



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

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

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DES
PRETS AUX SALARIES : CAS DE LA BANQUE
AFRICAINNE DE DEVELOPPEMENT**

Présenté par :

YEO Porna

Dirigé par :

Chérif Aboubacar AIDARA

Auditeur Interne au Siège de la BCEAO

Avril 2011

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon défunt père, à mon grand frère et à toute ma famille, en reconnaissance de leur constant soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie le Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG et le corps enseignant pour leur contribution à ma formation. Cette page de remerciements est également adressée à l'Unité de Contrôle Interne (ICU) de la BAD. Aussi, Mes remerciements s'adressent à mon Directeur de mémoire pour sa disponibilité et sa contribution à l'élaboration de ce document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES

AEC	: Auditeur En Charge
BAD	: Banque Africaine de Développement
CA	: Conseil d'Administration
CHRM	: Corporate Human Resources Management
CIMM	: Communication and Information Method Management
ESS	: Employee Self-Service
FAO	: Food and Agriculture Organization of the United Nations
FFCO	: Financial Control
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
FTRY	: Financial treasury
GECL	: Conseiller Juridique Général et Service Juridique
IFM	: Institution Financière Monétaire
IIA	: Institute of Internal Audit
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
SAP	: Systems Application and Production
SFD	: Système Financier Décentralisé
UC	: Unité de Compte
UCI / ICU	: Unité de Contrôle Interne / Internal Control Unit

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques liés au choix de l'emprunteur	21
Tableau 2 : Risques liés à l'échéance du prêt.....	21
Tableau de risque 3 : Risques liés au taux d'intérêts	22
Tableau 4 : Risques liés au non-remboursement des intérêts.....	23
Tableau 5 : Risques liés au non-remboursement du capital emprunté.....	23
Tableau 6: dispositif de maitrise des risques liés au choix du salarié emprunteur.....	24
Tableau 7: dispositif de maitrise des risques lié à l'échéance.....	25
Tableau 8 : dispositif de maitrise des risques liés au taux d'intérêt.....	25
Tableau 9 : dispositif de maitrise des risques liés au remboursement des intérêts	26
Tableau 10 : dispositif de maitrise des risques lié au remboursement du capital emprunté	27
Tableau 11 : Tableau des mentions d'estimation utilisées par l'auditeur	37
Tableau 12 : Tableaux des critères de choix de la cote de l'impact.....	37
Tableau 13 : Critère de choix de la cote de la probabilité.....	38
Tableau 14 : Tableau de hiérarchisation des risques.....	40
Tableau 15 : Matrice des activités de processus des prêts	64
Tableau 16 : Matrice des risques.....	66
Tableau 17 : Tableau des cotes et mentions	69
Tableau 18: Choix des mentions pour l'impact	69
Tableau 19 : Critère de choix pour la probabilité.....	70
Tableau 20 : Support d'évaluation des risques.....	70
Tableau 21: Evaluation des risques du prêt.....	71
Tableau 22 : Hiérarchisation des risques.....	75
Tableau 23: Tableau des forces et faiblesses de contrôle des prêts aux salariés.....	77
Tableau 24 : Calendrier des travaux.....	78
Tableau 25 : Tableaux des tests.....	79
Tableau 26 : L'échantillon	81

Tableau 27 : FRAP 1	84
Tableau 28 : FRAP 2	85
Tableau 29 : FRAP 3	86
Tableau 30 : FRAP 4	87
Tableau 31 : Rapport préliminaire	88
Tableau 32 : Réactions des audités par rapport aux constats et risques	90
Tableau 33 : Plan d'action	92
Tableau 34 : Le rapport final	94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des risques.....	39
Figure 2 : modèle d'analyse.....	43

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : Présentation du processus de prêts aux salariés	10
Introduction	10
1.1 Présentation générale des prêts aux salariés	10
1.1.1 Prêt sans intérêt.....	11
1.1.2 Prêt à intérêt.....	11
1.2 Présentation et définition des composantes des prêts à intérêt.....	12
1.2.1 Présentation des composantes des prêts à intérêt.....	12
1.2.2 Définition des composants du prêt à intérêt.....	13
1.3 Présentation de la démarche d'octroi des prêts aux salariés.....	17
1.3.1 Expression du besoin de prêt par le salarié : la demande	17
1.3.2 Analyse et contrôle de la demande des prêts	17
1.3.3 Décision concernant l'octroi aux salariés	18
1.3.4 Signature de la décision d'octroi par le salarié	18
1.3.5 Mobilisation et mise à disposition des fonds par la banque	19
1.3.6 Suivi des prêts octroyés	19
1.4 Risques liés aux prêts octroyés aux salariés	19
1.4.1 Risques liés à la banque prêteuse.....	20
1.4.2 Risques liés au salarié emprunteur.....	22
1.5 Dispositifs de maîtrise des risques liés aux prêts des salariés	23

1.5.1 Dispositifs de maîtrise des risques liés à la banque qui octroi des prêts à ses salariés.....	24
1.5.2 Dispositifs de maîtrise des risques liés au salarié qui emprunte auprès de son employeur.....	25
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : Processus d'une mission d'audit interne d'octroi des prêts aux salariés	28
Introduction	28
2.1 Présentation générale de l'Audit Interne	28
2.2 Objectif, rôle et cadre de référence d'une mission de l'audit interne des prêts aux salariés	29
2.2.1 Objectif d'une mission d'audit interne des prêts aux salariés	29
2.2.2 Rôle de l'audit interne des prêts aux salariés.....	29
2.2.3 Cadre de référence d'une mission d'audit des prêts aux salariés	30
2.3 Démarche d'audit interne des prêts aux salariés et ses composants.....	32
2.3.1 Ordre de la mission d'audit des prêts aux salariés.....	33
2.3.2 Préparation de la mission d'audit des prêts aux salariés.....	33
2.3.3 Planification de la mission d'audit des prêts aux salariés.....	33
2.3.4 Examen et évaluation du contrôle interne relative aux prêts.....	33
2.3.5 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés	34
2.3.6 Conclusion de la mission d'audit interne des prêts aux salariés.....	34
2.4 Approche des risques et sa démarche	35
2.4.1 Analyse des risques liés aux prêts aux salariés.....	35
2.4.2 Evaluation des risques	38
2.5 Limites d'une mission d'audit interne des prêts aux salariés	40
2.5.1 Limite de l'audit interne due à son rattachement hiérarchique.....	40
2.5.2 Limite de l'audit interne des prêts aux salariés due aux intervenants eux-mêmes	41
2.5.3 Autres limites.....	41

Conclusion.....	41
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	42
Introduction	42
3.1 Présentation du modèle d'analyse	42
3.2 Phases et étapes du processus de notre mission	44
3.2.1 Préparation de la mission d'audit des prêts aux salariés de la BAD.....	44
3.2.2 Planification de notre mission d'audit	45
3.2.3 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés	45
3.2.4 Conclusion et communication du rapport d'audit des prêts aux salariés....	46
3.3 Outils de collectes d'informations de notre mission d'audit des prêts	47
3.3.1 Entretien.....	47
3.3.2 Observation pendant la phase de préparation	48
3.3.3 Questionnaire de contrôle interne.....	48
3.3.4 Grille de séparation des tâches.....	48
3.3.5 Flow-chart de l'activité.....	48
3.3.6 Fiches d'évaluation des contrôles.....	48
Cet outil permettra de s'exprimer sur les contrôles mis en place. Il contribuera à la présentation des forces et faiblesses	48
3.3.7 Echantillonnage et la fiche de tests.....	48
3.3.8 Analyse documentaire.....	48
3.3.9 Pondération	49
3.4 Personnes à rencontrer lors de la mission d'audit	49
Conclusion.....	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	51
Chapitre 4 : Présentation de la Banque Africaine de Développement.....	53
Introduction	53
4.1 Présentation de l'historique du groupe de la BAD	53

4.1.1	Historique de l'actionnariat et du capital	53
4.1.2	Historique des ressources.....	54
4.2	Présentation des objectifs et des principales activités du groupe de la BAD .	54
4.2.1	Objectifs.....	54
4.2.2	Activités.....	55
4.3	Présentation de la structure administrative du groupe de la BAD.....	55
4.3.1	Conseil des Gouverneurs	56
4.3.2	Conseil d'Administration (CA)	56
4.3.3	Présidence	56
4.3.4	Chef économiste	56
4.3.5	Vice-présidence des opérations I	56
4.3.6	Vice-présidence des opérations II.....	57
4.3.7	Vice-présidence des Opérations III.....	57
4.3.8	Vice-présidence finance.....	57
4.3.9	Vice-présidence corporate services	58
	Conclusion :.....	58
	Chapitre 5: Description de l'existant en matière d'octroi des prêts aux salariés	59
	Introduction	59
5.1	Description des procédures en matière de gestion des prêts aux salariés.....	59
5.1.1	Description de la procédure de demande des prêts par les salariés	59
5.1.2	Description de la procédure de contrôle de la demande par (CHRM.2).....	60
5.1.3	Description de la procédure de validation de la demande de prêts.....	60
5.1.4	Description des procédures de décaissement des prêts aux salariés	61
5.2	Description des contrôles effectués par l'unité de contrôle interne et l'audit interne	62
	Cette description concerne.....	62
5.2.1	Description du contrôle effectué par l'unité de contrôle interne (ICU).....	63

5.2.2 Description du contrôle effectué par l'Audit Interne (OAGL.1).....	63
Conclusion.....	63
Chapitre 6 : Réalisation et présentation du rapport de la mission d'audit des prêts	64
Introduction	64
6.1 Identification et évaluation des risques	64
6.1.1 Inventaire des tâches exécutées	64
6.1.2 Identifications des risques.....	65
6.1.3 Evaluation des risques identifiés dans le processus de prêts	68
6.1.4 Définition des objectifs de la mission d'audit des prêts aux salariés.....	77
6.2 Planification de la mission d'audit des prêts aux salariés	78
6.2.1 Calendrier de la réalisation des travaux	78
6.2.2 Définition des tests à effectuer.....	79
6.2.3 Définition du champ de l'audit.....	80
6.2.4 Définition de l'échantillon	80
6.2.5 Documents d'appui de l'échantillon	82
6.2.6 Normes de présentation des documents de travail.....	83
6.3 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés.....	83
6.3.1 Présentations des FRAP de la mission des prêts aux salariés.....	83
6.4 Rédaction du rapport de fin de mission	87
6.4.1 Rapport préliminaire	88
6.4.2 Réunion de clôture pour la validation du rapport préliminaire.....	90
6.4.3 Plan d'action et période de mise en œuvre	91
6.4.4 Rapport final de la mission d'audit.....	94
Conclusion.....	97
CONCLUSION GENERALE	99
ANNEXES	101
BIBLIOGRAPHIE	131

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises bancaires, qu'elles soient commerciales ou de développement, sont de plus en plus confrontées à une sérieuse concurrence conduite par exemple par les structures de micro finance, les fondations et les ONG qui participent aujourd'hui au financement de projets multiformes et multidimensionnels. Cette concurrence pousse alors les banques à développer des stratégies et mécanismes d'adaptation et d'organisation rigoureuse afin de pérenniser leur succès. En effet, l'activité bancaire est exposée à des risques inhérents vis à vis de la clientèle et vis à vis du personnel. Il est devenu impérieux pour toute entreprise bancaire de s'organiser au mieux en interne, en vue de s'adapter aux nouvelles exigences du marché financier tout en respectant les bonnes pratiques. Pour répondre à cette nouvelle exigence de gestion des risques de la finance internationale, les banques ont préféré favoriser en leur sein, la spécialisation des différents départements avec des procédures encadrant les activités et les attributions. Les banques s'approprient les pratiques internationales servant de références à leur domaine d'activités. Ainsi nombreuses sont les banques qui ont adopté les nouvelles normes comptables IFRS dont l'application rigoureuse constitue un gage de fiabilité de l'information financière. Cette même exigence a conduit les départements d'audit interne de ces entreprises bancaires à s'organiser et à effectuer leurs missions conformément aux normes internationales d'audit interne de l'IIA (Institute of Internal Auditors). Toutes ces mesures, visant notamment à faire face à la concurrence grandissante et à satisfaire les exigences des partenaires financiers de plus en plus contraignantes, doivent être assorties du recrutement d'un personnel qualifié, compétent et motivé par l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La motivation des hommes au travail est un déterminant facteur clé de succès pour toute entreprise. Elle contribue, entre autres, à l'accroissement de sa notoriété et l'assurance de sa survie. A cet effet, les banques ont mis en place des privilèges et avantages destinés à leur propre personnel. Parmi lesquels nous pouvons citer :

- les subventions pour l'éducation des enfants ou personnes à la charge des salariés ;
- les divers prêts aux salariés ;
- la prise en charge des frais de mission.

Dans le but d'accroître sa crédibilité et de participer efficacement à la mise en œuvre des actions de développement des pays africains membres, la Banque Africaine Développement (BAD) s'est dotée de ressources humaines compétentes. Elle s'est également dotée d'une politique de motivation qui ambitionne de conserver ce personnel et d'attirer de nouvelles compétences africaines. Dans cette optique, elle a mis en place une série de dispositions,

notamment une politique d'octroi de prêts à ses salariés. En effet, cette politique vise à être compétitive en matière de gestion des ressources humaines sur le plan continental, en donnant aux salariés les moyens matériels et financiers nécessaires pour subvenir à leurs besoins. Cette pratique peut être considérée comme une bonne pratique pouvant correspondre au quatrième niveau hiérarchique des besoins de l'homme au travail sur la pyramide des besoins que le psychologue Abraham Maslow a développé dans son écrit : A Theory of Human Motivation. Ce niveau correspond à la satisfaction des besoins d'estime que sont la confiance, le respect des autres et par les autres, estime personnelle. Cette réalisation est d'un grand atout pour la BAD, car elle lui permet de conserver un bon climat social. Le prêt aux salariés est un élément secondaire aux activités de la BAD mais d'une importance capitale pour le maintien de sa compétitivité. Il apparaît donc nécessaire que cette activité soit régie par des procédures et directives pour une gestion efficace et pérenne des ressources affectées à cet effet. Les ressources financières y afférentes sont très importantes parce qu'aujourd'hui le personnel de la BAD s'élève à environ 1600 salariés. Chaque salarié, dès son embauche, peut obtenir le prêt à faible intérêt dont le montant dépend de lui et dont la durée est égale à la durée de son contrat avec la Banque. L'existence de procédures et de directives de gestion ne suffit pas pour assurer la maîtrise des risques liés à l'activité d'attribution et de traitements des prêts. Il faudrait ajouter à cela l'assurance que les personnes responsables respectent ces dispositions et effectuent toutes les tâches conformément aux prescriptions. Il faut rappeler que l'homme par nature a tendance dès que l'occasion se présente, à se dérober de toutes les règles qui régissent son environnement car considérées comme contraignantes. En effet, les prêts aux personnel de la BAD sont régis par la directive présidentielle N° 01/2004 qui a pour rôle non seulement de faciliter la compréhension de cette activité, mais également de contribuer à la réduction des abus qui pourraient être constatés dans l'octroi des prêts. Tout ceci pose certaines difficultés, nous pouvons citer entre autres :

- le non-respect des procédures et de la directive présidentielle relative aux prêts des salariés;
- l'absence de suivi de la gestion des prêts aux salariés ;
- l'exécution de tâches incompatibles ;
- les employés qui traitent leur propre cas.

La connaissance parfaite de la situation qui prévaut dans cette activité pourrait permettre à la BAD de prendre des dispositions en vue de s'assurer de l'efficacité de la gestion des prêts aux salariés et assurer la réalisation de son premier objectif qui est de favoriser le développement du continent africain. La réalisation de cet objectif émane de la bonne disposition des salariés. L'ensemble des difficultés citées plus haut pourraient entraîner des problèmes budgétaires dans la mesure où les prêts peuvent être octroyés de façon démesurée ou peuvent être source de détournement par octroi de prêts fictifs. Ces problèmes qui sont d'ordre organisationnel découlent d'une absence de procédures relatives aux prêts autres que la directive présidentielle N° 01/2004 relative à l'assistance financière au personnel. Il n'existe pas de manuels de procédures dédiés au traitement de ces prêts. Par ailleurs, les activités de contrôle de conformité réalisées par la division de l'Unité de Contrôle Interne (UCI/ ICU) ne sont pas toujours effectuées telles que prévues. Le programme d'activités de cette unité doit être mis en œuvre toutes les années, mais cette division accuse des retards. Les tests de 2011 relatives aux prêts aux salariés n'ont pas encore été effectués.

L'activité de prêts salariés devient dès lors complexe; la banque dans la conduite de ses activités de recherche de partenaires et de «spéculations» sur les marchés financiers pourrait accuser un laxisme dans l'octroi des prêts aux salariés. Pour parer à tous ses risques, les solutions ci-dessous peuvent être proposées :

- rendre la division de contrôle interne proactive dans ses activités de supervision et de contrôle de conformité;
- faire en sorte qu'aucun employé ne traite sa propre demande de prêt (situation de conflit d'intérêt) et éviter l'interférence des débiteurs dans les traitements de CHRM 2 (s'en tenir strictement au tableau d'amortissement) ;
- mettre en place des procédures pour compléter la directive présidentielle en matière d'assistance financière au personnel;
- procéder à l'audit de la gestion des prêts aux salariés de la BAD.

L'adoption des meilleures pratiques aptes à apporter les solutions idoines aux difficultés identifiées, nous a convaincu à procéder à l'audit de l'activité d'octroi des prêts aux salariés. En effet, cette solution permettrait de traiter tout le processus depuis le traitement de la demande à la mise en place du tableau d'amortissement; le contrôle régulier du respect du calendrier de remboursements sur les états des prêts ainsi que l'identification, le traitement des

anomalies et le reporting. Elle permettrait à la BAD de cerner les risques significatifs afin de mettre en place des mécanismes de gestion et de fixer le degré de maîtrise des risques souhaités. Les travaux de cet audit permettront également à UCI d'anticiper et de mener ses activités avec plus de facilités pour apporter une réelle valeur ajoutée aux attentes de la banque. Notre recherche sera principalement orientée sur la problématique ci-après : **Comment assurer la maîtrise des risques relatifs au traitement des prêts aux salariés de la BAD ?**

Cette question sous entend d'autres interrogations telles que :

- quelle est la structure de l'activité de prêts aux salariés ?
- quelle approche adopter pour comprendre cette activité ?
- qu'en est-il de l'efficacité du contrôle interne lié aux prêts ?
- quelles propositions peut-on faire pour améliorer cette activité ?

Nous ambitionnons de donner au terme de nos travaux, un avis motivé sur le niveau de maîtrise des risques liés aux prêts. A cet égard, le thème de notre stage est intitulé : « **Audit du processus d'octroi des prêts aux salariés : Cas de la Banque Africaine de Développement** ».

Notre étude nous permettra de nous imprégner de la séparation des tâches. Elle permettra également de comprendre le niveau de responsabilité des personnes en charge de l'activité, d'apprécier les risques qui émanent des prêts et de fournir aux responsables notre opinion sur cette activité. Cela n'est possible qu'à travers un objectif de recherche qui circonscrit et orientera notre réflexion. L'objectif de notre étude est de nous assurer de la maîtrise globale des prêts au personnel de la BAD.

La réalisation des travaux nécessite une subdivision de l'objectif en objectifs spécifiques couvrant le champ de l'étude pour mieux cibler les points focaux. Les sous-objectifs ou objectifs spécifiques sont énumérés comme suit:

- comprendre l'environnement dans lequel évolue l'octroi des prêts aux salariés de la BAD ;
 - s'imprégner de l'environnement de contrôle lié aux prêts des salariés ;
-

- identifier les risques liés à cette activité ;
- faire la cartographie des risques identifiés dans l'activité d'octroi des prêts aux salariés ;
- Faire des recommandations aux autorités de la BAD.

De ce qui précède, il convient de préciser que notre étude sera basée sur une approche par les risques qui consistera notamment à faire une évaluation du dispositif de contrôle interne dédié à la gestion des prêts aux salariés, de prélever un échantillon et d'effectuer des tests de contrôle. Cette étude est d'un intérêt pour les professionnels de la BAD, pour nous même chercheur et pour nos lecteurs.

Pour les professionnels de la BAD

Notre étude sera d'un réel apport parce qu'elle suscitera au niveau des agents le besoin de s'approprier les bonnes pratiques de contrôle afin d'accomplir plus efficacement leurs attributions. En effet, elle les amènera à réfléchir sur les risques liés à leurs opérations habituelles et de recevoir le point de vue d'une personne non impliquée à la gestion des prêts octroyés aux salariés. Enfin, notre étude est en quelque sorte une contribution à l'accroissement de l'efficacité et à l'amélioration de la performance du Service de prêts.

Pour nous stagiaire

Par cette étude, nous allons démarrer notre quête d'expérience pratique en matière d'audit, en préparation de notre insertion dans le monde professionnel.

Notre étude se présentera en deux parties :

- la première partie sera basée sur la revue littéraire, en d'autres termes elle nous permettra de présenter les opinions des auteurs spécialisés sur les prêts et sur le processus d'audit. Elle présentera également les risques qui peuvent être associés au processus des prêts. Enfin, nous exposerons notre modèle de recherche et d'analyse des données sur le terrain;
- la deuxième partie quant à elle sera consacrée à la recherche sur le terrain. Elle nous permettra de présenter la BAD, tout en insistant sur le département principalement intéressé par notre étude. Nous procéderons à la description et à l'évaluation de la méthode de contrôle liée à l'activité des prêts. Enfin, nous effectuerons un

échantillonnage et un test de contrôle avant d'exprimer notre opinion et nos recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie

Le prêt aux salariés est, d'une part une activité spéculative pratiquée par les institutions financières et d'autre part, une activité qui permet de maintenir et motiver son personnel. Lorsque cette activité est bien suivie, elle est source d'amélioration financière pour l'entreprise prêteuse et en contrepartie elle permet aussi aux salariés d'améliorer leurs situations financières par l'obtention d'une ressource additionnelle. Ce prêt occupe de plus en plus une grande place dans les entreprises financières telles que les microcrédits, les assurances et les banques. Cette activité de prêts est devenue attractive, d'une part avec des entreprises qui sont motivées à prêter à leurs salariés et d'autre part, avec des salariés de toutes catégories intéressés par cette offre. Dès lors, il apparait un laisser-aller dans les comportements des employeurs prêteurs et des salariés emprunteurs. Les entreprises prêteuses utilisent, soit leurs ressources propres excédentaires soit, des ressources collectées auprès d'autres partenaires financiers au prix de grands risques qui peuvent aller jusqu'à mettre en péril leur solvabilité voire entraîner la faillite.

Dans cette partie, nous, nous appuyerons sur les théories d'auteurs pour présenter le processus d'octroi des prêts aux salariés. Cette partie permettra de détecter les risques qui en découlent et des mécanismes de prévention de ces risques. Elle relatera également le contenu et l'attente d'une mission d'audit interne relative à ces types de prêts et enfin nous présenterons notre méthodologie qui exposera notre modèle d'analyse et de collecte des données sur le terrain.

Chapitre 1 : Présentation du processus de prêts aux salariés

Introduction

Les entreprises, pour la bonne marche de leurs activités, ont mis en leur sein des techniques de motivation des membres de leur personnel. Ces techniques, selon leurs natures, aboutissent parfois à une Assistance financière. Le même constat est fait chez les salariés qui sont de plus en plus confrontés à des problèmes de liquidité pour le financement de leurs projets (projet immobilier, achat de voitures neuves). Ce besoin de financement des salariés exige la recherche des sources de financement à moindre coût. Pour mieux coordonner leurs financements, les employés s'orientent vers leurs employeurs en vue d'avoir accès à des ressources pour financer des projets. Cette pratique est récurrente surtout dans les institutions financières telles que les banques. L'opération de passage d'une ressource provenant de la banque vers son salarié se conclut plus généralement sous le vocable de « prêt », ce prêt est donc la formulation juridique de leur échange.

Dans ce chapitre nous parlerons du prêt octroyé aux salariés, en passant d'abord par la présentation de ce prêt, des catégories de prêts ensuite des éléments constitutifs de l'octroi des prêts aux salariés, la démarche généralement utilisée par les gestionnaires des prêts et enfin nous verrons les risques liés à une telle opération et les dispositifs de gestion de ces risques.

1.1 Présentation générale des prêts aux salariés

Les banques, dans le double but d'augmenter leurs bénéfices et de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de leurs salariés, offrent à leurs salariés plusieurs produits dont les prêts qui présentent des avantages aux salariés. Ces prêts permettent aux salariés d'acquérir une partie des ressources la banque pour le financement de leurs besoins.

Selon Bensaïd & al. (2007 :234) « A Tanger-Tetouan, les responsables enquêtés utilisent des moyens différents pour motiver leur personnel au travail. Pour une partie, l'argent constitue la modalité principale : prime de rendement, de productivité, d'ancienneté, primes distribuées en période de fête, à l'occasion d'une augmentation du chiffre d'affaire pour les chefs de services ou de prêts d'aide. » Cette stratégie a pour but de motiver d'avantage les salariés. Pour cela, les banques mettent à la disposition de leurs employés dès la conclusion du contrat de travail des prêts afin ces derniers puissent soit se loger, soit s'acquérir un moyen de déplacement proportionnel à leur qualité de fonctionnaire de banque. Il est alors important que les

entreprises puissent connaître les deux catégories de prêts afin de mieux se positionner et d'orienter leurs politiques ; les prêts généralement pratiqués se répartissent entre les catégories suivantes :

- le prêt sans intérêt ;
- le prêt à intérêt.

