documents/general/9457_1.pdf
34. Wikipedia (2011), Gestion des risques, http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque
35. IIA (2011), Valeur ajoutée de l'audit de performance, <http://www.scribd.com/doc/55476584/Valeur-ajoutee-de-l-audit-de-performance>
36. ADAR (2006), Manuel d'audit de la performance, <http://www.scribd.com/doc/46625735/Performance-Audit-Manual-Fr>
37. RUIZ (2011), LE MANAGEMENT DU RISQUE : <http://jmruiz.perso.centrale-marseille.fr/risque.pdf>
38. Bâle 2 (2011), www.eratmaghreb.com/base_documentaire_erat/bale2.ppt
39. AMF (2010), Document de référence, <http://www.amf-france.org/DocDoif/txtint/RAPOSTPpdf/2011/2011-004300.pdf>
40. Recueil de bons usages en matière de gestion des risques (2011), http://www.fbf.fr/fr/files/8AKFJO/20110328_BU_gestion_risques.pdf
41. Wikipedia (2011), Tableau de bord de gestion, http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_de_gestion
42. IIA (2011), La gestion du risque d'entreprise, [www.theiia.org/download.cfm?file=11024avec la gestion du risque d'entreprise](http://www.theiia.org/download.cfm?file=11024avec%20la%20gestion%20du%20risque%20d'entreprise)
43. ECOBANK Burkina (2011), Rapport annuel 2010, <http://www.ecobank.com/upload/20110518043634590482uXPJXgzYJV.pdf>
44. Wikipedia (2011), Définition d'indicateurs, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Indicateur>
46. Bureau du Vérificateur Général du Canada (2004), Performance audit manual : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/pam_e.pdf
47. Bureau du Vérificateur Général du Canada (2004), Manuel de vérification de gestion: http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/pam_f.pdf
48. DAUJOTAITE Dalia & MACERINSKIENE Irena (2008), Development of performance audit in public sector : http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/303/D.Daujotaite,_I.Macerinskiene_Development_of_Performance_Audit_2008_.pdf
49. Arthur CHARPENTIER (2009), Diagramme COSO II: <http://blogperso.univ-rennes1.fr/arthur.charpentier/index.php/post/2009/05/07/Diagramme-COSO>