Les banques sont généralement à la recherche d'une marge bénéficiaire. Elles prêtent leurs ressources aux salariés et attendent en contrepartie une rémunération dénommée l'intérêt que leur reversent les salariés emprunteurs. L'activité de prêt à intérêt devient une activité stratégique pour les entreprises bancaires. Elles doivent organiser cette activité rentable en vue de maximiser les entrées par les intérêts perçus. Cela n'est possible que par la prise en compte des risques qui peuvent subsister dans cette activité pendant la conclusion des clauses et le long de la durée de vie du contrat, par une politique de gestion efficace basée sur l'approche des risques. Ainsi pour une performance en termes de prêts aux salariés, il est nécessaire pour toute entreprise bancaire qui prêt de l'argent à son personnel de comprendre le processus des prêts à intérêt. Les banques doivent d'abord appréhender ce prêt à partir de ses éléments constitutifs ou de ses composantes. Il y a nécessité de définir les catégories de prêts pratiqués et l'ensemble des composantes du prêt à intérêt, d'identifier les risques liés à l'ensemble des composantes de cette activité dont l'enjeu est de générer des revenus.

1.1.1 Prêt sans intérêt

Peut être défini, comme étant le prêt par lequel une entreprise prêteuse décide de soutenir financièrement son salarié difficulté. Dans ce cas, les entreprises bancaires octroient un prêt et attendent en retour le remboursement du capital emprunté sans aucune autre forme de rémunération à l'occasion de cette opération. Selon Minne & al. (2004:669) « le prêt sans intérêt est, en principe, constitutif d'un avantage imposable dans le chef du prêt. Un tel prêt pourrait néanmoins être accepté si le prêteur peut établir que des parties non liées auraient été conduites, dans de telles situations, à ne pas stipuler d'intérêt. »

1.1.2 Prêt à intérêt

Est une émanation d'une volonté de spéculation de la part de l'entreprise prêteuse et constitue une source non négligeable de problèmes qui exposent l'entreprise prêteuse à de gros risques. Il est nécessaire de les maîtriser afin de permettre d'exercer à moindre risque. L'activité de

prêt à intérêt est celle qui lie généralement les salariés et leurs entreprises. Elle met en avant la spéculation de l'entreprise même avec ses salariés. Selon Miegge (2001:28) « Ici, l'argent devient lui-même une marchandise et produit des bénéfices par le prêt à intérêt. ». Cette opinion montre l'aspect spéculatif du prêt à intérêt, d'où la nécessité de mettre en place des moyens efficaces pour limiter des dérapages.

1.2 Présentation et définition des composantes des prêts à intérêt

La présentation et la définition des composantes des prêts à intérêt permettront de situer la place de chacune de ces composantes dans la démarche d'octroi des prêts aux salariés. Elle permettra de mieux appréhender les structures des risques et ainsi contribueront à identifier également les dispositifs de maîtrise des risques.

1.2.1 Présentation des composantes des prêts à intérêt

Selon Huerta de Soto (2011 :34) « en effet, de même qu'on ne peut pas concevoir le contrat de prêt d'argent sans que soit établi un délai (durant lequel non seulement, on transmet la propriété, mais on perd la disponibilité), au terme duquel il faut rendre le tantum d'argent prêté plus les intérêts ». Dans cette partie, l'auteur présente les éléments constitutifs des prêts. Pour Mishkin (2010:89) « L'emprunteur reçoit un montant (nommé le principal) qu'il doit rembourser au prêteur à la date dite d'échéance, augmenté d'un montant d'intérêt. ». Ces points de vue sont convergents et présentent les éléments constitutifs du prêt à intérêt. Nous pouvons donc résumer que le prêt à intérêt, pour une entreprise bancaire est une activité constituée de trois composantes principales :

- le montant prêté ;
- l'intérêt à recevoir ;
- l'échéancier.

En plus de ces composantes principales, d'autres permettent au bon manager de détecter les risques qu'encourt son entreprise dans une opération de prêt à intérêt.

- Prêteur ;
- emprunteur ;
- choix de l'emprunteur ;
- conditions et garanties liées aux prêts ;
- Remboursement des intérêts ;

- remboursement du capital prêté.

Tous ces éléments occupent une place importante dans la bonne exécution du processus de prêt et de l'atteinte de la rentabilité à moindre risque.

1.2.2 Définition des composants du prêt à intérêt

Elle permettra de mieux appréhender la sensibilité de l'octroi de prêt aux salariés. Elle va permettre par conséquent de détecter les risques auxquels sont exposées les institutions financières qui financent les membres de leurs personnels.

1.2.2.1 Prêteur

Selon Chamoux (1993 :169) «la première et nécessaire condition pour devenir prêteur est évidemment de disposer d'une certaine quantité d'argent liquide en raison de la nature de ses activités ou de l'échelle de celle-ci ». L'auteur a montré que pour être prêteur qu'il soit une entreprise ou soit une personne physique, il faut disposer des ressources suffisantes. Ces ressources couvrent non seulement les besoins du prêteur lui-même mais aussi en dégagent un excédent qu'il peut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin que ce soit des personnes interne ou externe à l'entité prêteuse.

1.2.2.2 Emprunteur

L'emprunteur peut être considéré comme toute personne physique; par exemple les salariés. Ces salariés doivent avoir un besoin de financement et remplissant les conditions nécessaires d'octroi de prêt exigées par l'employeur . Ceci nous amène à dire que le salarié emprunteur, en plus de son besoin à financer, doit disposer d'un dossier convaincant pour garantir à son employeur sa solvabilité.

1.2.2.3 Choix de l'emprunteur

La politique de choix de l'emprunteur est d'autant plus importante que, mal définie ou appliquée, elle présente des dangers pour l'entreprise. Il sera judicieux que l'entreprise prêteuse établisse très clairement les critères de choix d'un probable emprunteur de ses ressources. Selon Djefal (2007 :91) «L'emprunteur doit donc avoir « un métier » et disposer d'un personnel qualifié.» Nous voyons que l'emprunteur ne doit pas être choisi n'importe comment, d'où la définition de certains critères auxquels celui-ci est soumis. Il est à remarquer que le salarié emprunteur doit être lié à l'entreprise par un contrat de travail. Le

respect de cette disposition est très important pour se prémunir du risque d'octroi des prêts fictifs.

1.2.2.4 Montant du prêt octroyé aux salariés

Le capital du prêt correspond au montant remis par l'entreprise à son salarié. Ce montant est la base de calcul de l'intérêt. Il est totalement remboursé à l'échéance du prêt. Ce montant doit être choisi avec beaucoup de prudence par rapport au salaire mensuel ou annuel du salarié. Une surestimation des capacités de remboursement peut entraîner le prêt d'un montant trop élevé et par conséquent occasionner des problèmes de remboursement.

1.2.2.5 Intérêt du prêt octroyé aux salariés

L'intérêt à recevoir par l'employeur est le montant qui découle de l'application du taux d'intérêt sur le montant dû et cela par rapport à une période de temps donné. Ce montant représente la rémunération du service de prêt. Selon Castex (2007:119) «En outre, le prêteur peut recevoir une compensation pour une privation ou un préjudice qu'il a supporté». L'auteur montre que l'intérêt perçu par l'employeur prêteur n'est rien d'autre que le résultat de sa volonté de s'abstenir de toute dépense en mettant son argent au service d'une autre personne, qu'elle soit externe ou interne. On ne saurait parler d'intérêt perçu par le prêteur sans parler du taux d'intérêt qui permet d'obtenir le montant de l'intérêt perçu. Dès lors qu'est-ce que le taux d'intérêt? Comment peut-on structurer ce taux pour réduire les risques?

a) Taux d'intérêt du prêt aux salariés

Le taux d'intérêt peut être défini comme étant le pourcentage qui est appliqué périodiquement au montant prêté pour être reversé au prêteur par le salarié emprunteur dans le but de rémunérer le service du prêt. A propos du taux d'intérêt, pour Biedermann (1990:14) «le taux d'intérêt peut-être défini comme le pourcentage par lequel il faut multiplier une somme de monnaie pour obtenir l'intérêt, ce dernier représentant «le prix de la location» de cette somme de monnaie.». Il en résulte de ce point de vue, que le taux d'intérêt reste le pourcentage appliqué au capital emprunté et permet d'obtenir le montant de l'intérêt à reverser à son employeur.

b) Structure du taux d'intérêt aux salariés

La fixation du taux doit être faite avec beaucoup de rigueur car c'est lui qui détermine les revenus futurs. Ce taux doit aussi tenir compte de lien de subordination qui lie le salarié à son employeur ; d'où la nécessité d'une étude approfondie. Selon Favarger & al. (2008:79) «Le taux d'intérêt et de rendement dépendent également de la durée contractuelle du prêt. Habituellement, le taux est d'autant plus élevé que la durée est longue ». Il peut être résumé que le vrai taux d'intérêt, dépourvu de tout risque, doit être issu d'une étude minutieuse. Le taux d'intérêt applicable aux salariés ne peut être le même que celui qui sert à prêter aux personnes externes à la banque car il doit tenir compte du lien de subordination. Ainsi selon Cléon (2007 :61), le taux d'intérêt appliqué au salarié ne peut être le même que celui des clients classiques ; ce taux est beaucoup plus faible. En conclusion cette différence est due au fait que les salariés contribuent à la création de la valeur ajoutée.

1.2.2.6 Echéance du prêt aux salariés

Elle correspond à la date prévue pour rembourser le montant emprunté par le salarié. Pour l'OECD (2004 :252), l'échéance est la date à laquelle est dû le dernier remboursement d'un prêt. Il ressort par conséquent que l'échéance se rapporte au terme du contrat de prêt entre deux parties. Ainsi il y a nécessité que l'entreprise puisse la négocier de sorte à ne pas entacher sa solvabilité et maintenir l'équilibre financier de son personnel emprunteur.

1.2.2.7 Conditions et garanties du prêt aux salariés

La plupart des institutions prêteuses d'argent exigent un certain nombre de conditions cumulées avec des garanties avant l'octroi de prêts à leurs salariés. Selon Morsa (2008:144) « En outre, l'octroi des prêts est dans la majorité des cas conditionné à la conclusion d'un contrat de travail à durée indéterminée parfois assortie d'une certaine ancienneté de service établie par l'employeur.» Cet auteur nous présente un exemple de conditions demandées par certaines banques à leurs salariés.

Pour réduire les risques provenant des opérations de prêt, les SFD (Système Financier Décentralisé) ont recours à des garanties telles que :

- l'épargne préalable de l'emprunteur ;
- l'apport d'un bien mobilier ou immobilier comme garantie ;
- le salaire comme garantie.

A partir de ses éléments, les SFD pensent réduire ainsi les risques liés à leur activité de prêt (MURENGEZI, 2008 :149). Nous concluons donc que les entreprises, pour se protéger des risques de non solvabilité de leurs salariés, exigent un certain nombre de conditions telles que le salaire qui émane du contrat de travail conclu entre les deux parties et bien d'autres documents.

1.2.2.8 Remboursement des intérêts du prêt par le salarié

L'un des éléments les plus importants pour s'assurer de la solvabilité de l'emprunteur est de recouvrer les intérêts à la source c'est-à-dire sur son salaire. Recouvrer les intérêts consiste à récolter auprès du salarié ses promesses qui constituent la contrepartie de l'abstention d'investir le montant prêté dans une autre affaire. Un défaut de recouvrement peut mettre l'entreprise prêteuse dans une situation d'insolvabilité, voire déficitaire. Selon Bouttiaux & al. (2007 :123) écrit « l'assemblée générale a décidé que chaque personne ayant contracté un prêt doit le rembourser dans un délai de six mois avec un taux d'intérêt de dix pour cent. » Ces propos montrent l'importance que les entreprises accordent au paiement des intérêts qui est la résultante d'un salarié emprunteur solvable. Cette situation est signal fort permettant au salarié de bénéficier d'un éventuel prêt beaucoup plus important.

1.2.2.9 Remboursement du capital prêté au salarié

Recouvrer le capital prêté consiste à mettre en place des mécanismes efficaces sans toutes fois léser le personnel qui a emprunté. Ces mécanismes permettront à l'employeur de récupérer le montant préalablement prêté au terme du contrat de prêt. Le non-remboursement du montant dû au l'entreprise à la fin du contrat de prêt constitue non seulement une défaillance de la politique de recouvrement, mais constituera un déficit pour celui-ci. Cependant le remboursement du capital prêté doit tenir compte de la survie du salarié. C'est ainsi pour Auzias (2007 :354), le montant du remboursement doit être fonction du revenu du salarié. Pour se faire les montants sont fixés en fonction de la fourchette à laquelle appartient le revenu du salarié. Selon Meyer (1997:141) « lors du remboursement à la banque l'entreprise peut recouvrer sa créance soit comme précédemment par une retenue sur le salaire soit par un versement de fonds » Nous retiendrons de ces propos que les fonds issues du prêts octroyés aux salariés seront remboursés par une retenue sur le salaire de celui-ci à l'échéance conformément aux clauses du contrat.

Selon le FAO (1995:142) « Outre les problèmes créés par la mauvaise évaluation des prêts, une grande partie des actifs non-productifs des portefeuilles des institutions financières des pays en développement provient du manque de pression exercée pour exiger le remboursement des prêts. ». Ces propos présentent l'importance de la mise en place d'une bonne politique qui va viser la réduction des problèmes de remboursement.

1.3 Présentation de la démarche d'octroi des prêts aux salariés

L'exposition de la démarche d'octroi des prêts aux membres du personnel permettra d'identifier les événements probables capables de mettre à mal la gestion de cette activité. Elle sera par conséquent un atout indispensable pour l'évaluation dudit processus. Cette démarche doit respecter les étapes ci-dessous en vue de s'assurer de la prise en compte des risques qui pourraient entraver la fiabilité du traitement de l'octroi des prêts.

- Expression du besoin par le salarié : la demande ;
- analyse et contrôle de la demande ;
- décision concernant l'octroi du prêt,
- mobilisation et mise à disposition des fonds par la banque ;
- suivi des prêts.

1.3.1 Expression du besoin de prêt par le salarié : la demande

Selon Auzias (2007:354) « il faut faire une demande à son employeur qui décide ou non de l'octroi de ce prêt ainsi que la durée et le montant dans les limites fixé par la réglementation. ». On retient de cet auteur que l'expression du besoin relative au prêt doit être formellement notifiée par écrit ou par un document qui en constituera le support.

1.3.2 Analyse et contrôle de la demande des prêts

Tous les prêts octroyés, par une entreprise à ses salariés, devront faire l'objet d'une évaluation suivi d'un contrôle de toutes les pièces à fournir avant toute exécution de la demande du salarié. Selon Vallens (2010 :237) « Il s'agit ainsi d'un traitement automatisé qui permet, à partir d'un certain nombre de critères du demandeur de prêt, d'évaluer le risque encouru par l'emprunteur. » on résume que, pour une gestion saine et efficace des prêts, il faut disposer d'un système de gestion et de contrôle automatique. Pour Schael (1997:160), le contrôle formel de l'ensemble des documents relatifs aux prêts est la condition première à l'octroi des

prêts aux salariés pour réduire les risques. Parlant du processus d'analyse, pour Balkenhol (1996:19), le processus d'analyse du dossier de crédit devra suivre les étapes suivantes :

- étude complète du dossier par le rédacteur qui donne un avis technique (ou signature primaire) ;
- révision du dossier par le chef du secteur concerné qui donne son avis ;
- révision du dossier par le directeur du crédit qui donne son avis ;
- présentation du dossier au comité de crédit.

À partir de ce qui précède nous pouvons définitivement conclure que l'analyse et le contrôle d'une demande de prêt devra permettre de s'assurer, de la conformité des renseignements sur la fiche de demande de prêts, que la demande a été belle et bien traitée par le Département en charges des prêts aux salariés.

1.3.3 Décision concernant l'octroi aux salariés

L'octroi du prêt à un employé devra se faire après une bonne analyse de l'ensemble des informations contenues dans la base de données relative aux employés. Pour Daïd & al. (2009 :185), l'obtention du prêt par le salarié est soumise à l'accord préalable de son employeur. Cette décision doit être motivée pour ne pas causer de pertes financières à la banque. Pour Guillon (2008 :204), la décision d'octroi est une situation à risque car elle est basée essentiellement sur des projections futures. Elle doit être objective en tenant compte des capacités de remboursement du salarié emprunteur. Pour Schael (1997:160), l'autorisation du crédit par un haut responsable du service de crédit est obligatoire pour la décision d'octroi du prêt. On peut résumer que l'ensemble de ses opinions convergent et donnent mention obligatoire à l'approbation par une haute autorité. Cette autorité est, soit le responsable du service de crédit soit, le comité de crédit selon l'organisation de l'entreprise. La décision d'octroi peut être, soit possible dans ce cas le salarié obtient le prêt soit, négative dans ce cas le salarié obtient le refus du service ou du comité de prêt.

1.3.4 Signature de la décision d'octroi par le salarié

La signature de l'emprunteur devient obligatoire dès l'acceptation de l'octroi du prêt par le comité de crédit ou du service de prêts (Boyé & al. 2009 :164). Pour Majdanski (2000 :38), la décision d'octroi du prêt doit être non seulement signée, mais également contenir des mentions claires qui engagent rigoureusement l'emprunteur. Il ressort que la signature du salarié est très importante car elle l'engage vis-à-vis de son employeur.

1.3.5 Mobilisation et mise à disposition des fonds par la banque

Selon Toung (2009 :59) « les banques privées exigent un préavis qui peut couvrir une semaine afin de permettre aux banques prêteuses de réunir les fonds nécessaire à mettre à la disposition de l'emprunteur. » la mobilisation des fonds est un élément indispensable à l'octroi du prêt aux salariés. Pour Daïd (2007:185), l'obtention du montant demandé par le salarié est conditionné par non seulement l'accord de l'employeur, mais aussi par la disponibilité des fonds.

1.3.6 Suivi des prêts octroyés

Le suivi des prêts conditionne la prise en compte des risques. Un bon suivi permettra à la banque qui prête à son salarié de vite s'apercevoir de son incapacité à rembourser ou de sa probable complicité avec un membre de la gestion des prêts. Selon Boyé & al. (2009:162) « le suivis doit être extrêmement stricte et régulier, afin de réagir très vite si l'emprunteur se révèle être un mauvais payeur et de ne pas laisser de mauvaises habitudes s'installer. »

1.4 Risques liés aux prêts octroyés aux salariés

Selon Schneider (1997:51) « Lorsque la solvabilité des candidats à un prêt est mal évaluée, le taux de remboursement risque d'être faible. Le succès ou l'échec d'une opération de prêt dépend largement de l'évaluation initiale du potentiel de remboursement de l'emprunteur. » Il ressort que les risques liés au processus de prêts sont ceux qui découlent des engagements des deux parties contractantes. Dès lors, identifier les risques liés au processus d'octroi des prêts consiste à s'appuyer sur tous les éléments qui sont incorporés et indispensables à la conclusion des contrats de prêt. A partir de cette analyse nous présentons ci-dessous les deux blocs ; d'où découlent les risques possibles du processus de prêt.

- Les risques liés à l'employeur prêteur ;
- les risques liés au salarié emprunteur.

La banque et ses salariés qui constituent les parties contractantes dont l'une s'engage à mettre à disposition de l'argent et l'autre s'engage à rembourser cette somme moyennant le paiement d'intérêt. Il en résulte une probabilité de non-respect des engagements des parties. Par conséquent, il est nécessaire de déterminer les risques clés du prêt octroyé aux salariés. Ces risques proviendraient de l'une de ces parties pendant et après la conclusion du contrat de prêt.

1.4.1 Risques liés à la banque prêteuse

C'est la possibilité que la banque prêteuse n'honore pas ses engagements vis-à-vis du salarié demandeur de prêt. Selon Bouchet (2007:96-103) « A partir de l'exemple du secteur bancaire, il convient d'approfondir la notion de risques humains et de définir des pratiques de gestion des différentes natures de risques qu'il peut couvrir.

- Le risque de perte de ressources humaines stratégiques ;
- le risque de disparition de ressources humaines spécifiques ;
- risque d'erreur humaine ;
- le risque de malversation.»

Les risques ci-dessus énumérés sont liés aux institutions qui octroient des prêts de façon générale. Ces risques sont valables pour celles qui prêtent également aux membres de son personnel tel que les banques. Ces risques tels que présentés sont des risques globaux par rapport à l'ensemble des activités de la banque. Ils nous permettront de mieux définir les risques spécifiques qui proviendraient de la banque dans le cadre d'une activité d'octroi des prêts aux salariés. Pour Hull & al (2010:41), inspiré des règles de bale II, dira que les activités bancaires génèrent beaucoup de risques définis en trois catégories :

- risque de crédit;
- risque de marché;
- risque opérationnel.

Cette analyse permet de cibler également les risques provenant de l'institution financière qui fait des prêts à ses salariés (risque de crédit et risque opérationnel). C'est ainsi que les risques ci-dessous ont été identifiés:

- risques liés au choix du salarié emprunteur ;
- risques liés à l'échéance du prêt octroyé aux salariés;
- risques aux taux d'intérêt pratiqués pour les salariés ;

1.4.1.1 Risques liés au choix du salarié emprunteur

Les risques clés liés au choix du salarié emprunteur peuvent être définis suivant le cadre de l'analyse de Bouchet, d'où le tableau ci-après.

Tableau 1 : Risques liés au choix de l'emprunteur

Référence	Risques
R1	Création d'un salarié fictif dans le système de gestion des prêts.
R2	Erreur dans l'évaluation de la capacité de remboursement de du salarié.
R3	Affinités entre l'agent responsable du traitement du dossier de prêt et le salarié demandeur de prêt.

Source : nous-mêmes à partir de Bouchet (2007: 96-103)

1.4.1.2 Risques liés à l'échéance du prêt

Les risques en rapport avec l'échéance permettent de montrer l'impact financier que pourrait avoir une mauvaise échéance ; c'est-à-dire mal défini ou négocié lors des clauses du contrat de prêt. Nous avons ci-dessous des risques clés liés à l'échéance d'un prêt.

Tableau 2 : Risques liés à l'échéance du prêt

Référence	Risques
R1	Négociation ou définition d'une échéance du prêt aux salariés en déphasage avec les obligations de la banque envers ses partenaires du marché financier.
R2	Ralentissement de l'élaboration de la stratégie d'investissement ou d'octroi de prochains prêts à certains salariés.
R3	Désorganisation du suivi des prêts dû aux variations des échéances.

Source : nous-mêmes à partir de Declerck & al. (2009:35)

1.4.1.3 Risques liés aux taux d'intérêt du prêt octroyé aux salariés

Selon Ratsimbazafy & al. (2009 :338) « Le risque de taux fait référence à l'exposition de l'institution financière aux variations du taux d'intérêt. Ce risque peut affecter le montant des intérêts perçus et par conséquent diminuer le résultat net de celle-ci. Le risque de taux

augmente si la gestion de l'actif et du passif n'est pas adéquate en termes de taux d'intérêts et d'échéance.» Pour cette analyse de taux, nous présentons un tableau synthétique des risques liés au taux d'intérêt comme suit :

Tableau de risque 3 : Risques liés au taux d'intérêts

Références	Risques
R1	Désorganisation du suivi des prêts dû aux variations des taux d'intérêts
R2	Inadéquation de la gestion actif-passif
R3	Taux fixe avec des longues échéances

Source : nous-mêmes à partir de Ratsimbazafy & al. (2009:338)

1.4.2 Risques liés au salarié emprunteur

Selon Yatta (2009 :198), chaque banque a mis en place ses propres mécanismes d'évaluation des risques liés à l'emprunteur. Parmi ces mécanismes, il y'a la période de remboursement parce qu'elles savent que plus la durée du prêt est longue, plus le risque de non-remboursement subsiste. Dès lors nous pouvons donc tirer de ce point de vue, que les principaux risques liés à un membre du personnel sont ceux qui proviendraient du remboursement des intérêts et du capital emprunté.

1.4.2.1 Risques liés au remboursement des intérêts

Les risques de non remboursement des prêts est l'ensemble des facteurs pouvant entrainer une défaillance dans le remboursement des intérêts par le salarié emprunteur. Le tableau ci-dessous présente ces risques.

Tableau 4 : Risques liés au non-remboursement des intérêts

Référence	Risques
R1	Taux d'inflation élevé
R2	Le report des échéances des intérêts
R3	Erreur dans l'évaluation du taux approprié

Source: nous-mêmes à partir de Dorsey & al. (1994:32-39) ; Yatta (2009 :198),

1.4.2.2 Risques liés au remboursement du montant emprunté

Parler de risques liés au montant emprunté renvoie à l'ensemble des facteurs pouvant entraîner le non-remboursement du montant du capital emprunté. Ces risques, tels que structurés par notre démarche, présentent l'ensemble des facteurs clés dû à l'emprunteur et qui peuvent impacter le remboursement et ainsi exposer le prêteur à de gros risques.

Tableau 5 : Risques liés au non-remboursement du capital emprunté

Référence	Risques
R1	Accorder des prêts sur la base d'une garantie falsifiée
R2	Échéance des prêts trop longue
R3	Manque d'apport initial par l'emprunteur

Source: nous-mêmes à partir de Dorsey & al. (1994:32-39) ; Selon Yatta (2009 :198)

1.5 Dispositifs de maitrise des risques liés aux prêts des salariés

Ces dispositifs doivent être conformes aux risques liés aux prêts qu'une institution financière octroie à ses salariés. Ils permettront de s'assurer de la fiabilité du traitement des prêts octroyés aux membres de son personnel. Les dispositifs doivent par conséquent porter directement sur les risques. Nous auront un :

- dispositif de maitrise des risques liés à la banque qui octroie des prêts à ses salariés ;

- dispositif de maîtrise des risques liés aux salariés qui empruntent auprès de leurs employeurs.

1.5.1 Dispositifs de maîtrise des risques liés à la banque qui octroi des prêts à ses salariés

Ce dispositif va traiter les risques qui découlent :

- du choix du salarié emprunteur ;
- de l'échéance du prêt octroyé aux salarié;
- du taux d'intérêt pratiqué pour les salariés.

1.5.1.1 Dispositif de maîtrise des risques liés au salarié emprunteur

Ce sont les mesures qui permettent d'éviter, supprimer ou réduire les risques à un niveau acceptable pour la banque. Ce dispositif est donc directement lié aux risques identifiés. Le tableau ci-dessous présent les mesures relatives à ces risques.

Tableau 6: dispositif de maîtrise des risques liés au choix du salarié emprunteur

Réf.	Risques	Dispositif de maîtrise des risques
R1	Création d'un salarié fictif dans le système de gestion des prêts	Tout salarié demandeur de prêt doit être préalablement être lié par un contrat de travail avec la banque prêteuse.
R2	Erreur dans l'évaluation de la capacité de remboursement de du salarié	Séparer les responsabilités dans le contrôle et l'évaluation des dossiers fournis par le salarié.
R3	Affinités entre l'agent responsable du traitement du dossier de prêt et le salarié demandeur de prêt.	Le service d'octroi des crédits travail indépendamment aux autres Unités de l'institution financière

Source : nous-mêmes à partir de Bouchet (2007 : 96-103)

1.5.1.2 Dispositif de maîtrise des risques lié à l'échéance du prêt octroyé aux salariés

L'échéance conditionne la récupération des ressources misent à la disposition du personnel. Elle est sujet de plusieurs risques d'où la nécessité d'identifier les mesures pouvant les contrer. Le dispositif de maîtrise des risques liés à l'échéance se présente comme suit :

Tableau 7: dispositif de maitrise des risques lié à l'échéance

Réf.	Risques	Dispositif de maitrise des risques
R1	Négociation ou définition d'une échéance du prêt avec un salarié en déphasage avec les obligations de la banque envers ses partenaires du marché financier.	L'échéance devra être fixée après une évaluation rigoureuse du dossier complet de prêt fourni par le salarié et tenant compte des engagements.
R2	Ralentissement de l'élaboration de la stratégie d'investissement ou de prochains prêts	Fixation des échéances en fonction des délais des engagements de la banque.
R3	Désorganisation du suivi des prêts dû aux variations des échéances	Automatisation la gestion des échéances et le suivi des prêts aux salariés.

Source : nous-mêmes à partir de Declerck & al. (2009:35)

1.5.1.3 Dispositif de maitrise des risques liés taux d'intérêt pratiqué pour les salariés

Le taux pratiqué pour les salariés est généralement faible. Il est donc nécessaire de mettre en place des mesures en vue de contrer les risques. Ces mesures sont :

Tableau 8 : dispositif de maitrise des risques liés au taux d'intérêt

Réf.	Risques	Dispositif de maitrise des risques
R1	Désorganisation du suivi des prêts dû aux variations des taux d'intérêts	Définir un taux fixe pour les salariés qui empruntent.
R2	Inadéquation de la gestion actif-passif	Automatiser le recouvrement des intérêts à la source.
R3	Taux fixe avec des longues échéances	Définition du taux doit tenir compte de la longueur de l'échéance.

Source : nous-mêmes à partir de Ratsimbazafy & al.(2009:338) ; Lederman (2011 :114-124)

1.5.2 Dispositifs de maitrise des risques liés au salarié qui emprunte auprès de son employeur

Les dispositifs qui traiteront les risques liés aux salariés en tant qu'emprunteur sont repartis de la façon suivante :

- au remboursement des intérêts de son prêt ;

- au remboursement du capital emprunté auprès de son employeur.

1.5.2.1 Dispositif de maîtrise des risques liés au remboursement des intérêts

Le remboursement des intérêts conditionne l'obtention de la marge bénéficiaire qui résulte de l'octroi du prêt aux salariés. Un dispositif de contrôle et de maîtrise facilitera la collecte des intérêts. Ce dispositif est consigné dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : dispositif de maîtrise des risques liés au remboursement des intérêts

Réf.	Risques	Dispositif de maîtrise de risque
R1	Taux d'inflation élevé	Prévoir le taux d'inflation futur et l'intégrer dans la détermination du taux d'intérêt à appliquer.
R2	Le report des échéances des intérêts	Automatiser la gestion à partir d'un système avec impossibilité de porter des modifications sur les références du prêt après la validation.
R3	Erreur dans l'évaluation du taux approprié	Prévoir au moins deux niveaux d'évaluation et de détermination du taux et du montant à prêter.

Source: nous-mêmes à partir de Dorsey & al. (1994:32-39) ; Bouchet (2007 : 98-107) ; Yatta (2009 :198),

1.5.2.2 Dispositif de maîtrise des risques liés au capital emprunté

Ce dispositif sera le garant de l'amortissement du capital emprunté conformément aux clauses du contrat de prêt. Le tableau ci-dessous en est l'illustration.

Tableau 10 : dispositif de maitrise des risques lié au remboursement du capital emprunté

Réf.	Risques	Dispositif de maitrise des risques
R1	Accorder des prêts sur la base d'une garantie falsifiée	Toutes les informations indispensables pour la demande de prêt devront être associées au recrutement ou à signature du contrat de travail.
R2	Échéance des prêts trop longue	Les échéances des prêts devront être définies au préalable en fonction des montants empruntés. D'où le mis en place de fourchette des montants en fonction des taux d'intérêt
R3	Manque d'apport initial par l'emprunteur	Demander un apport initiale au salarié en fonction de la dépense que va gérer et du montant du prêt (immobilier, voiture)

Source: nous-mêmes à partir de Dorsey & al. (1994:32-39) ; Bouchet (2007 : 98-107) ; Yatta (2009 :198),

Conclusion

Le processus de prêt aux salariés est un processus complexe car l'activité des prêts aux membres du personnel n'est pas une activité ordinaire pour les banques ou entreprises qui la pratiquent en leur sein. En effet, elle s'inscrit dans le cadre de la politique de motivation des salariés. Cette revue littéraire nous a permis de traiter ce concept, en décrivant l'ensemble de ses compartiments possibles. Cela a permis de s'apercevoir que les institutions financières qui octroient ce genre de prêts sont exposées à beaucoup de problèmes. Les risques liés à ces prêts sont dus à toutes les parties signataires de l'acte de prêt. Ces risques, mal gérés, peuvent aller jusqu'à mettre en difficulté l'entreprise prêteuse, voire l'entraîner dans une situation déficitaire. Cette revue littéraire à également contribuer à présenter les dispositifs qui permettraient de maitriser ces risques.

Chapitre 2 : Processus d'une mission d'audit interne d'octroi des prêts aux salariés

Introduction

Les entreprises bancaires sont de plus en plus préoccupées par la satisfaction du personnel qui contribue activement à la rentabilité. Les managers des banques s'emploient à encourager les salariés à s'approprier les objectifs de la banque. Ils passent par la mise en place d'une ligne de crédit, c'est dans ce sens que l'activité d'octroi des prêts aux salariés a été initiée par bon nombres de banques. Ce brassage d'intérêts divergents expose la banque à de gros risques à cause de la création d'une activité non ordinaire qu'il convient de bien circonscrire et maîtriser ; Ceci permettra d'éviter de la mettre dans une situation financière difficile. Les managers dont l'objectif est d'assurer la continuité de l'exploitation afin de garantir la survie de l'entreprise bancaire dans le long terme, doivent mener des initiatives en vue de s'assurer du bon fonctionnement et de la maîtrise des risques liés à leur activité d'octroi de prêt aux salariés. C'est ainsi que l'audit s'interpose comme moyen pour les dirigeants de mieux s'assurer de la maîtrise d'activités complexes au sein de leurs entreprises.

Dans ce chapitre, nous nous appuyerons sur les théories des auteurs en matière d'audit pour montrer comment s'effectue une mission d'audit interne d'octroi des prêts aux salariés. Quelles sont les conclusions de ses travaux? Quelle est l'approche généralement utilisée et enfin quelles sont les limites?

2.1 Présentation générale de l'Audit Interne

L'auditeur interne fait partie de l'entreprise contrôlée. Son indépendance réside dans son positionnement. Il est généralement rattaché à la direction générale permettant ainsi son indépendance par rapport aux autres entités de l'entreprise. Il effectue des missions d'audit tout comme l'auditeur externe. Il apporte une valeur ajoutée à l'entreprise par ses travaux de contrôles et de conseils. Les travaux de l'auditeur interne sont clôturés par un rapport destiné à la direction générale. Selon Tonye (2011 :28) « Maillon essentiel du système de gestion des établissements de crédit, il est un outil d'analyse et de recommandation, dont les plans d'actions devront inciter la direction à une discipline systématique pour l'efficacité de la gestion des risques.». L'auteur met en exergue la place de l'audit interne dans une entreprise bancaire. L'audit interne montre également que le rapport issu des travaux d'audit est destiné

aux dirigeants et qu'il contribue à l'amélioration des performances par ses analyses et recommandations.

2.2 Objectif, rôle et cadre de référence d'une mission de l'audit interne des prêts aux salariés

Toute mission d'audit comporte des objectifs. Ainsi les objectifs, de l'audit des prêts aux salariés, constituent en d'autres termes la feuille de route des auditeurs. Ils orientent ces derniers dans leurs travaux d'investigations. Pour avoir une harmonie et rendre la compréhension universelle, l'IIA a doté la discipline d'un cadre de référence qui constitue la boussole des auditeurs internes.

2.2.1 Objectif d'une mission d'audit interne des prêts aux salariés

L'objectif principal d'une mission d'audit des prêts aux salariés est de donner une assurance à la direction sur le degré de maîtrise de l'activité de prêts. Cet objectif est généralement décomposé en sous objectifs pour bien couvrir le champ d'audit et revêtir le caractère de pertinence. Selon Boutté (2006 :255-256) «la démarche de l'audit interne vise à la réalisation de cinq objectifs :

1. un objectif de description et de compréhension du système par les responsables
2. un objectif d'évaluation en fonction d'un «référentiel diagnostic»
3. un objectif d'explication : les responsables doivent pouvoir analyser et expliquer le «pourquoi» du fonctionnement décrit et évalué
4. un objectif de prise de conscience des enjeux des responsables
5. un objectif d'action afin de réduire les vulnérabilités.»

Cette démarche est applicable à toute activité qui s'inscrit dans le champ de l'audit interne. Par cette démarche, nous voyons qu'une fois toutes ses étapes réalisées, les conclusions qui en découleront seront probantes et par conséquent seront une source d'amélioration de l'activité des prêts et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

2.2.2 Rôle de l'audit interne des prêts aux salariés

Dans l'univers des affaires, l'auditeur est souvent mal compris et/ ou mal vu. Certains le perçoivent comme une personne venue les soupçonner de fraude, d'autres le voient comme une personne venue critiquer, voire leur apprendre leur propre travail. Il est nécessaire d'apporter un éclaircissement pour aider tous les membres des organisations à mieux

comprendre l'audit interne et particulièrement celle des prêts aux salariés afin de réserver un cadre de travail moins hostile aux auditeurs internes. A propos de l'audit interne, the Institute of Internal Auditors (IIA) lu dans Gayraud & al. (2009 :72) dit ceci «une activité indépendante et objective qui donne à une organisation:

- une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations;
- qui apporte des conseils pour les améliorer;
- et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique de :

- ses processus de management de gestion des risques, de contrôles et de gouvernement d'entreprise ;
- et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»

2.2.3 Cadre de référence d'une mission d'audit des prêts aux salariés

Le cadre de référence de l'audit des prêts aux salariés doit être conforme à celle définie par la profession. C'est ainsi qu'il est vu ici comme étant les règles qui orientent l'auditeur des prêts octroyés aux membres du personnel dans sa démarche. Les travaux d'audit, pour être pertinents et faciliter la lecture et la compréhension, doivent se faire conformément à un référentiel. Selon Finet & al. (2005 :172) «C'est d'abord aux Etats-Unis que la profession d'auditeur interne s'organise avec la création en 1941 de l'Institute of Internal Auditors, dont l'objectif est d'établir un code déontologique afin d'assurer l'homogénéité et la qualité des services rendus par la profession. ». L'auteur montre dans ses propos que l'objectif du référentiel est de permettre à tout le monde d'avoir une même lecture du rapport et aussi de rendre uniforme la procédure utilisée par les auditeurs internes. Cette analyse présente l'importance du référentiel, il permet d'orienter de façon objective les investigations de l'auditeur qui découlera la mission d'audit sur les prêts aux membres du personnel et par conséquent d'aboutir à des résultats probants.

2.2.3.1 Rôle du référentiel lors d'une mission d'audit des prêts aux salariés

A propos du rôle du référentiel d'audit certain auteurs s'appuieront sur l'audit qualité. C'est ainsi selon Pitet (2004 :77) «l'audit qualité est une méthode d'évaluation rigoureuse, fondée sur l'utilisation d'un référentiel et/ou de critères prédéterminés qui permettent de décrire, de comparer et d'analyser une pratique, un processus, une organisation, un produit ou un

service. » Cette opinion montre tout d'abord que toute mission d'audit interne est assujetti à un référentiel, ensuite il permet à l'auditeur en charges des prêts aux salariés de se doter de tous les outils nécessaires pour sa mission.

2.2.3.2 Points clés du référentiel pour une mission d'audit des prêts aux salariés

Par analyse des normes internationales d'audit interne d'IIA nous pouvons dire que, les points clés du référentiel applicable aux prêts octroyés aux salariés sont :

- l'indépendance ;
- la compétence ;
- l'étendue des travaux.

Ces points sont donc indispensables pour la réalisation de cette mission d'audit des prêts aux membres du personnel.

a) L'indépendance

Selon Rémy & al. (2006:160) «L'indépendance est la deuxième composante de l'activité de l'audit : pour garantir la crédibilité du processus d'audit, l'auditeur doit vouloir et pouvoir rendre compte dans un rapport d'audit des problèmes ou non-conformités détectés au regard des critères d'audit.». Il est donc à retenir que l'indépendance a pour but de crédibiliser les travaux que l'auditeur fera lors de la revue de l'activité des prêts.

b) La compétence

Pour Granier & al. (2009:223), l'auditeur interne doit avoir une bonne formation, avoir une capacité d'observation et d'écoute très élevée. Ils pensent également que l'auditeur doit être, en quelque sorte, un psychologue. On retient que la compétence de l'auditeur est liée à sa formation et son expérience. Ce sont ces éléments qui lui permettront de mieux comprendre l'activité des prêts et de mener à bien sa mission. Il doit, par conséquent, avoir la capacité d'analyse et de synthèse des événements dont il a pu prendre connaissance.

c) L'étendue des travaux

L'étendue des travaux à exécuter dans le cadre de la mission relatives aux prêts est fonction de la nature des tâches exécutées par les opérationnels. Il renvoie à la profondeur des investigations à mener par l'auditeur. Le plan de mission donne l'aperçu de l'étendue des

travaux de l'auditeur et les diligences à mettre en œuvre pour l'accomplissement de cette mission.

2.3 Démarche d'audit interne des prêts aux salariés et ses composants

La démarche vise à donner à l'auditeur en charge, une cohérence et à faciliter la lecture de ses travaux. Elle est composée d'un ensemble d'étapes à suivre du début jusqu'à la conclusion de la mission. Selon Boéri (2003: 121-123), l'analyse va porter sur la conduite d'une mission d'audit interne, à ce sujet il dira que la démarche est composée de trois étapes que nous résumons comme suit:

1. la préparation qui permettra de définir l'objectif du processus à auditer et les questions à poser ;
2. la conduite de l'audit qui se compose de la réunion d'ouverture qui permet de prendre connaissance de l'entité concernée, au cours de l'entretien pendant lequel il recueille les informations nécessaires, examine la situation en collaboration avec l'audité, la réunion de clôture qui permet de discuter et de passer en revue les constats de l'auditeur ;
3. la mesure qui permettra à partir des outils de mesure et de critères de faire une évaluation pertinente.

L'auditeur dans sa démarche, passe par quatre phases dont la préparation, la collecte des données, l'analyse de la situation et l'élaboration du rapport (Ibnkhatay, 2005 :428).

Pour Renard (2009:214-215), cette démarche est essentiellement composée de trois grandes étapes à savoir :

- la phase de préparation ;
- la phase de réalisation ;
- la phase de conclusion.

A partir de ses différents points de vue, nous résumons que pour mener à bien une mission d'audit interne relative à l'octroi des prêts aux salariés, il y'a six éléments que nous jugeons indispensables :

- ordre de mission ;
- préparation de la mission ;
- planification ;
- examen et évaluation du contrôle interne ;

- réalisation de la mission ;
- conclusion.

Une telle décomposition permet d'être beaucoup plus précis

2.3.1 Ordre de la mission d'audit des prêts aux salariés

L'ordre de mission, dans le cas d'un audit interne, est une note par laquelle la direction générale demande à l'auditeur interne de démarrer ses travaux d'audit des prêts octroyés aux salariés. Par cette même note tous les services se situant dans le champ d'investigation sont chargés de fournir aux auditeurs en charge toutes les informations qu'ils jugeront utiles pour mener à bien la mission.

2.3.2 Préparation de la mission d'audit des prêts aux salariés

Selon Villalonga (2011:37) «Elle permet à chaque auditeur de bien définir les termes et le domaine à auditer, de lister les points à vérifier et de prévoir un déroulement chronologique de l'audit avec la durée.»

Pour Moroncini (1998:114), cette phase est le pré-audit, elle permet de définir la mission d'audit. Pour lui, elle débute par l'observation pour favoriser la connaissance de la situation de l'entreprise. La préparation de cette mission de prêts octroyés aux salariés s'avère importante et obligatoire dans la mesure où elle permettra voir la compréhension de l'auditeur.

2.3.3 Planification de la mission d'audit des prêts aux salariés

Pour Moulin (2009:96), la norme NEP-300 définit la planification comme étant l'étape qui consiste à élaborer le plan de la mission, qui permettra de décrire le programme de travail et les contrôles qui seront effectués lors de la mission d'audit.

Selon Godart (2002:419) «si toutes les phases ont leur importance, la planification est la plus cruciale car elle représente les fondations de l'audit. Au cours de cette phase, l'auditeur définit, avec la direction de l'organisation, l'étendue de la mission.»

La planification apparaît comme le socle de la mission d'audit, elle représente la feuille de route pour l'auditeur des prêts aux salariés.

2.3.4 Examen et évaluation du contrôle interne relative aux prêts

Selon Tsapi (2008 :123) «c'est l'évaluation du contrôle interne en vigueur qui permet de se prononcer sur sa qualité.» En effet, c'est l'évaluation du contrôle interne relatives à l'activité

d'octroi des prêts aux salariés qui permet à l'auditeur d'avoir une orientation un peu plus claire des contrôles à effectuer pour la détection du laxisme ou de l'efficacité du contrôle interne. Dès lors cette évaluation du contrôle interne permet à l'auditeur de détecter les risques auxquels le processus audité est exposé.

L'évaluation du contrôle interne pour revêtir un caractère pertinent doit prendre en compte les assertions d'audit suivantes :

1. exhaustivité ;
2. exactitude ;
3. évaluation ;
4. présentation ;
5. communication.
6. contrôle

2.3.5 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés

Pour Renard (2009:245-286), dans cette phase, l'auditeur en charge fera avec les audités la réunion d'ouverture qui lui permettra de donner l'ordre du jour, de présenter l'équipe, leur parler de ce que c'est que l'audit interne. L'auditeur commencera par la suite ses travaux d'investigation en s'appuyant sur les questionnaires de contrôle interne pour identifier les risques, collecter les données nécessaires en vue de réaliser les FRAP (Fiche de Révélation et d'Analyse de Problème).

Cette phase constitue fondamentalement la phase de l'exécution des travaux de l'audit des prêts aux salariés. Elle sera déterminante car c'est à cette phase que doivent être menées toutes les investigations possibles pour ainsi aboutir à une conclusion soutenue par des éléments de preuves.

2.3.6 Conclusion de la mission d'audit interne des prêts aux salariés

C'est la dernière étape de la mission d'audit, dans cette partie l'auditeur s'entretient avec les audités pour discuter les résultats des investigations mener sur cette activité de prêts octroyés aux membres du personnel. Cela lui permet de recueillir les déclarations des audités et, par la suite, rédiger son rapport de fin de mission.

Selon Deroey & al. (2007:32) « l'auditeur interne établit un rapport écrit destiné tant au conseil d'administration qu'à la personne faisant l'objet de l'audit. Outre les constatations et les recommandations de l'auditeur interne, le rapport contient également la réaction des

personnes faisant l'objet de l'audit. L'auditeur fournit une indication de l'importance des manquements observés et /ou des recommandations.».

Il s'avère impératif de comprendre l'approche préconisée pour faire les investigations de l'audit interne des prêts octroyés par une entreprise à son personnel.

2.4 Approche des risques et sa démarche

L'auditeur fait son travail conformément à un calendrier bien précis, sans oublier qu'une entreprise dispose de plusieurs salariés; il serait donc fastidieux et inefficace de vouloir contrôler toutes les opérations de prêts aux salariés réalisées par l'entreprise. Il utilisera une approche par les risques. Cette approche lui permettra de cibler les activités exposées à de gros risques pour y appliquer des tests. Cette approche utilise également une démarche pour revêtir un caractère de pertinence.

Selon Aubert & al. (2004:112) «l'approche proposée ici, se base sur l'identification et l'évaluation des facteurs influençant l'occurrence des résultats indésirables dans une situation donnée ». On constate que cette approche peut être définie comme étant un procédé qui permet d'identifier à priori les zones à risques de l'activité des prêts et d'en faire une analyse. Pour Poullain & al. (2002:51), c'est plutôt une méthode rigoureuse et qui se décompose essentiellement en deux grande étapes :

- l'analyse du risque;
- évaluation du risque.

Dès lors, ce processus permettra de déterminer les risques les plus critiques pour lesquels le manager des prêts devra mettre en place des mécanismes de gestion appropriés. Pour mieux comprendre, il incombe de détailler ses étapes.

2.4.1 Analyse des risques liés aux prêts aux salariés

Cette étape nécessite une forte attention de la part de l'auditeur. Il doit donc mettre en œuvre sa capacité d'analyse. Elle sera déterminante pour mener à bien cette étape. Elle consistera à délimiter et identifier les dangers. Cette seule identification ne suffit pas, il faut caractériser les effets et les expositions (Barriuso, 2004 :21). On résume alors que dans cette étape, il sera question non seulement d'identifier les risques liés aux prêts mais aussi de les estimer.

Selon Roca (2007:306) « l'analyse du risque consiste en un processus reposant sur des bases scientifiques et comprenant quatre étapes, identification des dangers, leur caractérisation, l'évaluation de l'exposition et la caractérisation des risques dus à cette dernière. » À partir de ses points de vue nous tirons que l'analyse du risque lié à l'octroi des prêts aux salariés permettra de les identifier, et les estimer par la suite.

2.4.1.1 Identification du risque lié aux prêts aux salariés

Selon Guérin (2009 :77) « Il convient de passer en revue chaque thématique et de se représenter les impacts potentiels sur le projet si le risque était avéré ». Nous retiendrons qu'une identification fiable n'est possible que par des observations et analyses des opérations de prêts aux salariés réalisées par l'entreprise.

L'identification peut être vue comme une tâche de repérage des risques potentiels. Il sera plus important d'adopter une bonne méthode parce que les risques peuvent être variés. Cette méthode doit donc s'appuyer sur la documentation disponible et l'observation de l'auditeur (Fombeno, 2009 :24-27). L'identification s'avère donc primordiale. A ce niveau l'auditeur en charge des prêts aux membres du personnel doit circonscrire le champ d'intervention. Il doit aussi être bien attentionné puis passer à la revue rigoureuse des documents mis à sa disposition. Une fois cette étape terminée l'auditeur doit passer ensuite à la caractérisation des effets et des expositions d'où la phase d'estimation desdits risques.

2.4.1.2 Estimation du risque

Cette phase d'estimation consistera après l'identification, à la caractérisation des risques sous l'aspect de leur probabilité de survenance. Elle-même sera évaluée quantitativement sur une échelle et par rapport à l'aspect de gravité ou d'impact qu'aurait un tel risque sur la réalisation de l'objectif (Aubert & al, 2004 : 34-37). La difficulté ici est comment s'effectue cette estimation à partir de l'échelle? Pour Beucher & al. (2004: 29) « De fait, il faut admettre qu'à côté de l'estimation objective, il existe une estimation subjective, qui fait l'objet de nombreux travaux de science sociale. » Pour dire que l'estimation revêt un caractère subjectif néanmoins elle doit être bien argumentée.

Tableau 11 : Tableau des mentions d'estimation utilisées par l'auditeur

Impact	Cote	Probabilité
Très faible	1	Très improbable
Faible	2	Improbable
Moyen	3	probable
Élevé	4	Très probable

Source: nous-mêmes à partir de World Health Organization (2010:29-55)

Suivant les apports des auteurs cités plus haut, nous résumons que l'auditeur en charges des prêts aux salariés doit définir les critères de choix des cotes pour la probabilité et l'impact par rapport à l'objectif.

Tableau 12 : Tableaux des critères de choix de la cote de l'impact

Impact	Critère de choix
Très faible	Si la réalisation du risque n'entraîne pas une perte d'argent pour la banque qui prêt à son personnel.
Faible	Si le risque ne crée pas immédiatement une perte d'argent pour la banque qui prêt à son personnel.
Moyen	Si la réalisation du risque entraînerait des pertes légères.
Elevé	Si la réalisation entraîne immédiatement des pertes importantes d'argent.

Source : nous mêmes à partir d'Aubert & al. (2004: 34-37); Beucher & al. (2004: 29) et World Health Organization (2010:29-55)

Tableau 13 : Critère de choix de la cote de la probabilité

Probabilité	Critère de choix
Très probable	Si les tâches sont répétitifs et les contrôles ne sont pas appliqués ou ne pas appropriés.
Probable	Si la séparation des tâches n'est pas respectée. Qualification du personnel inadapté aux tâches à exécuter.
Improbable	Si les Contrôles sont adaptés, la qualification du personnel est appropriée.
Très improbable	Si aucune n'erreur ne s'est jamais produit vu la compatibilité des contrôles et de la compétence du personnel en charge de la gestion des prêts aux salariés.

Sources : nous-mêmes à partir de Aubert & al. (2004: 34-37); Beucher & al. (2004: 29); World Health Organization (2010:29-55)

Après l'estimation des risques par l'auditeur, il passe à l'évaluation de ces risques.

2.4.2 Evaluation des risques

L'évaluation correspond à l'appréciation mathématique du risque par confrontation des dimensions d'estimation du risque que sont la probabilité et l'impact ou la gravité. Selon Bami & al. (2009 :79) «Le risque est un résultat d'exposition au danger : il est le produit de la fréquence d'exposition au danger par la conséquence de l'exposition (gravité) la fréquence. Plus la conséquence est sévère et plus le risque est grand.

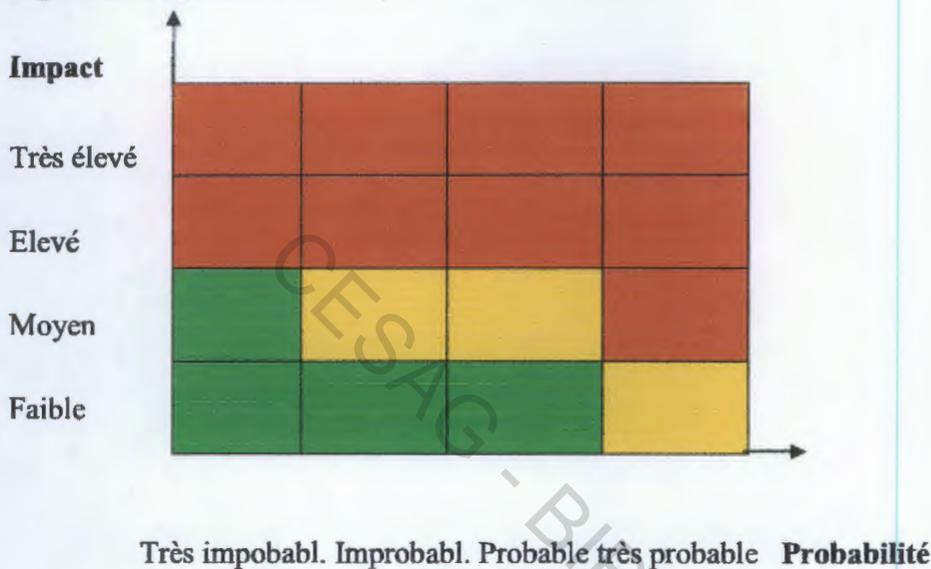
Risque = fréquence d'exposition au danger × sévérité (gravité) des conséquences.»

Cette évaluation permettra de pouvoir bien définir les tests à effectuer. Tous ces travaux sont les supports de la stratégie d'audit. Ces travaux aboutissent le plus souvent à la représentation des risques conformément aux estimations ; d'où le graphique suivant :

2.4.2.1 Représentation graphique des risques

La représentation graphique des risques liés aux salariés permet à tout lecteur de s'apercevoir de la concentration des risques jugés élevés, moyens et faibles.

Figure 1 : Répartition des risques



Source : nous-mêmes à partir de les analyses ci-dessus

2.4.2.2 Hiérarchisation des risques

Cette représentation met en exergue trois catégories de risques liés aux prêts qu'une entreprise octroie à son personnel. Ces risques sont représentés par les couleurs. L'auditeur en charge se sert de ces couleurs pour hiérarchiser les risques détectés dans le processus de prêt aux salariés et permet ainsi de faire un tableau de hiérarchisation des risques selon le tableau suivant :

Tableau 14 : Tableau de hiérarchisation des risques

Couleurs	Risques correspondants
	Risques très élevés qui nécessitent la réaction immédiate de l'audit. La réalisation d'un tel risque expose l'entreprise à de graves conséquences
	Risques moyens qui nécessitent une surveillance attentive. Le cumul de laxisme pourrait les rendre très élevés
	Risques faibles dont la probabilité de survenance et l'impact sont moindres.

Source : nous-mêmes à partir de les analyses des auteurs cités plus haut

Bien que l'audit interne soit régi par des normes et qu'il utilise une approche reconnue par beaucoup d'entreprises comme étant pertinente, il existe néanmoins des limites dans ses travaux.

2.5 Limites d'une mission d'audit interne des prêts aux salariés

Le fait que l'audit interne, par sa procédure, consiste à faire les travaux en prélevant un échantillon, constitue une limite majeure dans la mesure où l'échantillon prélevé peut ne pas forcément refléter le comportement de l'ensemble des événements survenus au sein de l'entreprise sur la période qui concerne les prêts aux salariés. De même son rattachement hiérarchique lui donne certes son indépendance des responsables de la gestion des prêts aux salariés, mais il n'est pas évident qu'il le soit vis-à-vis de la direction générale. En effet, celle-ci peut influencer les résultats de ses travaux d'où la nécessité du débat sur la parfaite indépendance de l'auditeur interne. Par ailleurs, l'audit des prêts aux salariés, exercé par des hommes, ne peut exclure l'erreur humaine.

2.5.1 Limite de l'audit interne due à son rattachement hiérarchique

Pour Causin (2002:299), il est indiscutable que l'audit interne est utile et recommandé pour les entreprises mais son indépendance peut être remise en cause car dans certains cas la direction exige que les frais de contrôles soient proportionnels à une perte éventuelle qui pourrait provenir des fraudes ou erreurs. Pour cet auteur, le rattachement hiérarchique ne peut à lui seul dire que tous les travaux émanant de l'auditeur interne en charge des prêts aux salariés sont dépourvus d'irrégularité.

2.5.2 Limite de l'audit interne des prêts aux salariés due aux intervenants eux-mêmes

Parlant de la limite des travaux de l'audit des prêts aux salariés due à l'auditeur lui-même. Pour Causin (2002:299), les contrôles réalisés par les auditeurs internes sont orientés vers les opérations fréquentes. Les auditeurs internes, étant des hommes, peuvent faire des erreurs d'appréciation, avoir une mauvaise compréhension des instructions relatives aux prêt octroyés aux membres du personnel.

2.5.3 Autres limites

L'audit interne est, dans plus part entreprise, confronté à d'énorme difficultés dues à l'organisation du service lui-même. En effet, certains services d'audit et du contrôle de gestion sont sous la responsabilité d'un seul manager. Ce cumul de fonction constitue une limite à la pertinence du jugement de l'auditeur interne. Une telle situation pourrait considérablement mettre à mal le jugement de l'audit interne sur les prêts aux salariés car son manager est le garant de respect de la ligne de crédit budgétisée pour l'exercice. Cette limite de l'audit interne peut être également due au fait que certains responsables de l'audit ont tendance à outre passer leurs pouvoirs. Cette tendance résulte de son indépendance et l'inopposabilité aux demandes faites par les auditeurs aux autres services.

Conclusion

Cette revue littéraire portant sur la conduite d'une mission d'audit des prêts aux salariés, a permis de présenter la méthodologie généralement utilisée dans le cadre d'un tel audit. Nous avons pu constater bien que les auteurs abordent la méthode avec différents arguments, il est néanmoins à retenir que de façon générale la procédure reste la même. Cela est dû au fait que l'audit est une discipline normée.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Introduction

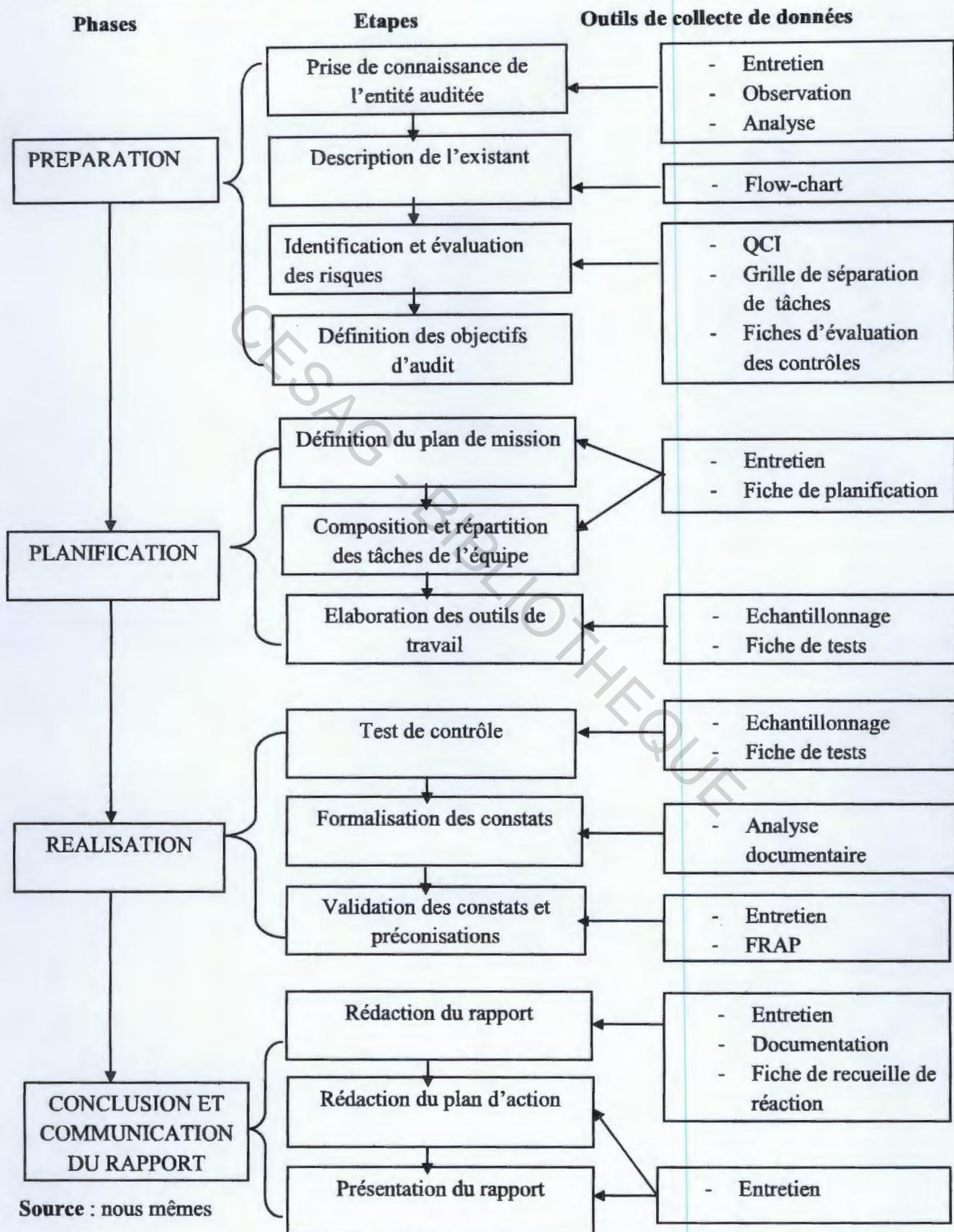
Pour mener la mission d'audit des prêts aux salariés avec efficacité en vue d'atteindre l'objectif attendu, il est indispensable de suivre une méthodologie qui permettra à tout lecteur de comprendre les diligences mises en œuvre. Cette méthodologie permet de voir les différentes phases, les différentes étapes que renferment ces phases et enfin les outils qui serviront à la collecte des informations et d'analyse de son processus d'audit.

Dans ce chapitre nous présenterons à l'aide d'une figure notre modèle d'analyse. Nous ferons d'abord la description des différentes phases de notre mission, ensuite les étapes que nous aborderont à partir de ces phases et enfin les outils de collecte d'informations que nous exploiterons pendant notre mission d'audit des prêts aux salariés de la BAD. Notre méthodologie présentera également les personnes que nous aurons à rencontrer.

3.1 Présentation du modèle d'analyse

Elle permettra de voir le cheminement de la démarche que nous adopterons pour mener à bien notre mission d'audit des prêts aux salariés de la BAD.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous mêmes

3.2 Phases et étapes du processus de notre mission

Nos travaux d'audit des prêts se réaliseront à travers ces quatre étapes suivantes :

- préparation ;
- planification ;
- réalisation ;
- conclusion et communication du rapport.

3.2.1 Préparation de la mission d'audit des prêts aux salariés de la BAD

La préparation de la mission sera la première phase de notre mission d'audit. Elle se fera à partir d'une visite de terrain. Cette visite nous permettra de prendre connaissance de la division responsable des prêts aux salariés. Elle va permettre de déterminer des zones à risques.

3.2.1.1 Prise de connaissance de la division qui gère les prêts

Cette prise de connaissance va se dérouler au sein de la division, à cette occasion nous visiterons les locaux, nous verrons à travers cette visite l'organisation de celle-ci, la manière de disposer les bureaux. Le mode de conservation de la documentation relative aux prêts et la sécurité du matériel qui contribue à la gestion des prêts attireront notre attention. Cette prise de connaissance permettra également aux opérationnels de connaître notre équipe. Elle va servir à la mise au point d'un programme de travail et de définir les objectifs d'audit.

3.2.1.2 Identification et évaluation des risques

A partir de ce qui précède, les discussions que nous aurons avec les responsables pour la compréhension de l'activité permettront à notre équipe de déterminer des zones à risques. Celles-ci attireront notre attention et permettront de faire une évaluation qui orientera la hiérarchisation des risques et sera un appui pour la définition des objectifs à atteindre lors de cet audit.

3.2.1.3 Analyse des contrôles existants

Cette étape permettra d'évaluer le contrôle interne. Nous verrons l'adéquation des contrôles mis en place par rapport aux risques détectés.

3.2.1.4 Définition de nos objectifs d'audit

Les objectifs définis permettront de mieux planifier les tâches à accomplir par notre équipe et participeront considérablement dans le choix des outils nécessaires pour cette mission.

3.2.2 Planification de notre mission d'audit

La planification va nous permettre de nous doter d'une feuille de route afin de ne pas dévier de notre champ d'audit. Elle constituera en d'autres termes, notre guide pendant cette mission d'audit. Elle définira le plan, les dates et les membres de l'équipe. Cette planification va se faire autour de trois étapes à savoir :

- définition du plan de mission ;
- répartition des tâches ;
- élaboration des outils de travail.

3.2.2.1 Définition du plan de mission

Le plan de mission est la feuille de route, le guide de la mission. C'est ce plan qui va permettre de suivre l'enchaînement de la mission. Elle va permettre d'avoir le fil conducteur de ce qui a été déjà fait et ce qui reste à couvrir.

3.2.2.2 Répartition de notre équipe

Cette étape permettra de répartir toutes les tâches de notre mission d'audit entre les différents membres afin d'atteindre les objectifs assignés à cette mission.

3.2.2.3 Elaboration des outils de collecte d'information pour la réalisation

Les outils sont les supports qui permettront de recueillir les informations de façon méthodique. Cette étape permettra à notre équipe de répertorier et d'élaborer les outils nécessaires à la réalisation de cette mission. Ces outils seront les supports explicatifs de nos constats.

3.2.3 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés

La réalisation concerne notre investigation proprement dite, pendant cette phase nous ferons :

- les tests d'audit ;
- la formulation des constats à l'aide de la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) ;

- la validation des constats.

3.2.3.1 Tests

Nous prélèverons un échantillon sur les salariés ayant demandé des prêts. Nous ferons des tests pour confirmer l'application des contrôles mis en place. Ce procédé permettra de vérifier le degré de prise en compte des risques par le contrôle des opérations de prêts. Par ces tests nous allons pouvoir nous exprimer sur :

- l'efficacité et l'efficience des opérations de prêts ;
- la fiabilité de l'information relative aux prêts ;
- le respect des directives présidentielles et des procédures relatives aux prêts ;
- l'intégrité des opérations de prêts ;
- la présentation de l'information relative aux prêts ;
- la communication de cette information.

Et apporter notre plus-value pour l'amélioration de cette activité de prêt de la banque.

3.2.3.2 Formulation des constats

Les constats seront formulés une fois les tests terminés. Cette formulation relatera toutes les anomalies qu'on aura constatées. Les FRAP constitueront les supports.

3.2.3.3 Validation des constats

La validation consistera à partir de discussions avec les responsables de l'activité de prêt, d'échanger et de recueillir leurs réactions vis-à-vis de nos constats. Cette étape permettra de nous mettre en accord avec les opérationnels sur nos observations et constats. Elle aboutira à la conclusion de nos travaux.

3.2.4 Conclusion et communication du rapport d'audit des prêts aux salariés

Dans cette phase nous présenterons notre projet de rapport. Elle se fera par un entretien avec les responsables pour leur présenter le résultat de nos travaux. Nous allons ensuite recueillir leur point de vue sur les résultats. Après cette discussion, nous rédigerons le rapport final qui permettra de présenter les conclusions des travaux et aussi faire ressortir les réactions des audités.

- Rédaction du rapport ;
- rédaction du plan d'action ;

- validation du rapport (réaction des audités).

3.2.4.1 Rédaction du rapport

Cette rédaction relatara nos constats, les causes et les effets de ses constats, les réactions des responsables et les recommandations que nous proposerons

3.2.4.2 Rédaction du plan d'actions

Le plan des actions permettra non seulement de donner les périodes de mise en œuvre mais aussi d'en préciser les acteurs déterminants pour cette mise en œuvre.

3.2.4.3 Validation du rapport

La validation se fera à l'issue d'un entretien avec les responsables de la division des prêts. Il permettra de s'accorder ou non sur le contenu du rapport. Néanmoins le rapport fera ressortir les points de désaccord.

3.3 Outils de collectes d'informations de notre mission d'audit des prêts

Les outils de collecte sont les supports qui nous permettront de documenter nos investigations. Nous en avons plusieurs qui se présentent comme suit :

- entretien ;
- observation
- questionnaire de contrôle interne ;
- grille de séparation des tâches ;
- flow-chart ;
- fiches d'évaluation des contrôles ;
- échantillonnage et la fiche de tests ;
- analyse documentaire ;
- pondération.

La définition de ces éléments de collecte d'information permettra à nos lecteurs de mieux comprendre le rôle que jouera chacun d'entre eux.

3.3.1 Entretien

Lors des entretiens, nous discuterons avec les responsables de la Division chargée de la gestion des prêts aux salariés. Ces entretiens se dérouleront tout au long de la mission, ils permettront de faciliter la compréhension de notre domaine d'audit. Elle sera d'une part un

facteur déterminant dans l'identification des zones à risques et d'autre part permettre de lever les zones d'ombre à chaque étape.

3.3.2 Observation pendant la phase de préparation

Elle permettra, de par notre présence au sein de la division, d'effectuer des constats qui auraient pu nous échapper et compromettre notre compréhension de l'activité.

3.3.3 Questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire jouera un rôle évaluateur. Il permettra de juger de l'existence et/ou de la pertinence du contrôle mis en place pour l'atteinte des objectifs.

3.3.4 Grille de séparation des tâches

. La grille de séparation des tâches permettra de s'assurer que des tâches incompatibles ne sont pas exécutées par le personnel responsable de la gestion des prêts.

3.3.5 Flow-chart de l'activité

Le flow-chart permettra d'avoir une présentation synthétique de l'activité. S'il n'existe pas, nous allons le reproduire à partir de la description recueillie auprès des gestionnaires de prêts aux salariés

3.3.6 Fiches d'évaluation des contrôles

Cet outil permettra de s'exprimer sur les contrôles mis en place. Il contribuera à la présentation des forces et faiblesses

3.3.7 Echantillonnage et la fiche de tests

Cette technique facilitera le choix des salariés ayant contracté un prêt a un moment donné. Il sera appuyé par la fiche des tests pour faciliter l'application des tests

3.3.8 Analyse documentaire

Elle sera le support chaque fois qu'on en aura besoin. Elle est constituée de l'ensemble des documents qui faciliteront la compréhension des prêts aux salariés.

3.3.9 Pondération

C'est une technique qu'on utilisera pour évaluer les risques. Elle permettra d'attribuer des coefficients à chaque risque.

3.4 Personnes à rencontrer lors de la mission d'audit

Pour réaliser notre mission, nous rencontrerons des membres de la Division de Corporate Humans Ressources Management 2 (CHRM.2), nous aurons à rencontrer :

- le manager de CHRM.2 ;
- les assistants responsables du traitement des prêts aux salariés ;
- le supérieur hiérarchique des assistants responsables des prêts aux salariés.

La rencontre avec ces personnes facilitera notre intégration le long de ce processus d'audit. Elle facilitera également l'obtention des informations utiles.

Conclusion

Ce chapitre revêt une importance particulière, du fait qu'il permet d'avoir le fil conducteur du déroulement de notre mission d'audit. L'exposition de nos différentes phases, de nos étapes et des outils de collecte d'information qui seront utilisés lors de cette mission d'audit des prêts aux salariés de la BAD permettra à toutes personnes de s'imprégner des techniques qu'utilisera notre équipe d'audit.

Conclusion première partie

Tout au long de cette partie, nous avons pu constater que les auteurs se sont évertués à faire comprendre non seulement les prêts de façon générale et particulièrement ceux octroyés aux salariés, mais ils ont également jeté les bases de la prévention des risques liés à cette activité de prêts. Dans cette optique de prévention, des organisations professionnelles telles que l'Institut of Internal Auditors (IIA) ont proposé des mécanismes de détection et d'analyse des problèmes y afférents. A cet égard, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ont été élaborées pour accompagner les auditeurs internes. Toutefois, il n'en demeure pas moins qu'elle présente toujours des limites. La confrontation de l'ensemble de ces connaissances relatives aux prêts octroyés aux membres personnel et à la conduite d'une mission d'audit interne y afférente, permettra à notre équipe de passer aisément à la partie pratique de l'étude.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE DE L'ETUDE**

Introduction de la deuxième partie

Après la mise au point d'une méthodologie de collecte de données, la deuxième étape consiste en sa mise en œuvre sur le terrain. En effet, une fois la démarche élaborée, l'exécution se fera par des travaux sur le terrain à travers la collecte et l'analyse des données. Elle passe nécessairement par une prise de connaissance des activités de la BAD en général, et le processus d'octroi des prêts aux salariés en particulier. Ensuite, il s'agira de procéder à la description de l'existant en matière de gestion de prêt aux salariés et à l'identification des risques significatifs. S'ensuivra la revue des contrôles et procédures censés gérer les risques ou tout au moins les atténuer. Sur cette base la mission pourra être planifiée dans le sens d'un examen approfondi et d'une évaluation du processus de contrôle et de management des risques mis en œuvre par la haute direction de la BAD. Nous, nous emploierons dans le cadre de nos travaux à vérifier si ledit processus est pertinent, suffisant et efficace. Enfin, nous formulerons des recommandations, en vue d'améliorer les contrôles et procédés existants et de créer une réelle valeur ajoutée pour la Banque.

Chapitre 4 : Présentation de la Banque Africaine de Développement

Introduction

La Banque Africaine de Développement (BAD) comme son nom l'indique est une institution au service du développement africain. Cette banque appartient à un groupe composé du Fonds de Développement Africain, du Fonds Spécial du Nigeria et de la Banque de Développement Africain. Le groupe et ses démembrements sont dirigés par une même Direction. C'est la première banque continentale. A ce titre, elle entretient des relations avec tous les Etats membres, les secteurs privés africains et les marchés financiers.

Dans ce chapitre, nous présenterons la Banque Africaine de Développement par le biais de son historique, ses objectifs et ses départements, par la suite nous présenterons le département responsable de la gestion des prêts aux salariés.

4.1 Présentation de l'historique du groupe de la BAD

Le groupe de la BAD a été créé le 4 août 1963 à Khartoum (Soudan) par les 23 pays africains nouvellement indépendants, et deux guichets concessionnels, le Fonds Africain de Développement (FAD) créé le 29 novembre 1972 par la Banque Africaine de Développement et 13 pays non africains, et le Fonds Spécial du Nigeria (FSN) créé en 1976 par le Gouvernement fédéral du Nigeria.

La session inaugurale du Conseil des Gouverneurs de la Banque s'est tenue du 4 au 7 novembre 1964, à Lagos au Nigeria, la Banque a ouvert son siège à Abidjan en Côte d'Ivoire en mars 1965 et lancé ses premiers projets le 1er juillet 1966. Depuis 2003, le Groupe de la BAD opère depuis son Agence temporaire de relocalisation (ATR) à Tunis.

4.1.1 Historique de l'actionnariat et du capital

Fin décembre 2007, le nombre des pays membres du Groupe de la BAD était de 78 pays, à savoir les 53 pays africains et 24 pays non africains. Les États non régionaux doivent d'abord être membres du FAD. Depuis le 31 décembre 2010, le capital de la Banque Africaine de Développement se présente comme suit :

- capital autorisé au 31 décembre 2010: 67.69 milliards d'UC (Unité de Compte) ;

- capital souscrit au 31 décembre 2010 : 23.92 milliards d'UC ;
- capital libéré au 31 décembre 2010 : 2.38 milliards d'UC.

4.1.2 Historique des ressources

Les ressources de la BAD sont passées d'un capital autorisé de 250 millions de dollars à 2,9 milliards de dollars entre 1963 et 1982. Le 30 décembre 1982, les ressources sont portées à 6,3 milliards de dollars et moins de cinq ans après, la quatrième augmentation générale de capital est réalisée au Caire (Égypte) en juin 1987 pour atteindre 22,3 milliards de dollars.

En ce qui concerne le FAD, après des contributions initiales d'un montant de 101 millions de dollars, versées en 1974 par les 13 premiers États membres participants, le Fonds a connu onze reconstitutions générales, au rythme d'une reconstitution tous les trois ans. Une autre est intervenue pendant la période 2008-2010 et s'est élevée à 5,76 milliards d'Unité de Compte (UC). En effet, l'Unité de Compte est le nom de la monnaie qu'utilise la BAD. Les montants sont généralement en UC, mais souvent en Dollar ou en Euro.

Le FSN a démarré ses opérations avec un capital de 80 millions de dollars en 1976 et a enregistré une reconstitution en 1981. Géré efficacement par la Banque, il a atteint aujourd'hui 233,5 millions d'UC.

4.2 Présentation des objectifs et des principales activités du groupe de la BAD

La création de ce groupe ne suffisait pas, il lui fallait se définir des objectifs et des activités pour assurer son existence et donner un sens à son nom.

4.2.1 Objectifs

En 2000, les banques multilatérales de développement se sont entendues pour poursuivre des objectifs communs, connus sous le vocable les **Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)**. Ce sont :

- réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- assurer l'éducation primaire pour tous ;
- promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ;
- réduire la mortalité infantile ;
- améliorer la santé maternelle ;
- combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies ;

- assurer un environnement durable ;
- mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

4.2.2 Activités

Pour la réalisation de son objectif de développement, le groupe de la BAD s'est donc défini certaines activités que nous pouvons classer en deux catégories.

4.2.2.1 Activités clés

La banque, pour atteindre ses objectifs de développement du continent africain, effectue les activités ci-après:

- mobilisation de ressources et coopération sur les places financières ;
- octroi de dons aux Etats africains via le FAD;
- assistance financière aux Etats membres ;
- financement des PME des Etats africains ;
- action sociale.

4.2.2.2 Activités connexes

La banque étant une banque de développement des Etats africains, ses activités s'inscrivent donc dans ce contexte. Néanmoins, il en existe certaines qui lui permettent de conserver sa compétitivité et de collecter des ressources pour assurer les activités principales, nous pouvons citer parmi celles-ci:

- placements sur le marché financier ;
- collecte des ressources sur le marché financier ;
- octroi des prêts à son personnel.

4.3 Présentation de la structure administrative du groupe de la BAD

La structure permettra d'apercevoir le style de management adopté dans cette institution continentale.

4.3.1 Conseil des Gouverneurs

Le Conseil des gouverneurs est l'organe suprême de la Banque. Il est composé de ministres et de hauts responsables des institutions économiques et financières des pays membres. Les gouverneurs exercent le droit de vote de leurs pays.

4.3.2 Conseil d'Administration (CA)

Le conseil d'administration de la BAD est composé de l'ensemble des administrateurs des pays membres régionaux et non régionaux. Il surveille le respect de la feuille de route de la banque connue sous l'appellation : Stratégie à Long et Moyens termes (SMT) dans toutes les régions et pays et aussi dans les projets et les documents qu'ils ont eu à examiner et/ ou approuver.

4.3.3 Présidence

La Présidence est responsable de la planification, la supervision et la gestion des affaires de la banque. Le président est responsable de l'application de la feuille de route du conseil d'administration, il est le premier responsable devant le CA. Il prend les décisions nécessaires pour réguler les pratiques de gestion de la banque (les directives présidentielles).

4.3.4 Chef économiste

Cette direction a en charge les évaluations économiques des pays membres régionaux, de fournir des données statistiques sur les économies des Etats membres régionaux. Il a en charge 03 Départements avec des Divisions en leurs seins.

- Département de Recherche de Développement ;
- Institut Africain de Développement ;
- Département de la Statistique.

4.3.5 Vice-présidence des opérations I

Le continent africain étant segmenté en régions, ce vice-président est chargé des programmes régionaux, de définir les politiques de développement avec les Etats membres régionaux.

4.3.6 Vice-présidence des opérations II

Cette Direction est chargée d'évaluer le financement des projets de développement des Etats membres régionaux dans les domaines de l'agriculture, de l'agro-industrie et des réformes financières, Elle compte en son sein les Départements suivants :

- Agriculture & Agro-Industrie;
- Human Development;
- Gouvernance, Economie & Reformes Financières.

4.3.7 Vice-présidence des Opérations III

Elle a en charge l'évaluation des financements des projets de développement : des infrastructures, le secteur privé et l'intégration régionale. Elle est composée de cinq Départements qui sont :

- Energy, Environment and Climate Change ;
- Transport;
- Private Sector;
- Water and Sanitaire;
- Nepad, Regional Integration.

4.3.8 Vice-présidence finance

Elle est responsable de toute la finance, elle effectue des contrôles, le suivi des décaissements après les évaluations des projets par les vices présidences des opérations et/ou chef économiste, coordonne les activités de trois Départements qui se décomposent en Divisions.

- Financial Management (FFMA);
- Financial Treasury (FTRY);
- Financial Control (FFCO).

4.3.9 Vice-présidence corporate services

Ce vice-président a en charge la coordination des activités linguistiques, des services généraux. Il gère quatre Départements qui sont également composés à leur tour de Divisions.

- Human Ressources Management (CHRM) ;
- General Services;
- Information Management;
- Language Services.

En effet, c'est cette vice présidence qui a en charge la gestion des prêts via l'une de ses Divisions : Corporate Human Ressources Management (CHRM.2) qui elle-même est rattachée au Département CHRM.

Conclusion :

La présentation de la BAD a facilité une connaissance générale de cette grande institution continentale. Par cette présentation nous avons pu montrer les activités clés, elle a permis de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue cette activité d'octroi des prêts aux salariés qui elle-même est une activité secondaire pour la BAD. Ce chapitre va contribuer au déroulement de la mission d'audit des prêts aux salariés.

Chapitre 5: Description de l'existant en matière d'octroi des prêts aux salariés

Introduction

L'activité d'octroi de prêts aux salariés de la BAD fait partie des attributions du département CHRM. Elle est une composante de la politique des ressources humaines efficaces destinée à motiver le personnel et à le fidéliser. Pour maintenir cette activité cruciale aussi longtemps que la banque existera, il importe de s'assurer de son encadrement rigoureux et de la maîtrise des risques inhérents. Nous rappelons ici que l'objet de notre mission est, entre autres d'identifier les risques significatifs inhérents à cette activité, examiner les contrôles et procédures existants, se prononcer sur la capacité du processus de management des risques à permettre à la BAD d'atteindre les objectifs assignés en la matière. En cas d'insuffisances observées; nous allons formuler les recommandations idoines.

Dans ce chapitre nous déroulerons la mission d'audit des prêts aux salariés en s'appuyant sur la prise de connaissance qui permettra en outre de faire la description de l'existant, d'identifier et évaluer les risques qui en découlent. Il permettra de définir les objectifs d'audit à atteindre, de définir et sélectionner notre échantillon pour les tests.

5.1 Description des procédures en matière de gestion des prêts aux salariés

La description des procédures de gestion des prêts aux salariés est indispensable car elle provient de la prise de connaissance du service de prêts. Cette description concerne :

- les procédures de demande de prêt par les salariés;
- les contrôles effectués par les gestionnaires des prêts aux salariés ;
- les procédures de validation de la demande de prêt aux salariés par (CHRM.2);
- les procédures de décaissement des prêts aux salariés;
- les procédures de suivis des prêts aux salariés ;

5.1.1 Description de la procédure de demande des prêts par les salariés

Pour obtenir un prêt, le salarié soumet sa demande dans le système appelé Employee Self-Services (ESS). Toute demande de prêt doit être bien renseignée à partir ce système. En effet, Le salarié renseigne les champs suivant :

- la devise du prêt, cependant la plus part des prêts octroyés par la banque sont libellés en EURO ;
- le début du paiement sollicité par le salarié;
- la date de fin de son contrat de travail;
- la période de remboursement est renseignée automatiquement.

La demande de prêt est ainsi soumise à l'approbation au service de CHRM.2 (**Annexe 1**). Une simulation est faite automatiquement par le système (ESS) avec la base de données de salariés gérée par CHRM.1. Le formulaire de demande de prêt est automatiquement créé par le système et imprimé par le salarié. Ce document (**Annexe 2**) sera signé par lui et son témoin dans le bureau de l'Assistant.

5.1.2 Description de la procédure de contrôle de la demande par (CHRM.2)

Une fois la demande est acheminée à CHRM.2 via le système ESS, les responsables de la gestion procèdent au contrôle de conformité de la demande avec la directive présidentielle N° 01/2004. Ce contrôle s'effectue à deux niveaux. Le premier niveau est réalisé par l'Assistant responsable du traitement des prêts aux salariés et le deuxième niveau est assuré par son Superviseur.

5.1.2.1 Description de la procédure de contrôle effectué par l'Assistant

L'Assistant reçoit la demande du salarié grâce au Système d'Application et de Production (SAP). Il contrôle toutes les rubriques renseignées par le salarié grâce à l'interface du SAP et ESS et s'assure que l'étalement de l'amortissement du prêt est programmé par le SAP. L'Assistant contrôle également l'historique des prêts du salarié, fait appel au salarié et à son témoin pour la signature du formulaire imprimé.

5.1.2.2 Description de la procédure de contrôle effectué par le Superviseur

Le Superviseur procède également à un deuxième contrôle en vérifiant la conformité des contrôles effectués par l'Assistant. Il s'assure que la fiche de demande de prêt imprimée par le salarié a été signée conjointement avec son témoin.

5.1.3 Description de la procédure de validation de la demande de prêts

La procédure de validation est plus pointue que celle du contrôle de la demande de prêt. Cette validation nécessite quatre niveaux de validation avant que le virement ne soit effectué sur le compte du salarié. Ces différents niveaux de validation sont :

- la validation de l'Assistant ;
- la validation du Superviseur ;
- la validation par FFCO.2 ;
- la validation par FTRY.

Toutes ses étapes devront être franchies pour permettre le décaissement du prêt au profit du salarié.

5.1.3.1 Description de la validation effectuée par l'Assistant

L'Assistant, après avoir vérifié l'ensemble des informations dans le SAP, procède à la validation ou au rejet selon le cas. En cas de rejet, le salarié est informé par mail par conte lorsque la demande est approuvée, les informations sont automatiquement transférées au Superviseur.

5.1.3.2 Description de la validation effectuée par le Superviseur

Après avoir effectué les contrôles nécessaires, il procède également à l'approbation ou au rejet de la demande de prêt. En cas de rejet, la demande retourne à l'Assistant par conte lorsqu'elle est validée, elle est automatiquement transférée à FFCO.2

5.1.3.3 Description de la validation effectuée par le contrôle financier (FFCO.2)

FFCO.2 vérifie l'historique des prêts effectués par le salarié, contrôle également les informations relatives au prêt et procède à l'approbation. Ces informations sont renvoyées à CHRM.2.

5.1.3.4 Description de la validation effectuée par la trésorerie (FTRY)

FTRY procède au contrôle des références bancaires du salarié pour s'assurer que le virement sera effectué sur le bon compte. Lorsque les informations relatives au compte bancaire sont confirmées et validées par FTRY, l'information revient à CHRM.2.

5.1.4 Description des procédures de décaissement des prêts aux salariés

La procédure du décaissement commence après la vérification de FTRY. Le décaissement fait intervenir CHRM.2 et FTRY.

5.1.4.1 Intervention de CHRM.2 dans la procédure de décaissement

Le Superviseur reçoit de FTRY les informations de confirmation des références bancaires. Il vérifie que toutes les approbations ont été obtenues et Autorise FTRY à effectuer le virement sur le compte du salarié.

5.1.4.2 Intervention FTRY dans la procédure de décaissement

FTRY effectue le virement et renvoie à l'Assistant responsable de la gestion des prêts de CHRM.2 les détails suivants:

- la date et heure du virement ;
- le numéro de compte et le nom du titulaire ;
- la date à laquelle le salarié aura l'argent sur son compte.

Généralement le salarié reçoit le montant sur son compte trois jours après le virement.

5.1.4.3 Description des procédures de suivi des prêts aux salariés

Le suivi des prêts octroyés aux salariés se fait en deux temps :

- suivi mensuel;
- suivi trimestriel.

a) Suivi mensuel des prêts aux salariés

Chaque mois, l'Unité de paie de CHRM.2 fait l'état des historiques de prêts et procède au recouvrement du montant prêté et des intérêts dus au prêt. Ce recouvrement se fait à la source dès la disponibilité des salaires.

b) Suivi trimestriel des prêts aux salariés

Sur demande du Manager de CHRM.2, l'Assistant des prêts vérifie l'état de recouvrement dans le système SAP. Le rapport issu de cette vérification est soumis d'abord à Superviseur et ensuite au Manager. Cette tâche s'effectue en parfaite collaboration avec l'Unité de la paie.

5.2 Description des contrôles effectués par l'unité de contrôle interne et l'audit interne

Cette description concerne :

- les contrôles effectués par l'Unité de Contrôle Interne (ICU) ;
- les contrôles effectués par la division d'Audit Interne (OAGL.1).

5.2.1 Description du contrôle effectué par l'unité de contrôle interne (ICU)

Dans le cadre de ses activités de contrôle, l'Unité de Contrôle Interne entreprend des contrôles sur les prêts aux salariés. Elle procède par prélèvement d'un échantillon pour y appliquer des tests. Le fait que cette activité est gérée à partir d'un système automatisé, elle s'est défini un échantillon de 10 salariés.

5.2.2 Description du contrôle effectué par l'Audit Interne (OAGL.1)

Cette division se conforme à son programme d'Audit. L'activité de prêts aux salariés fait partie du programme d'audit 2012. OAGL.1 utilise les normes internationales d'Audit Interne pour faire ses travaux et effectue par moment des contrôles inopinés.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre nous avons pu réaliser à partir de la phase de préparation, la prise de connaissance de l'activité des prêts octroyés aux salariés de la BAD ; Ceci à faciliter, d'une part la description de l'existant en matière de gestion. Cette description a pour but de nous permettre d'avoir une idée claire des investigations à mener.

Chapitre 6 : Réalisation et présentation du rapport de la mission d'audit des prêts

Introduction

Les activités de ce processus étant régies par des règles, des contrôles, il sera nécessaire d'y appliquer les diligences d'audit en vue de contribuer à son amélioration le cas échéant. En effet, la définition des objectifs de cette mission et des tests à réaliser ne peuvent seuls contribuer à l'amélioration. Il faut ajouter à cela une investigation globale et approfondie de l'ensemble des documents y afférents. Ces travaux vont contribuer à motiver et à donner une valeur probante à notre mission d'audit. Dans ce chapitre, nous ferons l'identification et l'évaluation des risques liés à cette activité. Nous mènerons également nos investigations à travers des outils comme : la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Le rapport préliminaire sera également rédigé, suivi de sa validation avec les audités. Ce processus aboutira à la rédaction du rapport final et enfin le plan d'action des recommandations issues de nos travaux.

6.1 Identification et évaluation des risques

Identification et évaluation des risques sont des phases cruciales dans nos travaux. Il convient tout d'abord de répertorier les tâches exécutées par les différents intervenants dans ce processus d'octroi de prêts aux salariés. Ces tâches faciliteront l'identification des risques.

6.1.1 Inventaire des tâches exécutées

Lors de nos différents entretiens, nous avons utilisé nos outils de collecte de données ce qui a facilité la réalisation du questionnaire de prise de connaissance (**annexe 3**). Ces entretiens ont permis une bonne connaissance des tâches exécutées et la réalisation de la matrice des activités qui présente le fil conducteur de toutes les tâches liées à ce processus.

Tableau 15 : Matrice des activités de processus des prêts

Référence	Activité	Tâches
1.	Soumission de la demande par le salarié	Employé soumet la demande de prêt depuis ESS
		Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de la demande de prêt

2.	Traitement de la demande par CHRM.2 dans SAP	Assistant exécute la demande dans le SAP
		Approbation par l'assistant
		transfert des données au superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP (Système d'Application et de Production)
		Le superviseur examine et valide les détails du prêt
		Le superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2
		CHRM.2 confirme les détails du prêt et transfère à FTRY via SAP
		CHRM.2 enregistre les informations dans les comptes de la comptabilité de la division
		CHRM.2 envoie un mail à l'employé contenant tous les détails du virement
		Amortissement du prêt et des intérêts via la paie
		Identification des prêts non amortis
Faire la réconciliation chaque trois mois en interphase avec le tableau d'amortissement de la comptabilité.		
3.	Traitement du prêt effectué par FFCO.2	FFCO.2 vérifie et renvoie la liste des paiements à effectuer à CHMR.2
4.	Traitement des prêts par FTRY	FTRY exécute le paiement par virement bancaire et envoie les informations du transfert à CHRM.2

Source : nous-mêmes

A partir de cette matrice nous avons donc élaboré le flow-chart correspondant (**Annexe 4**) et de poursuivre nos travaux sur l'étape d'identification des risques.

6.1.2 Identifications des risques

Cette identification tire sa source dans nos entretiens et de la matrice des activités. Les risques identifiés sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 16 : Matrice des risques

<i>Référ.</i>	<i>Tâches</i>	<i>Référence risques</i>	<i>Risques</i>
1.	employé soumet la demande de prêt depuis ESS	1. a	Demande de deux prêts par la même personne
		1. b	Période de remboursement dépassant le contrat du membre
		1.c	Une demande de prêt soumise par un membre non encore confirmé.
		1. d	Demande de prêt violant la limitation du prêt à 45% du salaire de base.
		1.e	Demande de prêt par un salarié dont le premier prêt n'est pas encore soldé
2.	Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de la demande de prêt	2. a	Signature du document de demande de prêts par un faux témoin
3.	Assistant complète et exécute la demande dans le SAP	3. a	Exécuter dans le SAP deux demandes de prêt en faveur d'une même personne au court de la même année.
		3. b	Exécute des données non conformes à la durée du contrat dans SAP.
		3.c	Demande de prêt exécutée pour un membre qui a quitté la banque.
4.	Approbation par l'assistant	4. a	Assistant approuve sa propre demande
		4. b	Approbation d'une demande sans signature de témoins
5.	Transfert des données au superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP	5. a	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle
		5. b	Données non transférées
		5. c	Demande transférée à un faux approbateur pour validation.
6.	Le superviseur examine et	6. a	Superviseur valide sa propre demande de

	valide les détails du prêt		prêt
		6. b	Décaissement d'un prêt sans approbation
7.	Le superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2	7. a	Retard de transfert des données à FFCO.2
8.	FFCO.2 vérifie et renvoie la liste des paiements à effectuer à CHMR.2	8. a	La liste des prêts à régler n'est pas examinée
9.	CHRM.2 confirme les détails du prêt et transfère à FTRY via SAP	9. a	Confirmer une liste non traitée par FFCO
10.	FTRY exécute le paiement par virement bancaire et envoie les informations du transfert à CHRM.2	10. a	Virement effectué sur un faux compte bancaire
		10. b	Mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP
		10.c	Paiement effectué à une tierce personne autre que le demandeur
11.	CHRM.2 enregistre les informations dans les comptes de la comptabilité de la division	11. a	Enregistrement dans le mauvais compte
12.	CHRM.2 envoie un mail à l'employé contenant tous les détails du virement	12. a	Paiement d'un prêt pour un membre du personnel qui a l'intention de démissionner
13.	amortissement du prêt et des intérêts via la paie	13. a	Le salarié rembourse avant l'arrivée du terme et soumet une autre demande.
		13. b	Départ du membre sans avoir soldé le prêt
		13.c	Retard dans le début de l'amortissement du prêt et des intérêts.
		13. d	Ecart de conversion dû au remboursement dans une autre devise.
		13. e	Déduction du principal et des intérêts sur le salaire au-delà du terme

		13. f	Déduction des intérêts à l'ancien taux 4.5% au lieu du nouveau taux en vigueur 3%
14.	Identification des prêts non amortis	14. a	Les prêts non productifs ne sont pas identifiés
15.	Faire la réconciliation chaque trois mois en interphase avec le tableau d'amortissement de la comptabilité.	15. a	La réconciliation des prêts n'est pas effectuée chaque trois mois

Source : nous-mêmes

Cette étape d'identification des risques s'est soldée par un entretien en vue de comprendre les contrôles qui sont mis en place pour pallier ses risques. Les contrôles et les risques identifiés sont contenus dans (Annexe 5)

A partir de cette matrice, nous pouvons passer à l'évaluation des risques que nous avons identifiés

6.1.3 Evaluation des risques identifiés dans le processus de prêts

L'évaluation des risques identifiés se fera par rapport à leur impact et leur probabilité de survenance et se terminera par la hiérarchisation.

a) Estimation des risques

Pendant cette phase d'estimation des risques, nous allons attribuer à chaque risque une cote. Cette cote sera liée à une mention qui sera elle même attribuée en fonction d'un critère. Les cotes d'évaluation seront définies comme suit:

Tableau 17 : Tableau des cotes et mentions

Impact	Cote	Probabilité
Faible	1	Improbable
Moyen	3	Probable
Elevé	5	Très probable

Source : nous-mêmes

Le caractère de processus étant financier, nous avons défini des critères de choix des mentions (élevé, moyen, faible, très faible). Ce choix se fera conformément à une analyse qui aura pour appui les critères ci-dessous :

Tableau 18: Choix des mentions pour l'impact

Mention	Cote	Description du critère
Faible	1	La réalisation du risque découle d'un contrôle préalable dans le système par l'Assistant ou découle d'un contrôle hiérarchique.
Moyen	3	Le risque peut être dû à une erreur commise par l'agent responsable des prêts, mais cette erreur est tout de suite détectable et bloquée par SAP
Elevé	5	La réalisation des risques est due à un défaut de contrôle, à un non-respect des directives présidentielles. Cette faute est impossible à détecter par le système. Elle peut être due à un défaut de paramétrage. Cette faute occasionnera à terme des pertes financières pour la banque.

Source : nous-mêmes

Tableau 19 : Critère de choix pour la probabilité

Mention	cote	Description du critère
Improbable	1	Evénement qui n'est pas réalisable du fait même de la configuration des tâches, des contrôles. Cet événement ne s'est jamais réalisé dans le passé de la banque.
Probable	3	L'événement peut se produire s'il n'est pas surveillé. il pourrait se produire dans certaine circonstance telle qu'en cas d'absence de contrôle.
Très probable	5	Evénement probable dû au fait de la complexité, du volume des opérations et de la répétitivité de la tâche. Si la survenance de l'événement est jugée incontournable vu les circonstances.

Source : nous-mêmes

Ces deux tableaux seront les références à l'attribution des cotes à la probabilité de survenance et à l'impact de chaque risque conformément aux critères correspondantes.

Tableau 20 : Support d'évaluation des risques

		Faible	Moyen	Elevé	Impact
		1	3	5	cote
Improbable	1	Faible	Faible	Moyen	
Probable	3	Faible	Moyen	Elevé	
Très probable	5	Moyen	Elevé	Elevé	
Probabilité	cote				

Source : nous-mêmes

Ce support nous aidera dans l'élaboration du tableau d'évaluation des risques. En effet, l'utilisation des cotes et des critères du **tableau 15**, **tableau 16** nous permettra d'attribuer à chaque risque une cote. La mention attribuée à chaque risque est déterminée à l'aide du **tableau 16**. Ce tableau met en exergue les mentions des risques en fonction de la cote attribuée à l'impact et celle attribuée à la probabilité. Nous tenons à préciser que le système de gestion des prêts est automatisé. Ainsi la combinaison des données des tableaux ci-dessus a permis de faire l'évaluation des risques comme suit:

Tableau 21: Evaluation des risques du prêt

<i>Réf.</i>	<i>Tâches</i>	<i>Ré f.</i>	<i>Risques</i>	<i>Cote de Probabilité</i>	<i>Code de Impact</i>	<i>Mention</i>
1.	Employé soumet la demande prêt depuis ESS	1. a	Demande de deux prêts exécutée pour la même personne	1	3	Faible
		1. b	Période de remboursement dépassant le contrat du membre	1	1	Faible
		1. c	Demande de prêt violant la limitation du prêt à 45% du montant du contrat sur les trois ans.	1	1	Faible
		1. e	Demande de prêt par un salarié dont le premier prêt n'est pas encore soldé	1	5	Moyen
2.	Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de la demande de prêt	2. a	Signature du document de demande de prêts dû par un faux témoin	3	1	Faible
3.	Assistant complète et exécute la demande dans le SAP	3. a	Exécuter dans le SAP deux demandes de prêt en faveur d'une même personne au court de la même année	3	3	Moyen

		3.	Exécute un prêt de terme différent au contrat dans SAP.	3	3	Moyen
		b				
		3.c	Demande de prêt exécutée pour un membre qui a quitté la banque.	1	5	Elevé
4.	Approbation par l'assistant	4.	Assistant approuvant sa propre demande	3	3	Moyen
		a				
		4.	Approbation d'une demande sans signature de témoins	5	1	Faible
		b				
5.	transfert des données au superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP	5.	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle	1	5	Moyen
		a				
		5.	Demande transférée à un faux approbateur pour validation.	3	5	Elevé
		b				
6.	Le superviseur examine et valide les détails du prêt	6.	Superviseur valide sa propre demande de prêt	3	5	Elevé
		a				
		6.	Décaissement d'un prêt sans approbation	1	5	Moyen
		b				
7.	Le superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2	7.	Retard de transfert des données à FFCO.2	1	1	Faible
		a				
8.	FFCO.2 vérifie et renvoie la liste des paiements à effectuer à CHMR.2	8.	La liste des prêts à régler n'est pas examinée	1	5	Moyen
		a				

9.	CHRM.2 confirme les détails du prêt et transfert à FTRY via SAP	9. a	Confirmer les détails de la liste pour le paiement Sans la réviser	1	3	Faible
10	FTRY exécute le paiement par virement bancaire et envoi les informations du transfert à CHRM.2	10. a	Virement effectué sur un faux compte bancaire	3	5	Elevé
		10. b	Mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP	3	5	Elevé
		10. c	Paiement effectué à une tierce personne autre que le demandeur	3	5	Elevé
11	CHRM.2 enregistre les informations dans les comptes de la comptabilité de la division	11. a	Enregistrement dans le mauvais compte comptable	1	1	Faible
12	CHRM.2 envoi un mail à l'employé contenant tous les détails du virement	12. a	Paiement d'un prêt pour un membre du personnel qui a l'intention de démissionner	3	5	Elevé
13	amortissement du prêt et des intérêts via la paie	13. a	Le salarié rembourse avant l'arrivée du terme et soumet une autre demande.	1	3	Faible
		13.	Départ du membre sans	3	5	Elevé

		b	avoir soldé le prêt			
		13.	Retard dans le début de l'amortissement du prêt et des intérêts.	1	3	Faible
		13.	Ecart de conversion dû au remboursement dans une autre devise.	1	3	Faible
		13.	Déduction des intérêts à l'ancien taux 4.5% au lieu du nouveau taux en vigueur 3%	3	3	Moyen
14	Identification des prêts non amortis	14.	Les prêts non productifs ne sont pas identifiés	3	3	Moyen
15	Faire la réconciliation chaque trois mois en interphase avec le tableau d'amortissement de la comptabilité	15.	La réconciliation des prêts n'est pas effectuée	3	3	Moyen

Source : nous-mêmes

Cette évaluation contribuera à définir les tests à effectuer et à renseigner les FRAP.

b) Hiérarchisation des risques

Dans le tableau de hiérarchisation, les risques sont représentés par leurs références, des couleurs qui permettent d'identifier la nature du risque c'est-à-dire élevé, moyen ou faible. Le tableau ci-dessous représente donc cette hiérarchisation ainsi nous obtenons le tableau suivant

Tableau 22 : Hiérarchisation des risques

Natures	Réf.	Description
Risques élevés	3 .c	Demande de prêt exécutée pour un membre qui a quitté la banque.
	5.b	Demande transférée à un faux approbateur pour validation b
	6.a	Superviseur valide sa propre demande de prêt
	10.a	Virement effectué sur un faux compte bancaire
	10.b	Mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP
	10.c	Paiement effectué à une tierce personne autre que le demandeur
	12.a	Paiement d'un prêt pour un membre du personnel qui a l'intention de démissionner
	13.b	Départ du membre sans avoir soldé le prêt
	1.e	Demande de prêt par un salarié dont le premier prêt n'est pas encore soldé
Risques moyens	3. a	Exécuter dans le SAP deux demandes de prêt en faveur d'une même personne au court de la même année.
	3.b	Exécuter un prêt de terme différent au contrat dans SAP.
	4.a	Assistant approuvant sa propre demande
	5.a	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle
	6.b	Décaissement d'un prêt sans approbation
	8.a	Assistant approuvant sa propre demande
	13.e	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle
	14.a	Décaissement d'un prêt sans approbation
15.a	Assistant approuve sa propre demande	
Risques	1.a	Demande de deux prêts exécutée pour la même personne

faibles	1.b	Période de remboursement dépassant le contrat du membre
	1.d	Demande de prêt violant la limitation du prêt à 45% du montant du contrat sur les trois ans.
	2.a	Signature du document dû par un faux témoin
	4.b	Approbation d'une demande sans signature de témoins
	7.a	Retard de transfert des données à FFCO.2
	9.a	Confirmer les détails de la liste pour le paiement Sans la réviser
	11.a	enregistrement dans le mauvais compte comptable
	13.a	Le salarié rembourse avant à l'arrivée du terme et soumet une autre demande.
	13.c	Retard dans le début de l'amortissement du prêt et des intérêts.
	13.d	Ecart de conversion dû au remboursement dans une autre devise.

Sources: nous-mêmes à partir des tableaux 20 et 21

Cette hiérarchisation sera un atout primordial pour la définition des tests à appliquer sur les zones à risques.

c) Analyse et évaluation des contrôles mis en place

Au cours de cette étape, il sera question de s'exprimer sur les contrôles mis en place après avoir évalué leur efficacité par rapport aux risques identifiés. L'analyse est faite par rapport à l'adéquation / ou l'inadéquation avec le contrôle interne mis en place (**Annexe 6 et 7**). Un contrôle adéquat nous amènera à faire des tests pour confirmer l'application de ce contrôle et un contrôle inadéquat sera mentionné dans les travaux de fin de mission et suivie d'une recommandation en vue de corriger cette insuffisance. Cette évaluation a été appuyée par une simulation faite avec l'Assistant lors du traitement d'une demande. La simulation a contribué à analyser la séparation des tâches de cette activité (**Annexe 8**). Les travaux de cette étape ont contribué à dresser le tableau ci-dessous présentant les forces et faiblesses des contrôles mis en place.

Tableau 23: Tableau des forces et faiblesses de contrôle des prêts aux salariés

Forces	Faiblesses
Le traitement des opérations de prêts est automatisé par le SAP	La présence du témoin et le salarié n'est pas toujours respectée. De même les signatures ne sont pas toujours respectées
Le délai imparti pour l'exécution d'une demande de prêt est de trois (03) jours	Le système ne bloque pas l'exécution d'une demande de prêt émise par l'Assistant.
Il existe trois niveaux de contrôle d'une opération de prêt, respectivement par CHMR.2, FFCO.2 et FTRY.	La démission d'un salarié qui n'a pas fini d'amortir son prêt n'a pas de mesure appropriée.
Approbateur du prêt est différent de celui de celui qui déroule les différentes étapes dans le système	Le système ne bloque pas automatiquement une tentative d'exécution d'une demande de prêt par l'assistant. La bonne foi de l'Assistant et son supérieur constitue la garantie.

Source : Source : nous-mêmes à partir de l'annexe 7

Cette évaluation nous a permis de définir nos objectifs et de nous orienter sur les tests appropriés

6.1.4 Définition des objectifs de la mission d'audit des prêts aux salariés

Pour la réalisation de notre mission d'audit, nous avons comme objectifs généraux suivants :

6.1.4.1 Objectifs généraux de la mission d'audit

- S'assurer de la fiabilité de l'information relative aux prêts accordés au personnel ;
- s'assurer de la réalité des opérations des prêts ;
- s'assurer de l'exhaustivité des opérations des prêts ;
- s'assurer de l'intégrité des informations relatives aux prêts ;
- s'assurer de la présentation des informations des prêts ;
- s'assurer que la communication de l'information est effective.

Pour accomplir ces objectifs généraux, il nous faut les segmenter en objectifs spécifiques pour couvrir notre champ d'audit.

6.1.4.2 Objectifs spécifiques de la mission d'audit

Ces objectifs spécifiques nous faciliteront la définition des tests à faire dans cette mission ainsi ils se présentent comme suit :

- constater que tous les salariés qui ont reçu des prêts ont préalablement fait la demande via ESS;
- s'assurer qu'une fois que l'Assistant valide le prêt d'un membre du personnel, il ne peut plus le modifier;
- s'assurer que l'Assistant et son Superviseur ne peuvent pas traiter leur propre demande de prêt;
- s'assurer que le montant du prêt est transféré sur le compte du salarié qui est enregistré dans le SAP;
- s'assurer que CHR.M.2, FFCO, FTRY conserve les traces des transactions;
- s'assurer que le tableau d'amortissement est scrupuleusement respecté;
- s'assurer que le traitement d'une demande n'excède pas une semaine.

6.2 Planification de la mission d'audit des prêts aux salariés

Elle définit le calendrier d'exécution (le budget horaire) de notre travail proprement dit et permet également de définir les tests à effectuer conformément aux objectifs spécifiques de la mission.

6.2.1 Calendrier de la réalisation des travaux

Ce calendrier correspond au budget horaire de l'Auditeur En Charge (AEC), il retrace le temps mis par notre équipe à chaque étape des travaux de la mission. Elle permet de présenter le cumul du temps nécessaire pour la réalisation de cette mission

Tableau 24 : Calendrier des travaux

PLANNING	BUDGET HORAIRE EN JOURS	
	AEC	TOTAL

Documentation du processus Flow chart.	12	12
<ul style="list-style-type: none"> ➤ matrice des activités ; ➤ matrice et évaluation des risques ; ➤ matrice et évaluation des contrôles existants. 	12	12
Définition des objectifs	6	6
Réalisation des tests	30	30
RAPPORT D'AUDIT		
Le rapport préliminaire	15	15
Le rapport final	15	15
TOTAL	90	90

Source : nous- mêmes

6.2.2 Définition des tests à effectuer

Les tests à réaliser sont définis afin de permettre conformément l'atteinte des objectifs spécifiques précédemment définis. Cette partie présentera les initiales du nom et prénom de l'Auditeur En Charge (ACE), d'où l'ensemble est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 25 : Tableaux des tests

Objectifs	Tests	AEC
Constater que tous les salariés qui ont reçu des prêts ont préalablement fait la demande via ESS	Vérifier dans l'ESS que tous les prêts ont été préalablement demandés par le salarié dans l'ESS.	Y.P
S'assurer que tous les prêts octroyés ont été approuvés	- vérifier les approbations des prêts octroyés.	Y.P
S'assurer que la durée du prêt n'excède pas le terme du contrat du salarié et que le montant du prêt ne	- Vérifier les durées des contrats des salariés ayant reçu un prêt - vérifier que le montant octroyé est	Y.P

dépasse pas les 45% du salaire de base mentionné dans le contrat.	45% du montant du contrat sur trois ans.	
S'assurer que l'Assistant et son Superviseur ne peuvent pas traiter leur propre demande de prêt.	Faire des stimulations avec l'Assistant et le superviseur dans le système.	Y.P
S'assurer que le montant du prêt est transféré sur le compte du salarié qui est enregistré dans le SAP.	- Vérifier que les références bancaires du salarié sont conformes. - vérifier les e-mails d'échanges entre CHRM.2, FFCO.2, FTRY et le salarié	Y.P
S'assurer que les salariés qui doivent faire un remboursement de prêt sont toujours en fonction	Vérifier auprès du service de CHRM.2 qui s'occupe des départs de la banque.	Y.P
constater que l'amortissement du prêt est pratiqué le mois suivant et égal au prorata de la durée de son contrat qui est généralement de 3 ans renouvelable.	Vérifier que le recouvrement du prêt a démarré le mois suivant pour les personnes ayant contracté un prêt.	Y.P
S'assurer que le taux d'intérêt pratiqué est de 3.33% et est recouvré le mois suivant.	- Vérifier que le taux d'intérêt de 3.33% est programmé dans le système. - vérifier que le montant de l'intérêt généré est correct.	Y.P

Source : nous-mêmes

6.2.3 Définition du champ de l'audit

Notre audit va s'étendre sur l'octroi des prêts aux salariés de la période du 01 janvier 2011 au 30 septembre 2011.

6.2.4 Définition de l'échantillon

Le système étant automatisé, pour une population égale à 100 salariés ayant pris un prêt, nous allons donc prélever 2% des éléments de cette population pour y appliquer nos tests. Cette technique sera utilisée parce qu'il y a beaucoup de données sur les prêts à analyser. L'échantillon prélevé se présente comme suit

Tableau 26 : L'échantillon

Num. per	Type de prêt	Date du prêt	Montant du prêt	Devise	Durée du prêt	Destination
4498	Z918	16.08.2011	12 000,00	EUR	28	EUR
2004	Z918	20.07.2011	5 981,13	EUR	35	EUR2
3986	Z918	18.07.2011	522,68	EUR	8	TND1
960	Z918	05.07.2011	28 000,00	EUR	35	EUR1
1590	Z918	05.05.2011	7 189,00	EUR	35	XOF
1611	Z918	11.02.2011	97 000,00	EUR	35	GBP
1728	Z918	28.07.2011	80 000,00	EUR	35	EUR1
1807	Z918	14.02.2011	17 542,00	EUR	35	EURT
2404	Z918	14.07.2011	3 000,00	EUR	7	EUR2
2541	Z918	12.01.2011	25 000,00	EUR	33	EUR
4474	Z918	07.04.2011	81 000,00	EUR	34	EURT
2603	Z918	22.04.2011	15 000,00	EUR	32	EUR
2612	Z918	05.05.2011	59 000,00	EUR	35	EUR1
3069	Z918	01.08.2011	12 000,00	EUR	11	USD
3365	Z918	17.02.2011	1 000,00	EUR	15	EURT
3374	Z918	15.06.2011	503,39	EUR	11	EUR
3569	Z918	11.01.2011	63 665,33	EUR	32	EURT
4487	Z918	13.04.2011	6 500,00	EUR	11	USD
4009	Z918	29.07.2011	600	EUR	9	EUR
4020	Z918	18.07.2011	7 000,00	EUR	10	EUR
4166	Z918	20.07.2011	1 680,00	EUR	14	EUR
4211	Z918	14.04.2011	2 000,00	EUR	20	EUR

4300	Z918	10.05.2011	750	EUR	24	TND
4400	Z918	20.01.2011	94 459,09	EUR	32	EUR
4503	Z918	30.03.2011	73 000,00	EUR	33	EUR
4507		04.04.2011	77 487,74	EUR	33	EUR1
4551		14.06.2011	50 000,00			EUR1
4600		01.08.2011	19000,00	EUR	30	TND
2506		12.07.2011	790	EUR	8	EUR
4501		22.07.2011	5000,00	EUR	30	USD
3646		18.01.2011	6000,00	EUR	23	GBP

Source : CHRM.2

NB : Explication sur l'échantillon

Colonne 1 : Cette colonne contient les numéros personnels (numéro matricule) octroyés aux salariés après son recrutement.

Colonne 2 : Le type de prêt en fonction de la catégorie des salariés

Colonne 3 : Comme son nom l'indique c'est la date d'octroi du prêt

Colonne 4 : Correspond au montant du prêt octroyé aux salariés

Colonne 5 : Devise dans laquelle le prêt est effectué.

Colonne 6 : Durée du prêt exprimée en nombre de mois et qui correspond à la durée du contrat du salarié

Colonne 7 : Correspond à la zone monétaire qu'appartient la banque qui recevra le virement du prêt

6.2.5 Documents d'appui de l'échantillon

Pour effectuer ces tests nous avons demandé une liste de documents qui se présentent comme suite :

- les contrats des salariés ;
- les captures d'écran d'approbation des prêts dans le SAP et les mails d'échanges ;
- les captures d'écran du taux d'intérêt dans le SAP ;

- la liste des démissionnaires si possibles ;
- les captures d'écran montrant le numéro ayant reçu le virement du prêt par FTRY ;
- le tableau de remboursement généré par le SAP ;
- le mail de notification envoyé par le salarié pour confirmer la réception du montant sur son compte.

6.2.6 Normes de présentation des documents de travail

Tous les documents de travail présenteront les mentions suivantes :

- le nom de l'entité auditée et /ou de la division;
- la date de collecte de l'information que contient le document;
- le nom du document;
- la mission;
- la référence du document.

6.3 Réalisation de la mission d'audit des prêts aux salariés

Cette partie concerne l'exécution des tests sur l'échantillon prélevé. Elle nous permettra d'élaborer les FRAP qui constitueront l'appui fondamental pour la rédaction du rapport d'audit.

6.3.1 Présentations des FRAP de la mission des prêts aux salariés

Nos tests ont permis de constater un certain nombre de problèmes dans l'exécution de l'activité, ces problèmes pourraient entraîner la réalisation du risque et exposeraient l'entreprise à de graves conséquences. Les FRAP ci-dessous présenteront avec plus de détails nos travaux lors de ces tests.

6.3.1.1 Feuille de révélation et d'analyse du problème 1

Cette feuille va relater un ensemble d'informations telles que le premier problème observé, les constats recueillis sur le terrain, le risque correspondant et son niveau qui découle du tableau d'évaluation des risques, la conséquence et la recommandation correspondante

Tableau 27 : FRAP 1

Entité : BAD	Feuille de Révélation et Analyse de Problème 1	Folio : 1/4
Division : CHRM.2		Date : 22 octobre 2011
Mission d'audit: prêt aux salariés		
Problèmes	L'Assistant des prêts ne fait pas de stimulation pour s'assurer que le salarié n'a pas quitté la banque.	
Risque	Une demande de prêt est exécutée pour un membre qui a quitté la banque de façon volontaire ou involontaire.	
Niveau du risque	ELEVE	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de stimulation sur la base de données des salariés en poste pour s'assurer que le système de CHRM.1 ne présente pas de faille ; - bureau commun pour deux assistants de tâches différentes ; - les deux Assistants ont le même profil; - l'un des Assistants peut traiter une opération relevant de son collègue. 	
Causes	Le système de l'Assistant des prêts n'est pas configuré de sorte à empêcher l'utilisation par ses collègues.	
Effets / conséquences	Collusion pour exécuter des prêts fictifs en attribuant le prêt à un salarié qui a quitté la banque.	
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> a) Séparer les profils des Assistants partageant le même bureau ; b) faire toujours une simulation avec la base de données. Cette simulation permettrait de détecter des erreurs éventuelles dans la base de données des travailleurs engagés dans la banque ; c) paramétrer le système afin générer un rapport de simulation de la base de données. 	

Source : nous-mêmes

6.3.1.2 Feuille de révélation et d'analyse de problème 2

Cette FRAP présente le deuxième problème identifié, le niveau d'exposition au risque et la recommandation appropriée.

Tableau 28 : FRAP 2

Entité : BAD		Folio : 2/4
Division : CHRM.2	Feuille de Révélation et Analyse de Problème 2	Date : 22 octobre 2011
Mission d'audit: prêt aux salariés		
Problème	La banque ne dispose pas de prescription donnant l'obligation aux salariés de solder leurs prêts avant tout départ.	
Risque	Départ et/ ou démission du membre sans avoir soldé le prêt	
Niveau du risque	ELEVE	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de provisions pour des probables départs improvisés ; - compte sur la bonne foi des salariés. 	
Causes	Absence d'obligation forte pour garantir la présence du salarié durant la période que couvre le prêt.	
Effets / conséquences	Déficit du budget alloué aux prêts octroyés aux personnels de la banque.	
Recommandations	Elaborer un contrat de prêts avec des dispositions obligeant le salarié à ne pas quitter ou démissionner de la banque avant le terme du prêt.	

Source : nous-mêmes

6.3.1.3 Feuille de révélation et d'analyse de problème 3

Elle traite le troisième problème identifié, des constats recueillis, du risque auquel la banque est exposée, la conséquence et la recommandation appropriée.

Tableau 29 : FRAP 3

Entité : BAD	Feuille de Révélation et Analyse de Problème 3	Folio : 3/4
Division : CHRM.2		Date : 22 octobre 2011
Mission d'audit: prêt aux salariés		
Problème	Les numéros de comptes de certains salariés dans le SAP ne sont pas conformes avec les documents physiques remis par le salarié.	
Risque	<ul style="list-style-type: none"> 1- Virement effectué sur un faux compte ; 2- mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP 	
Niveau du risque	ELEVE	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés possèdent plusieurs comptes : per 4474 (Annexe 9); - différence entre le numéro de compte du relevé d'identité bancaire et le SAP pour les numéros. per 4451, 4487 (Annexes 10 et 11); - des ordres de virements s'effectuent régulièrement à différentes destinations. 	
Causes	Les salariés modifient régulièrement leurs comptes bancaires dans le SAP.	
Effets / conséquences	Virement des fonds sur un compte non souhaité par le salarié ou sur un compte fictif profitant des mouvements de changement de comptes.	
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> a) Définir un délai de 6 mois pour modifier ou demander le changement d'un compte du système ; b) la demande de modification doit se faire par e-mail qui sera attaché dans le SAP ; c) faire une vérification accrue avant de valider les nouvelles références bancaires dans le système 	

Source : nous-mêmes

6.3.1.4 Feuille de révélation et d'analyse de problème 4

Elle présentera l'ensemble de nos constats jusqu'à la recommandation en passant par le niveau du risque.

Tableau 30 : FRAP 4

Entité : BAD		Folio 4/4
Division : CHRM.2	Feuille de Révélation et Analyse de Problème 4	Date : 22 octobre 2011
Mission d'audit: prêt aux salariés		
Problème	La demande de prêt du Superviseur peut être validée par lui-même.	
Risque	Superviseur valide sa propre demande de prêt	
Niveau du risque	ELEVE	
Constats	<ul style="list-style-type: none"> - Le système n'est pas paramétré pour éviter l'auto approbation ; - pas de contrôle du manager après l'approbation du superviseur. 	
Causes	Parce que des vérifications sont effectuées dans d'autres Départements tels que FFCO.2 pour le contrôle financier et vérification de l'approbateur, FTRY pour les contrôles des références bancaires suivis du virement	
Effets conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1- Le Superviseur sera tenté de faire exécuter sa propre demande ; 2- décaissement d'un prêt inapproprié dû à un défaut de contrôle. 	
Recommandations	<ol style="list-style-type: none"> a) Paramétrer le SAP pour empêcher l'auto approbation ; b) paramétrer le SAP en vue d'automatiser le transfert vers un autre Superviseur d'une autre Unité de CHRM.2 	

Source : nous-mêmes

6.4 Rédaction du rapport de fin de mission

Le rapport de la mission d'audit présentera notre opinion et une synthèse des constats et recommandions formulés, cela permettra à la division de CHRM.2 et la présidence de la BAD de prendre des initiatives en vue d'améliorer les points sombres de cette activité. Ce rapport sera précédé par le rapport préliminaire et ensuite par le rapport synthétique : le rapport final et du plan d'action.

6.4.1 Rapport préliminaire

Le rapport préliminaire est celui qui sera soumis à une validation. En effet cette validation consistera à présenter aux audités nos constats et les différentes recommandations qui viennent en amélioration de l'activité.

Tableau 31 : Rapport préliminaire

Entité : BAD	Rapport préliminaire	Mission d'audit: prêt aux salariés
Division : CHRM.2	Référence : Juil/2011/RP/001	Période: juillet-septembre 2011
<p>1. Introduction</p> <p>Conformément au programme de travail, nous avons effectué l'audit de l'octroi des prêts aux salariés. Le présent rapport est formulé à l'intention de la direction. Les constats et recommandations sont issus des tests. Cet audit a également été conduit conformément aux normes internationales pour la pratique de l'audit interne.</p> <p>2. Objectif de l'audit</p> <p>L'objectif principal de cette revue consistait à effectuer l'audit de l'octroi des prêts aux salariés de la banque en vue de proposer des recommandations concrètes le cas échéant. Nos travaux se sont focalisés sur l'évaluation des risques et des contrôles mis en place.</p> <p>3. L'étendue de l'audit</p> <p>L'audit a couvert uniquement les prêts octroyés aux salariés du siège relocalisé temporairement à Tunis. Ces travaux ont porté sur les prêts de la période de janvier 2011 à octobre 2011. Nos tests ont porté sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le respect de la directive présidentielle N° 01/2004 relative à l'assistance financière au personnel ; ✓ les approbations requises pour la validation des prêts ; ✓ la vérification des comptes des salariés dans le SAP ; ✓ les amortissements relatifs aux prêts. <p>4. Constats et recommandations</p> <p>Les travaux ont conduit à formuler les recommandations à partir des constats</p> <p>Constat 1 : référence (FRAP 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aucune simulation n'est faite avec la base de données des nouvelles recrues avant 		

l'exécution dans le système

- l'Assistant responsable de la gestion des prêts possède le même profil que son collègue responsable des indemnités de retraite. Il partage également le même bureau avec celui-ci

Recommandation 1 :

- a) faire toujours une simulation avec la base de données actualisée, cette simulation permettrait de détecter des erreurs éventuelles dans la base de données des travailleurs engagés dans la banque ;
- b) paramétrer le système afin de générer un rapport de simulation de la base de données des salariés effectivement recrutés ;
- c) séparer les profils des assistants partageant le même bureau.

Constat 2 : référence (FRAP 2)

- pas de provision pour des probables départs improvisés ou probables démissionnaires ;
- la bonne foi du salarié constitue l'appui ou la garantie.

Recommandation 2

Elaborer un contrat de prêt avec des dispositions obligeant le salarié à ne pas quitter ou démissionner de la banque avant le terme du prêt.

Constat 3 : référence (FRAP 3)

- les salariés possèdent plusieurs comptes : per 4474 (Annexe 9);
- différence entre le numéro de compte sur le relevé d'identité bancaire et le SAP pour les numéros per 4451, 4487 (Annexe 10 et 11)
- des ordres de virements s'effectuent régulièrement à différentes destinations

Recommandation 3 :

- a) définir un délai de 6 mois pour modifier ou demander le changement d'un compte du système ;
- b) la demande de modification doit se faire par e-mail et il sera attaché dans le SAP ;
- c) faire une vérification accrue avant de valider les nouvelles demandes de prêts

Constat 4 : référence (FRAP 4)

- le système n'est pas paramétré pour éviter l'auto approbation.
- pas de contrôle du Manager après l'approbation du Superviseur

Recommandation 4 :

- a) le système doit être paramétré pour empêcher d'exécuter sa propre demande ;

- b) paramétrer le système en vue d'automatiser le transfert vers un autre Superviseur d'une autre Unité de CHRM.2.

Source : nous-mêmes

6.4.2 Réunion de clôture pour la validation du rapport préliminaire

Nous avons effectué le 25 octobre 2011, une réunion avec les responsables des prêts octroyés aux salariés, cette réunion nous a permis de leur présenter notre rapport préliminaire et d'en discuter les constats et les recommandations. Ainsi nous avons pu recueillir leurs réactions sur certains points contenus dans notre rapport préliminaire. Le tableau ci-dessous présente leurs réactions :

Tableau 32 : Réactions des audités par rapport aux constats et risques

Entité : BAD	Réaction des audités	Mission d'audit: prêt aux salariés
Division : CHRM.2	Référence : juil./2011/ RA/ 001	Période: juillet-septembre 2011
<p>Constat 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aucune simulation avec la base des données des nouvelles recrues n'est faite avant l'exécution dans le système SAP ; ➤ l'Assistant responsable de la gestion des prêts possède le même profil que son collègue responsable des indemnités de retraite et partage également le même bureau avec celui-ci. <p>Réaction des audités 1</p> <p>Ils sont formels que lorsque le salarié n'est pas dans la base des recrues, la demande ne peut pas être validée dans le système car l'interface fonctionne bien sans pour autant nous rassurer de l'avoir testé. En aucun cas une demande de prêt ne sera octroyée à un salarié qui a quitté la banque.</p> <p>Constat 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pas de provisions pour des probables départs improvisés ou probables démissionnaires ; ➤ la bonne foi du salarié constitue l'appui ou la garantie. 		

Réaction des audités 2

Les audités pensent qu'il est difficile de prévoir qu'un membre du personnel compte démissionner. Si la situation se produit alors le salarié tire un chèque sur lui pour le remboursement immédiat du prêt sous peine d'être traduit devant le tribunal. Ils reconnaissent néanmoins qu'il n'existe pas une clause à cet effet dans le contrat de prêt.

Constats 3 :

- les salariés possèdent plusieurs comptes per 4474(Annexe 9) ;
- différence entre le numéro de compte sur le relevé d'identité bancaire et le SAP pour les numéros per 4451, 4487 (Annexe 10 et 11);
- des ordres de virement s'effectuent régulièrement à différentes destinations.

Réaction des audités 3

Pour les audités, il n'y a pas de risques car les informations concernant les références du SAP sont traitées par FTRY, en effet c'est ce département qui effectue les contrôles des références bancaires et procède au virement. Ce Département est donc doté des moyens techniques pour accomplir leurs tâches.

Constat 4 :

- demande non revue après l'approbation du Superviseur de l'Assistant ;
- le Manager de la Division de CHRM.2 n'intervient pas après celle du Superviseur.

Réaction des audités 4

Les contrôles sont suffisants pour limiter les risques. Plusieurs Départements interviennent avant le virement sur le compte du salarié.

Source : nous-mêmes

Après l'élaboration des plans d'action nous avons donc conclu nos travaux par le rapport final. Ce rapport final permet de formuler notre opinion sur cette activité.

6.4.3 Plan d'action et période de mise en œuvre

Après la réunion de clôture, le rapport préliminaire a subi une modification pour permettre aux audités de notifier la mise en œuvre des recommandations. Les audités n'ont jamais eu le temps de nous fournir les plans d'action et les périodes de mise en œuvre qui sont de leur responsabilité. Finalement nous en avons proposé, alors le plan d'action se présenta comme suit :

Tableau 33 : Plan d'action

Entité : BAD		Plan d'action	Mission d'audit: prêt aux salariés	
Division : CHRM.2			Période : juillet- septembre 2011	
Mission d'audit : prêt aux salariés			Référence : Juil /2011/RD/001	
Numb.	Recommandations	Actions	Niveau/ date	Départ/ division
1	<p>a) Faire toujours une simulation avec la base de données, cette simulation permettrait de détecter des erreurs éventuelles entre interface de la base de données des travailleurs engagés dans la banque ;</p> <p>b) Paramétrer le système afin de générer un rapport de simulation de la base ;</p> <p>c) Séparer les profils des Assistants partageant le même bureau.</p>	<p>Le paramétrage sera fait en collaboration avec Communication and Information Method Management (CIMM) en vue de permettre des simulations par l'Assistant.</p>	<p>Moyen</p> <p>Mars 2012</p>	<p>CIMM et CHRM. 2</p>

2	Elaborer un contrat de prêt avec des dispositions obligeant le salarié à ne pas quitter ou démissionner de la banque avant le terme du prêt.	Organiser une réunion avec le Département juridique en vue d'obtenir les orientations nécessaires pour élaborer cette disposition.	Elevé Avril 2012	CHRM. 2 et GECL
3	<p>a) Définir un délai de 6 mois pour modifier ou demander le changement d'un compte du système ;</p> <p>b) La demande de modification doit se faire par e-mail. Cet e-mail sera attaché dans le SAP ;</p> <p>c) Faire une vérification accrue avant de valider les nouvelles demandes de prêts</p>	Envoie des mails contenant toutes les obligations à observer en matière de changement et/ou de modification d'informations relatives aux comptes bancaires qui est dans le SAP.	Elevé Février 2012	CHRM. 2
4	<p>a) Paramétrer le SAP pour empêcher l'auto approbation.</p> <p>b) Paramétrer le système en vue</p>	Entreprendre avec CIMM les consultations nécessaires en vue de permettre le paramétrage du système SAP	Elevé Janvier 2012	CHRM. 2

	d'automatiser le transfert vers un autre superviseur d'une autre Unité de CHRM.2			
--	--	--	--	--

Source : nous-mêmes

6.4.4 Rapport final de la mission d'audit

Ce rapport final est celui qui clôture nos travaux de fin de mission. Il est la synthèse de l'ensemble de nos travaux. Il contient les recommandations faites sur cette activité d'octroi de prêts aux salariés de la BAD, sa seule lecture permettra de s'apercevoir du degré de maîtrise de cette activité par le personnel en charge:

Tableau 34 : Le rapport final

Entité : BAD	Rapport final	Mission d'audit: prêt aux salariés
Division : CHRM.2	Référence : Juil/2011/RF/001	Période : juillet-septembre 2011
<p>1. Introduction</p> <p>conformément au programme de travail, nous avons effectué l'audit de l'octroi des prêts aux salariés. Le présent rapport est formulé à l'intention de la direction. Les constats et recommandations sont issus des tests. Cet audit a également été conduit conformément aux normes internationales de l'audit interne</p> <p>2. objectif de l'audit</p> <p>l'objectif principal de cette revue consistait à effectuer l'audit de l'octroi des prêts aux salariés de la banque en vue de proposer des recommandations concrètes le cas échéant. Nos travaux se sont focalisés sur l'évaluation des risques et des contrôles mis en place.</p> <p>3. L'étendue de l'audit</p> <p>L'audit a couvert uniquement les prêts octroyés aux salariés du siège relocalisé temporairement à Tunis. Nos travaux ont pris en compte les prêts de la période de janvier 2011 à septembre 2011. Nos tests ont porté sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ le respect de la directive présidentielle N° 01/2004 relative à l'assistance financière au 		

personnel ;

- ✓ les approbations requises pour la validation des prêts ;
- ✓ la vérification des comptes des salariés dans le SAP ;
- ✓ les amortissements relatifs aux prêts.

4. Constats et recommandations

Les travaux ont conduit à formuler les recommandations à partir des constats

Constat 1 : référence (FRAP 1)

- aucune simulation avec la base des données des nouvelles recrues n'est faite avant l'exécution dans le système
- l'Assistant responsable de la gestion des prêts possède le même profil que son collègue responsable des indemnités de retraite. Il partage également le même bureau avec celui-ci.

Recommandation 1 :

- a) faire toujours une simulation avec la base de données actualisée, cette simulation permettrait de détecter des erreurs éventuelles dans la base de données des travailleurs engagés dans la banque ;
- b) paramétrer le système afin de générer un rapport de simulation de la base ;
- c) séparer les profils des Assistants partageant le même bureau.

Constat 2 : référence (FRAP 2)

- pas de provision pour des probables départ improvisé ou probable démissionnaire;
- la bonne foi de salarié constitue l'appui ou la garantie.

Recommandation 2

Elaborer un contrat de prêt avec des dispositions obligeant le salarié à ne pas quitter ou démissionner de la banque avant le terme du prêt.

Constat 3 : référence (FRAP 3)

- les salariés possèdent plusieurs comptes 4474(Annexe 9);
- différence entre le numéro de compte sur le relevé d'identité bancaire et le SAP pour les numéros per 4451, 4487 (Annexe 10 et 11);
- des ordres de virements s'effectuent régulièrement à différentes destinations.

Recommandation 3 :

- a) définir un délai de 6 mois pour modifier ou demander le changement d'un compte du système ;
- b) la demande de modification doit se faire par e-mail.cet e-mail sera attaché dans le

SAP ;

- c) faire une vérification accrue avant de valider les nouvelles demandes de prêts.

Constat 4 : référence (FRAP 4)

- demande non revue après l'approbation du Superviseur de l'Assistant ;
- le Manager de la division de CHRM.2 n'intervient pas après celle du Superviseur.

Recommandation 4 :

- a) paramétrer le SAP pour empêcher l'auto approbation ;
- b) paramétrer le SAP en vue d'automatiser le transfert vers un autre Superviseur d'une autre Unité de CHRM.2.

5. Conclusion

Au terme de nos travaux et conformément aux diligences mises en œuvre lors de cet audit, nous avons noté «**non satisfaisant**» les contrôles mis en place pour assurer la conformité et l'efficacité. En effet certain contrôle ne fonctionne pas comme prévu.

5.1 Concernant Le respect de la directive présidentielle No 01/2004 et son complément

La directive présidentielle est respectée, les nouvelles configurations de SAP ont pris en compte de la modification du taux d'intérêt qui est passé de 4.5% a 3% (**Annexe 12**)

5.2 Concernant l'exécution dans le SAP

L'exécution dans le SAP n'intervient pas après une simulation du numéro personnel du salarié et la base de données de CHRM.1, ce qui pourrait entraîner la validation d'un prêt à un membre qui n'est plus engagé à la banque et /ou est encours de cessation d'activité.

5.3 Concernant les obligations du salarié

Il n'existe aucune obligation du salarié visa vis de la banque, la division se contente juste de compter sur la bonne foi du salarié. cette situation pourrait entraîner l'octroi d'un prêt qui compte démissionner par exemple le mois suivant.

5.4 Concernant les approbations des prêts

Le non paramétrage du SAP pour empêcher un agent intervenant dans la gestion des prêts de valider sa demande de prêt. Une telle situation conduirait à un risque de violation des bonnes pratiques. Cette violation pourrait entrainer un déséquilibre financier par octroi irrégulier de prêts.

5.5 Concernant le virement des fonds

Dans le cadre du virement des fonds, deux numéros personnels ne correspondent pas au relevé d'identité bancaire apporté par le salarié. Il s'agit notamment des numéros suivant : 4451, 4487 et un autre qui correspond à plusieurs numéros de compte per 4474 ce

qui pourrait occasionner un virement fictif qui déboucherait sur une perte financière.

5.6 Concernant le remboursement immédiat du prêt en cas démission

Il faudra mettre en place des conditions claires et strictes que le salarié valide dans l'ESS lors de la formulation de sa demande de prêt.

5.7 Concernant le tableau d'amortissement

Concernant les tableaux d'amortissement, nous n'avons pas pu faire de vérifications pour faute de document non reçu.

5.8 Concernant les mises en œuvre des recommandations

Les responsables de la gestion de l'octroi des prêts aux salariés se sont montrés trop occupés au point de ne pas pouvoir nous fournir leur plan de mise en œuvre. Nous avons donc proposé un plan de mise en œuvre ci-joint.

5.9 Concernant l'Unité de Contrôle Interne (UCI)

Nous conseillons à la BAD d'activer son Unité de Contrôle Interne (ICU) afin qu'elle soit proactive dans ses activités de revue et de contrôle de conformité.

Source : nous-mêmes

Conclusion

La conduite de cette mission a permis, par la mise en œuvre de diligences d'audit, de réaliser des travaux argumentés par les outils de collecte et d'analyse d'informations. Cela a contribué à faciliter l'obtention des constats pertinents. L'ensemble des constats contribue à la formulation de recommandations dans l'objectif de permettre à la direction de la banque de redynamiser son Unité de gestion des prêts du fait de son activité non satisfaisante. La direction de la banque pourra prendre des mesures appropriées en vue de corriger les quelques problèmes observés.

Conclusion deuxième partie

La présentation de la banque africaine de développement a été incontournable pour une grande connaissance de l'environnement dans lequel est gérée cette activité de prêts octroyés aux salariés. Elle a contribué par le biais de la prise de connaissance, à faciliter l'évaluation des risques liés aux prêts et celle de l'évaluation des contrôles mis en place par la banque. La réalisation de la mission d'audit conformément aux normes internationales d'audit interne a considérablement contribué à la détection des problèmes que rencontre cette activité. Elles ont également contribué à la formulation de recommandations pertinentes en vue de d'apporter une amélioration à cette activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'octroi des prêts aux salariés de la Banque Africaine de Développement représente une activité rentable grâce au paiement d'intérêt sur ces prêts. Pour la BAD, octroyer des prêts à son personnel lui permet d'accroître sa productivité par la stimulation de la motivation et la conservation de son personnel. La BAD s'inscrit dans la logique de différenciation de son personnel par rapport aux autres institutions africaines. Ainsi pour aider cette banque à garantir la pérennité de cette activité, nous avons effectué une mission d'audit. La prise de connaissance, l'évaluation des risques et des contrôles existants nous ont permis de définir les objectifs et les tests. Ces tests nous ont fourni des constats pertinents qui ont été consignés dans les FRAP. En effet, nos FRAP renseignent sur le problème, la nature du risque, nos constats et sur la recommandation jugée appropriée.

En enfin cette mission a abouti à l'élaboration d'un rapport très simplifié et facile à lire qui permettra à la direction et à nos lecteurs, sans lire l'ensemble des travaux, de voir le fil conducteur de notre mission, les dysfonctionnements constatés, les recommandations proposées et notre opinion vis à vis de cette activité. En effet cette activité est globalement « non satisfaisante » à cause du gap qui existe entre les contrôles mis en place et leur application lors du traitement des demandes de prêts. La pérennité des activités de la Banque Africaine de Développement est indispensable pour le développement du continent dont les défis sont nombreux. Il sera judicieux que d'autres missions d'audit soient menées sur d'autres activités de cette prestigieuse institution.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Application remplie et soumise lors de la demande de prêt dans ESS

Quit Help

ESS Employee Loans Application

Reprint Current Application View Loan History

Employee Number 2089

HR Loan Details

Loan Type

Salary Advance Loan (Z918)

Vehicle Loan (Z919)

Loan Currency EUR

Repayment Period (Months) 12

Repayment Start Date 16.06.2006

Projected Loan End Date 16.06.2007

Contract Termination Date 31.10.2014

Check Maximum Loan Amount

Maximum Loan Amount 14,550.50

Maximum Period (Salary Advance) 36

Maximum Period (Vehicle Loan) 48

Bank Selection EUR

Loan amount Requested 12000

Projected Payroll Capital Installments 0.00

Submit Loan Application

Help

ESS Employee Loans Application

 HR Loan successfully submitted to CHRM2. Workflow message sent to CHRM2

Source : CHRM.2

Annexe 2 : Formulaire de demande de prêts

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

AFRICAN DEVELOPMENT BANK



HR LOAN APPLICATION DETAILS

13 RUE DU GHANA, ANGLE AV. HEDI NOUIRA ET PIERRE, DE COUBERTIN
Téléphone : (216) 7110 3143 or 7110 3135
Fax: (216) 71 10 37 59
B.P. 323 # 1002 TUNIS BELVEDERE, TUNISIE

Date : 22.05.2006

Employee Number and Name

00002089-SMITH, John Department : CIMM

Loan type : Z918-Salary Advance (new)
Amount Requested : 111.00 EUR
Repayment Months : 12
Repayment Start Date : 01.06.2006
Projected Loan End Date : 01.06.2007
Employee Contract Termination Date : 31.10.2014

Bank Details

Country Code : FR-France
Bank Key : BNPFRPP-Bnp-Paribas Sa
Bank Account Number : 30004005670000223551329

UNDERTAKING AUTHORISING THE BANK TO RECOVER OUTSTANDING BALANCES FROM LOANS/ADVANCES

I, the undersigned SMITH, John employed at the African Development Bank as ANALYST CIMM do hereby authorise the Bank, by this irrevocable undertaking, to take the following measures, on the termination of my service, to recover outstanding sums due the Bank for any loan or advance granted me:

- i. deduct the total amount due, from any sums that may be due me by the Bank from my termination allowance;
- ii. deduct the total amount due, from my Pension entitlements should I opt to buyback entitlements, or up to one third of the pension's actuarial equivalent ;
- iii. deduct the amount due, from Life Insurance proceeds that may be payable to my estate and/or beneficiaries, prior to any payment being made to such estate and/or beneficiaries.

Should the application of the aforementioned provisions not permit all of my debts to be settled, I undertake to indicate to the Bank, in writing and at their convenience, the terms and conditions of reimbursement of the amounts due.

Employee Signature : _____ Date : _____
Witness Name : _____ Date : _____
CHRM Approver : _____ Date : _____

Please print out this form, sign it, have your signature witnessed and either immediately (1) fax it to 71103759 (2) scan and email to M^{me} Zeze-Drogba or M^s. Ego Anyiam (3) hand deliver it to CHRM2

Source : CHRM.2

Annexe 3 : Questionnaire de prise de connaissance

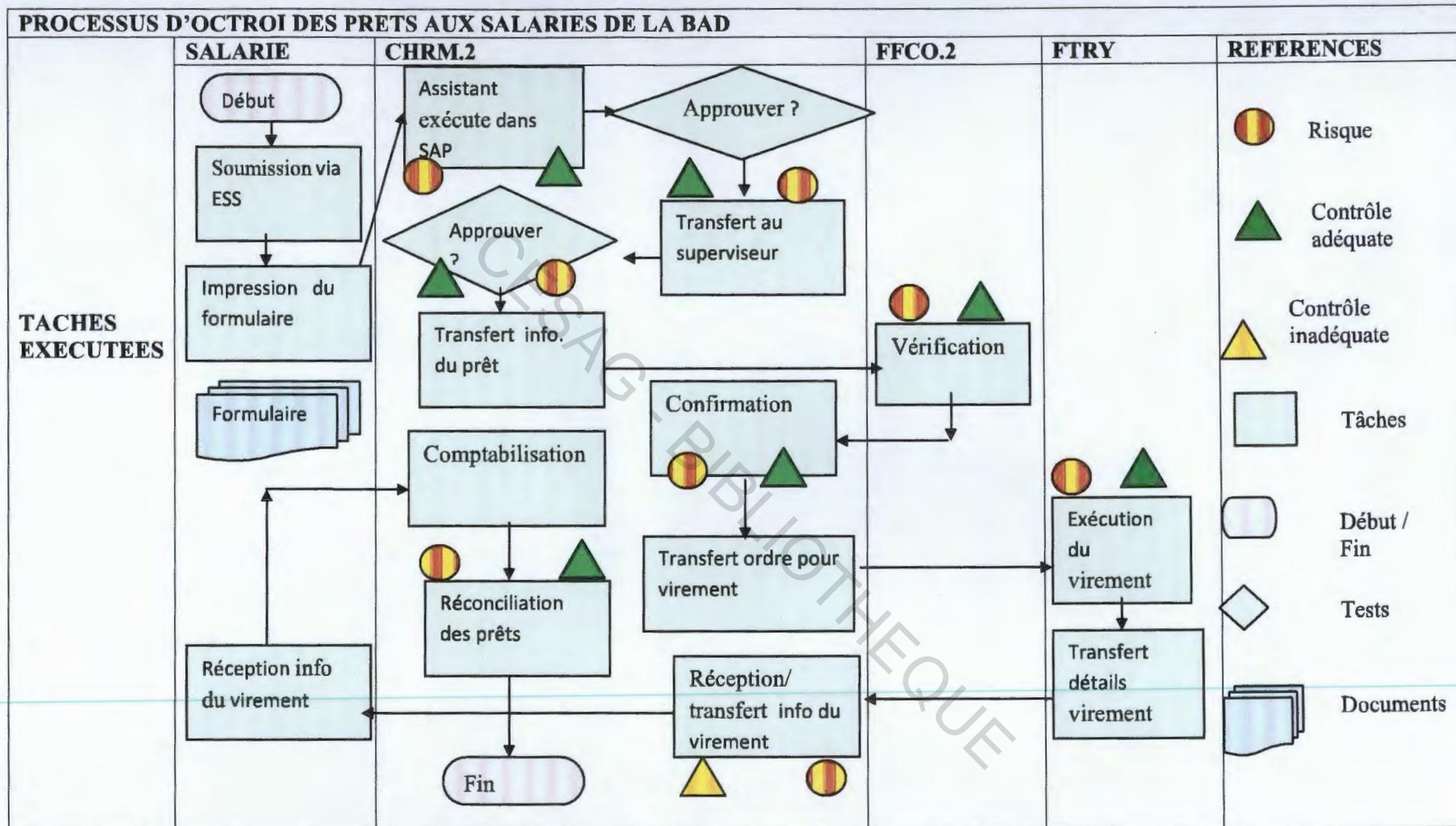
Entité : BAD	Questionnaire de prise de connaissance de l'octroi des prêts aux salariés	Folio
Division : CHRM.2 / prêt aux salariés		1/1

Objectif : S'assurer de notre compréhension des activités de la division d'accueil.

Ref	Questions	Oui	Non	Commentaires
1	Le nouveau salarié a-t-il droit aux prêts?	X		
2	Y a-t-il des dossiers préalables à fournir?	X		
3	Le salarié peut-il prendre un montant sur une période excédant son contrat ?		X	
4	Existe-t-il une limite de prêts aux employées?	X		
5	Le recouvrement est-il annuel?		X	
6	Le recouvrement est-il mensuel?	X		
7	Existe-il un montant mensuel limité à recouvrer pour chaque salarié?	X		Le recouvrement se fait au prorata de la durée du prêt
8	Le prêt aux salariés est-il soumis à un taux d'intérêt?	X		

9	Le taux d'intérêt est-il défini selon la catégorie du salarié?		×		
10	Le traitement des prêts octroyés aux salariés est très lourd et épuisant?		×	automatisé	
11	L'intérêt est-il payé annuellement?		×		
12	L'intérêt est-il payé mensuellement?	×			
13	Est-il possible d'utiliser l'ancien taux d'intérêt?		×		
14	Existe-t-il un plan d'amortissement?	×			
15	Est-il possible qu'un salarié finit son contrat sans avoir remboursé tout son prêt ?	×	×	Cette situation n'est pas possible vue que la période du prêt s'étant sur la durée du contrat. Cependant en cas de démission ou toute autre situation entraînant la rupture, le salarié paie immédiatement si non il est poursuivi au tribunal	
16	Avez-vous des difficultés dans votre travail ?	×			

Source : nous-mêmes



Source : nous-mêmes

Annexe 5 : Matrice des risques et des contrôles mis en place

<i>Réf.</i>	<i>Tâches</i>	<i>Réf. risques</i>	<i>Risques</i>	<i>Refer. contrôles</i>	<i>Contrôles mis en place</i>
1	Employé soumet la demande de prêt depuis ESS	1. a	Demande de deux prêts par la même personne	1. a	Ne peut valider une seconde demande, si la première s'étend sur la durée du contrat.
		1. b	Période de remboursement dépasse le contrat du membre	1. b	Une durée de prêt supérieure à celle du contrat du salarié est automatiquement rejetée par le système
		1.c	Une demande de prêt soumise par un membre non encore confirmé.	1.c	Ne peuvent y avoir accès que les salariés qui ont déjà signé le contrat et rempli les formalités (base de données) du recrutement depuis CHRM.1
		1. d	Demande de prêt viole la limitation du prêt à 45% du salaire de base.	1. d	La limitation du prêt est intégrée au système, il génère automatiquement le montant du prêt possible.
2	Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de la demande de	2. a	Signature du document dû par un faux témoin	2. a	Le salarié vient avec son témoin au bureau de l'assistant pour la signature du document de prêt.

	prêt				
3	Assistant complète et exécute la demande dans le SAP	3. a	Exécuter dans le SAP deux demandes de prêt d'une même personne en une année.	3. a	Le système bloque la seconde demande de prêt la même année par le même salarié.
		3. b	Exécute des données non conformes à la durée du contrat dans SAP.	3. b	Le SAP bloque la demande qui excède le terme du contrat .SAP est en relation avec la base de données des salariés détenue par CHRM.1.
		3.c	Demande de prêt exécutée pour un membre qui a quitté la banque.	3. c	Tous les contrats arrivés à terme se désactivent si le salarié ne les renouvelle pas avant le terme.
4	Approbation par l'assistant	4. a	Assistant approuve sa propre demande	4. a	La demande de l'assistant est traitée par une autre personne
		4. b	Approbation d'une demande sans signature de témoins	4. b	Toute demande sans signature du témoin est rejetée.
5	Transfert des données au superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP	5. a	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle	5. a	Vérification de la conformité des informations avant le transfert.
		5. b	Données non transférées	5. a	Transfert de données au superviseur est automatique une fois

					valide par l'Assistant.
		5. c	Demande transférée à un faux approbateur pour validation.	5. c	Le système est paramétré pour que toutes les demandes soient transférées au superviseur.
6	Le superviseur examine et valide les détails du prêt	6. a	Superviseur valide sa propre demande de prêt	6. a	Le système bloque la validation.
		6. b	Décaissement d'un prêt sans approbation	6. b	Le passage à une étape de décaissement est sujet de validation dans le SAP
7	Le superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2	7. a	Retard de transfert des données à FFCO.2	7.a	Le transfert est automatique une fois validé par le superviseur.
8	FFCO.2 vérifie et renvoie la liste des paiements à effectuer à CHMR.2	8. a	La liste des prêts à régler n'est pas examinée	8. a	FFCO.2 examine le prêt conformément à la directive présidentielle N° 01/ 2004 relative à l'assistance financière.
9	CHRM.2 confirme les détails du prêt et transfère à FTRY via SAP	9. a	Confirmer une liste non traitée par FFCO	9. a	Vérifie toutes les références, montants, numéros personnel du salarié, coordonnées bancaires
10	FTRY exécute le paiement par virement bancaire et envoie les	10. a	virement effectué sur un faux compte bancaire	10. a	Les comptes des salariés sont intégrés dans le système, il suffit que le salarié précise le compte qui doit

	informations du virement à CHRM.2				recevoir le virement
		10. b	Mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP	10. b	Toutes les références bancaires sont déjà intégrées et confirmées par FTRY.
		10.c	Paiement effectué à une tierce personne autre que le demandeur	10. c	Le système contrôle via l'interface de la base de données des salariés
11	CHRM.2 enregistre les informations dans les comptes de la comptabilité de la division	11. a	enregistrement dans le mauvais compte	11. a	Le SAP reconnaît automatiquement le compte correspondant à l'enregistrement.
12	CHRM.2 envoie un mail à l'employé contenant tous les détails du virement	12. a	Paiement d'un prêt pour un membre du personnel qui a l'intention de démissionner	12. a	le salarié qui démissionne avant l'arrivée du terme, rembourse immédiatement le prêt par chèque, virement. Etc...
13	Amortissement du prêt et des intérêts via la paie	13. a	Le salarié rembourse avant l'arrivée du terme et soumet une autre demande.	13. a	Le système bloque toute nouvelle demande si le premier prêt s'étend sur toute la période du contrat.
		13. b	Départ du membre sans avoir soldé le prêt	13. b	Le prêt est recouvré sur la période du contrat du salarié
		13.c	Retard dans le début de	13. c	Le SAP commence à récupérer automatique

			l'amortissement du prêt et des intérêts.		dès la prochaine paie le principal et l'intérêt.
		13. d	Ecart de conversion dû au remboursement dans une autre devise.	13. d	Le prêt est remboursé avec la même devise que l'octroi.
		13. e	Déduction du principal et des intérêts sur le salaire au-delà du terme	13. e	Le système bloque toute déduction à la fin de la période du prêt.
		13. f	Déduction des intérêts à l'ancien taux 4.5% au lieu du nouveau taux en vigueur 3%	13. f	le taux d'intérêt est intégré dans le SAP et la déduction est automatique.
14	Identification des prêts non amortis	14. a	Les prêts non productifs ne sont pas identifiés	14. a	Le système reconnaît et génère automatiquement les prêts non productifs.
15	Faire la réconciliation chaque trois mois en interphase avec le tableau d'amortissement de la comptabilité.	15. a	La réconciliation des prêts n'est pas effectuée	15. a	La réconciliation des prêts est préparée par le manager de CHRM.2

Source : nous-mêmes

Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne

Entité : BAD	Questionnaire de contrôle interne	Folio
Division : CHRM.2 / prêts aux salariés		1/1

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement du dispositif mis en place pour encadrer l'activité des prêts octroyés aux salariés.

Ref.	Questions	Oui	Non	Commentaires
1	Existe-t-il un manuel de procédure lié aux prêts?		X	
2	Existe-t-il une directive présidentielle liée aux prêts des salariés?	X		
3	Les conditions d'octroi des prêts sont-elles formalisées dans la directive?	X		
4	Est-il possible de traiter un dossier sans la signature du témoin?	X		
5	Un salarié qui a déjà eu le prêt maximum peut-il soumettre une nouvelle demande via l'ESS?	X		
6	Est-il possible de valider à nouveau cette demande dans le système?		X	
7	Est-il possible que vous traitez votre propre demande?		X	
8	Si vous la soumettez le système va-t-il la bloquée?	X		

9	Votre Superviseur peut-il traiter sa propre demande?		×	
10	Le taux d'intérêt est-il paramétré au système?	×		
11	Le calcul de montant à octroyer au salarié est-il généré par le système?	×		
12	Le système arrive-t-il à récupérer depuis CHRM.1 la date de recrutement, la date de fin du contrat, le numéro de compte bancaire du salarié afin de déterminer la période d'amortissement?	×		
13	Après le traitement, la suite est-elle acheminée au Superviseur manuellement ou automatiquement			automatiquement
14	Après la validation du prêt par votre Superviseur qu'est ce qui se passe ?			Transfert automatique à FFCO

Source : nous-mêmes

Annexe 7 : Evaluation du contrôle interne

<i>réf</i>	<i>Tâches</i>	<i>Réf</i>	<i>Risques</i>	<i>Ref contrôles</i>	<i>Contrôle mise en place</i>	<i>Adéquation / inadéquation</i>
1	employé soumet la demande prêt depuis ESS	1. a	Demande de deux prêts par la même personne	1. a	Ne peut valider une seconde demande, si la première s'étend sur la durée du contrat.	Adéquat
		1. b	Période de remboursement dépasse le contrat du membre	1. b	Une durée de prêt supérieure à celle du contrat du salarié est automatiquement rejeté par le système	Adéquat :
		1. c	Demande de prêt violant la limitation du prêt à 45% du salaire de base.	1. d	La limitation du prêt est intégrée au système, il génère automatiquement le montant du prêt possible.	Adéquat
2	Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de	2. a	Signature du document du par un faux témoin	2. a	Le staff vient avec son témoin au bureau de l'Assistant pour la signature du document de prêt.	Adéquat

	la demande de prêt					
3	Assistant complète et exécute la demande dans le SAP	3. a	Exécuter dans le SAP deux demandes en faveur d'une même personne au court de la même année.	3. a	Le système bloque la seconde demande de prêt la même année par le salarié.	Adéquat
		3. b	Exécute des données non conformes à la durée du contrat dans SAP.	3. b	Le SAP bloque la demande qui excède le terme du contrat .SAP est en relation avec la base de données des salariés de tenu par CHRM.1.	Adéquat
		3. c	Demande de prêt exécutée pour un membre qui a quitté la banque.	3. c	Tous les contrats arrivés à terme se désactivent si le salarié ne les renouvelle pas avant le terme.	Adéquat
4	Approbation par l'assistant	4. a	Assistant approuve sa propre demande	4. a	La demande de l'Assistant est traitée une autre personne	Adéquat
		4. b	Approbation d'une demande sans signature	4. b	Toute demande sans signature du témoin est rejetée.	Adéquat

			de témoins			
5	Transfert des données au Superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP	5. a	Transfert de données erronées dues à un défaut de contrôle	5. a	Vérification de la conformité des informations avant le transfert.	Adéquat
		5. b	Demande transférée à un faux approbateur pour validation.	5. c	Le système est paramétré pour transférer toutes les demandes au Superviseur qui est dans le SAP.	Adéquat
6	Le Superviseur examine et valide les détails du prêt	6. a	Superviseur valide sa propre demande de prêt	6. a	Le système bloque la validation.	Adéquat
		6. b	Décaissement d'un prêt sans approbation	6. b	Le passage à l'étape de décaissement est sujet de toutes validations requises dans le SAP	Adéquat

7	Le Superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2	7. a	Retard de transfert des données à FFCO.2	7.a	Le transfert est automatique, une fois validé par le Superviseur.	Adéquat
8	FFCO.2 vérifie et renvoie la liste des paiements à effectuer à CHMR.2	8. a	La liste des prêts à régler n'est pas examinée	8. a	FFCO.2 examine le prêt conformément à la directive présidentielle N° 01/2004 relative à l'assistance financière.	Adéquat
9	CHRM.2 confirme les détails du prêt et transfert à FTRY via SAP	9. a	Confirmer les détails de la liste pour le paiement Sans la réviser	9. a	Vérifie toutes les références, montant, numéro personnel du salarié, les coordonnées bancaire	Adéquat
10	FTRY exécute le paiement par virement bancaire et envoie les informations du virement à CHRM.2	10. a	Virement effectué sur un faux compte bancaire	10. a	Les comptes des salariés sont intégrés dans le système dès le recrutement, il suffit que le staff précise le compte qui doit recevoir le virement	Adéquat

		10. b	Mauvaise référence du compte bancaire dans le SAP	10. b	Toutes les références bancaires sont déjà intégrées et confirmées par FTRY.	Adéquat
		10. c	Paiement effectué à une tierce personne autre que le demandeur	10. c	Le système contrôle automatiquement les références du salarié, N° PER, Nom et Prenon, depart.	Adéquat
11	CHRM.2 enregistre les informations dans les comptes de la comptabilité de la Division	11. a	Enregistrement dans le mauvais compte	11. a	Le SAP reconnaît automatiquement le compte correspondant à l'enregistrement.	Adéquat
12	CHRM.2 envoie un mail à l'employé contenant tous les détails du virement	12. a	Paiement d'un prêt pour un membre du personnel qui a l'intention de démissionner	12. a	le salarié qui démissionne avant l'arrivée du terme, rembourse immédiatement le prêt par chèque, virement. Etc...	Non adéquat

13	Amortissement du prêt et des intérêts via la paie	13. a	Le salarié rembourse avant l'arrivée du terme et soumet une autre demande.	13. a	Le système bloque toute nouvelle demande si le premier prêt s'étend sur toute la période du contrat.	Adéquat
		13. b	Départ du membre sans avoir soldé le prêt	13. b	le prêt est recouvré sur la période du contrat du salarié	Adéquat
		13. c	Retard dans le début de l'amortissement du prêt et des intérêts.	13. c	Le SAP commence à récupérer automatiquement dès la prochaine paie le principal et l'intérêt.	Adéquat
		13. d	Ecart de conversion dû au remboursement dans une autre	13. d	Le prêt est remboursé avec la même devise que l'octroi.	Adéquat

			devise.			
		13.	Déduction des intérêts à l'ancien taux 4.5% au lieu du nouveau taux en vigueur 3%	13. f	Le taux d'intérêt est prédéfini dans le SAP et la déduction est automatique.	Adéquat
14	Identification des prêts non amortis	14. a	Les prêts non productifs ne sont pas identifiés	14. a	Le système reconnaît et génère automatiquement les prêts non productifs.	Adéquat
15	Faire la réconciliation tous les trois mois	15. a	La réconciliation des prêts n'est pas effectuée	15. a	La réconciliation des prêts est préparée par le Manager de CHRM.2	Adéquat

Source : nous-mêmes

Annexe 8 : Grille de séparation des tâches

Ref.	Tâches	Responsables				
		Salarié	Assistant	Superviseur	FFCO	FTRY
1.	employé soumet la demande de prêt depuis ESS	X				
2.	Employé imprime et signe conjointement avec son témoin le document de la demande de prêt	X				
3.	Assistant complète et exécute la demande dans le SAP		X			
4.	Approbation par l'Assistant		X			
5.	transfert des données au superviseur après Création automatique des documents de flux par SAP		X			
6.	Le superviseur examine et valide les détails du prêt			X		
7.	Le superviseur transfère la liste des prêts à FFCO.2			X		

15.	Faire la réconciliation tous les trois mois en liaison avec le tableau d'amortissement de la comptabilité		X			
-----	---	--	---	--	--	--

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9 : Salarié possédant plusieurs numéros de comptes dans SAP

a) Information sur l'identité bancaire du compte n°1

Personnel No	4474	Name	André BASSE
EE group	1 Active Staff	Pers.area	AFDB African Development Bank HQ
EE subgroup	08 Other Professional	Cost Center	301002 SEGL2
Start	18.01.2011	to	31.12.9999
		Chng	18.01.2011 DDA4365

Payment data			
Wage Type	6007	ZEUR_Foreign Sal.transf	
Amount	A	1 600,00	ZEUR
1st payment period	2	or	
Interval in periods	2		

Payee	
Payee key	André BASSE
Bank Country	Tunisia
Bank Key	BHBKTNTT Banque De L'Habitat
Bank Account	148098091727025724
IBAN	
Reference details	11
Payment method	SWIFT TRANSFER-MT103
Purpose	

Additional fields	
Reference details	11

b) Information sur l'identité bancaire du compte n°2

Personnel No	4474	Name	André BASSE
EE group	1 Active Staff	Pers.area	AFDB African Development Bank HQ
EE subgroup	08 Other Professional	Cost Center	301002 SEGL2
Start	18.01.2011	to	31.12.9999
		Chng	18.01.2011 DDA4365

Payment data			
Wage Type	6007	ZEUR_Foreign Sal.transf	
Amount	A	33 000,00	ZEUR
1st payment period	2	or	
Interval in periods	2		

Payee	
Payee key	André BASSE
Bank Country	France
Bank Key	3000301988 SOCIETE GENERALE
Bank Account	0005000388902
IBAN	
Payment method	SWIFT TRANSFER-MT103
Purpose	

Information sur l'identité bancaire du compte n°3

Personnel No	4474	Name	André BASSE
PE group	1 Active Staff	Pers.area	AFDB African Development Bank HQ
PE subgroup	08 Other Professional	Cost Center	301002 SEGL2
Start	16.01.2011	to	31.12.9999
		Chng	18.01.2011 DDA4365

Payment data			
Wage Type	6007	ZEUR_Foreign Sal.transf	
Amount	A	33 000,00	ZEUR
1st payment period	2	or	
Interval in periods	2		

Payee			
Payee key		André BASSE	
Bank Country	France		
Bank Key	3000301988	SOCIETE GENERALE	
Bank Account	0005000388902		
IBAN			
Payment method	SWIFT TRANSFER-MT103		
Purpose			

Source : SAP / CHRM.2

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 10 : Information SAP différent du relevé d'identité bancaire

a) Information SAP

Personnel No	4487	Name	Fathallah EL-GUERNAOUI
EE group	1 Active Staff	Pers.area	AFDB African Development Bank HQ
EE subgroup	08 Other Professional	Cost Center	302105 GECL4
Start	01.07.2011	to	31.12.9999
		Chng	14.06.2011 DDA4365

Payment data			
Wage Type	6007	ZEUR_Foreign Sal.transf	
Amount	A	33 000,00	ZEUR
1st payment period	1	or	
Interval in periods	2		

Payee			
Payee key		Fathallah EL-GUERNAOUI	
Bank Country	France		
Bank Key	2389000002	ATTJARIWAFABANK	
Bank Account	11000095206		
IBAN			
Payment method	SWIFT TRANSFER-MT103		

Source : SAP/ CHRM.2

b) Information Révélé d'identité bancaire

REQUEST FOR BANKING INFORMATION FOR PAYROLL PAYMENTS	
To enable CHRM to provide you with necessary services during this period and to communicate with you, you are requested to kindly fill the following table and submit it by email to the email address below payroll@afdb.org	
1. Personal Information	
Per no. : 4487	Name: ELGUERNAOUI
Grade: PL4	Department: GELL - 4
2. Banking Information (for the purpose of salary payment)	
1st Period	
Account Name (Only staff name or joint)	ELGUERNAOUI Fathallah
Currency	EUR
Bank Country	Tunis
Bank Address	BH/BAD
Bank Key	
Bank Account Number	14809809172702531617
Amount (Actual and not %)	Swift BHBKNTTT
Account Name (Only staff name or joint)	
Currency	
Bank Country	
Bank Address	
Bank Key	
Bank Account Number	
Amount	Balance
2nd Pay Period	
Account Name (Only staff name or joint)	Même chèque qu'en haut
Currency	
Bank Country	
Bank Address	
Bank Key	
Bank Account Number	
Amount (Actual and not %)	
Account Name (Only staff name or joint)	
Currency	
Bank Country	
Bank Address	
Bank Key	
Bank Account Number	
Amount	Balance
Amount to be transferred (equivalent in (1)USD, (2)GBP, (3)JPY, (4)CHF, (5)CAD, (6)EUR or (7)XOF) Please indicate PRECISE transfer amount and not percentage (Except for BH, please provide correspondent bank details if the currency is being transferred into a country other than the country issuing that currency)	

31/1/2011



Source : CHRM.2

Annexe 11 : Information SAP et Relevé d'identité bancaire

a) Information SAP

Personnel No	4511	Name	Eskender Alemayehu ZELEKE
EE group	1 Active Staff	Pers.area	AFDB African Development Bank HQ
EE subgroup	08 Other Professional	Cost Center	321430 ORQR3
Start	01.05.2011 to	31.12.9999	Chng 05.05.2011 DDA4365

Payment data

Wage Type	6007	ZEUR_Foreign Sal.transf
Amount	A 33 000,00	ZEUR
1st payment period	1	or
Interval in periods	1	

Payee

Payee key	Eskender Alemayehu ZELEKE
Bank Country	Tunisia
Bank Key	BHBKTNTT Banque De L'Habitat
Bank Account	148098091727026346
IBAN	
Reference details	85
Payment method	SWIFT TRANSFER-MT103
Purpose	

Additional fields

Reference details	85
-------------------	----

Source : SAP/ CHRM.2

b) Information Révélé d'identité bancaire

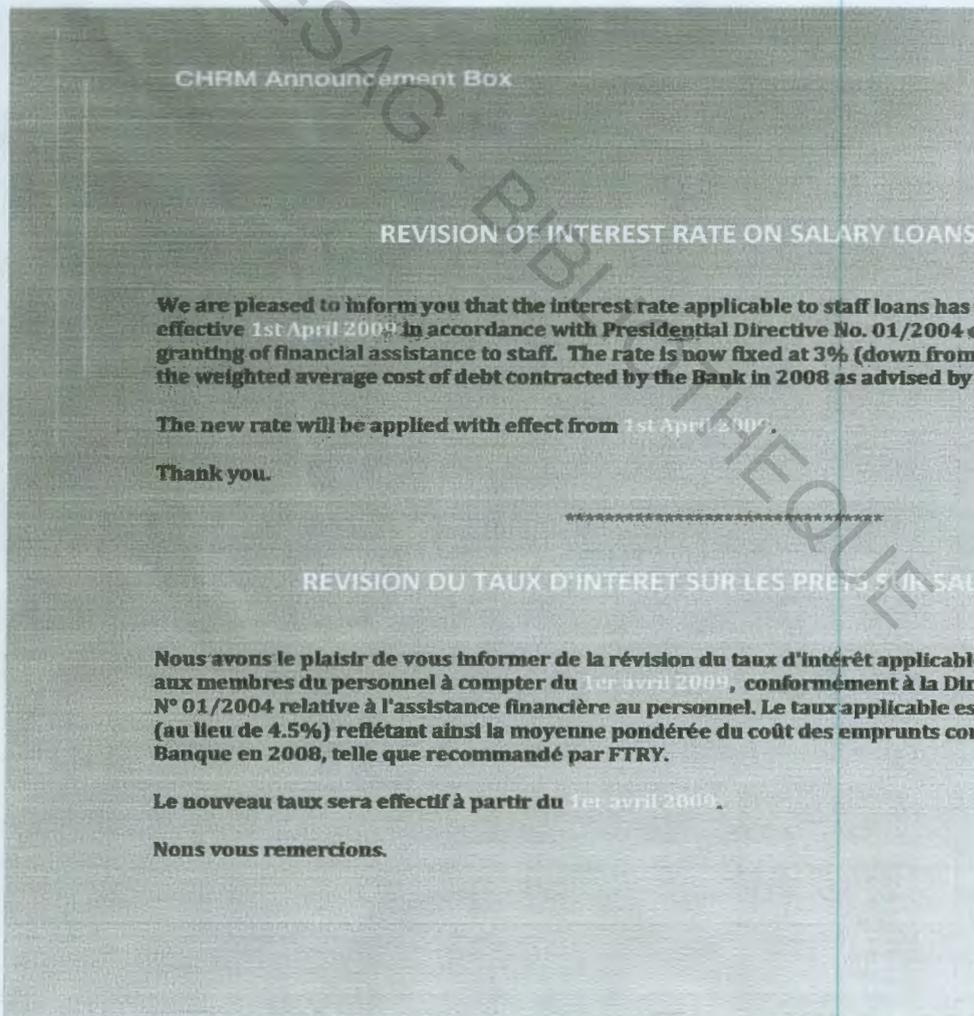
REQUEST FOR BANKING INFORMATION FOR PAYROLL PAYMENTS	
To enable CHRM to provide you with necessary services during this period and to communicate with you, you are requested to kindly fill the following table and submit it by email to the email address below payroll@aifdb.org	
1. Personal Information	
Per no. : 4511	Name: ESKENDER ZELEKE Ext no.:
Grade: PLS	Department: D.R.R.-3
2. Banking Information (for the purpose of salary payment)	
1st Period	
Account Name (Only staff name or joint)	ESKENDER A. ZELEKE & Haïmanot GUILLET
Currency	USD
Bank Country	U.S.A
Bank Address	Alexandria, VA
Bank Key	CITIBANK N.A.
Bank Account Number	6784759532
Amount (Actual and not %)	SWIF Code: CITTUS33 ABA Code New York ABA: 02-1000-9
Account Name (Only staff name or joint)	
Currency	
Bank Country	
Bank Address	
Bank Key	
Bank Account Number	
Amount	Balance
2nd Pay Period	
Account Name (Only staff name or joint)	ESKENDER A. ZELEKE & Haïmanot GUILLET
Currency	U.S.D
Bank Country	U.S.A
Bank Address	Alexandria, VA
Bank Key	CITIBANK N.A.
Bank Account Number	6784759532
Amount (Actual and not %)	SWIF Code: CITTUS33 ABA Code New York ABA: 02-1000-9
Account Name (Only staff name or joint)	
Currency	
Bank Country	
Bank Address	
Bank Key	
Bank Account Number	
Amount	Balance
Amount to be transferred (equivalent in (1)USD, (2)GBP, (3)JPY, (4)CHF, (5)CAD, (6)EUR or (7)XOF) Please indicate PRECISE transfer amount and not percentage (Except for BH, please provide correspondent bank details if the currency is being transferred into a country other than the country issuing that currency)	

Source : CHRM.2

Annexe 12 : Complément de la directive présidentielle

De: CHRM Announcement BOX
Envoyé: jeudi 2 avril 2009 15:02
À: ALL_STAFF
Objet: REVISION OF INTEREST RATE ON SALARY LOANS - REVISION DU TAUX D'INTERET SUR LES PRETS SUR SALAIRES

Indicateur de suivi: Assurer un suivi
État de l'indicateur: Avec indicateur



Source : CHRM.2

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. **ANSEN-MEYER Monique (1997)**, *La comptabilité de l'entreprise russe : plan comptable russe*, Edition Harmattan, France, 189 Pages.
2. **ARNOUX Bernard & al. (2009)**, *La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur*, Edition Quae, France, 376 Pages.
3. **AUBERT Benoît A. & al. (2004)**, *Mesure intégrée*, Edition presse de l'Université de Montréal, Canada, 521 Pages.
4. **AUZIAS Dominique (2007)**, *Le Petit Futé Immobilier Ouest*, Edition (2007) :354
5. **BALKENHOL Bernd (1996)**, *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*, Edition Harmattan, Paris, 364 Pages.
6. **BARRIUSO Enrique (2004)**, *Estimation des risques environnementaux des pesticides*, Edition Inra, Paris, 123 Pages.
7. **BENSAÏD Mohammed & al. (2007)**, *Comportement des taux d'intérêt réels dans un environnement international en régime de changes flexibles*, Edition Librairie Droz, Genève -Paris, 311 Pages.
8. **BIEDERMANN Dominique (1990)**, *Comportement des taux d'intérêt réels dans un environnement international en régime de changes flexibles*, Edition Librairie Droz, Genève-Paris, 311 Pages.
9. **BOERI Daniel (2003)**, *Maîtriser la qualité, édition Maxima*, Paris, 319 Pages.
10. **BOUCHET Michel-Henry (2007)**, *Intelligence économique et gestion des risques*, Edition Pearson éducation, France, 242 Pages.
11. **BOUTTE Gilbert (2006)**, *Risques et catastrophes: comment éviter et prévenir les crises?*, Edition Educagri, Montreuil, 330 Pages.
12. **BOUTTIAUX Anne-Marie & al. (2007)**, *Afrique: musées et patrimoines pour quels publics*, Karthala édition, Belgique, 179 Pages.
13. **BRAMI Jean & al. (2009)**, *La sécurité du patient en médecine générale*, Edition Spriger-verlag france, Paris, 196 Pages.
14. **CASTEX Patrick (2007)**, *Histoire critique des théories monétaires des économistes: l'argent contre la monnaie*, Edition l'Harmattan, Paris, 235 Pages.
15. **CAUSIN Eric (2002)**, *Droit comptable des entreprises*, Edition Larcier, Bruxelles, 968 Pages.
16. **CHAMOUX Marie-Noëlle (1993)**, *Prêter et emprunter: pratiques de crédit au Mexique (XVIe-XXe siècle)*, Edition de la maison des sciences de l'homme, Paris, 257 Pages.

17. **CLEON Philippe (2007)**, *Bien financier votre logement*, Groupe express édition, France, 152Pages.
18. **DAÏD Gilles & al. (2009)**, *Financez votre habitat écologique*, Edition Eroylles, Paris, 215 Pages.
19. **DECLERCK Francis & al. (2009)**, *Comment utiliser les marchés à terme agricoles et alimentaires*, Edition France agricolte, Paris, 273 Pages.
20. **DJEFAL Sabrina (2007)**, *La microfinance entre le marché et la solidarité: l'exemple de l'Afrique de l'ouest*, Edition des Archives Contemporaines, Paris, 116 pages.
21. **DORSEY John F. & al. (1994)**, *Programmes de fonds de prêts renouvelables et de crédit pour les communautés*, Edition FAD, Rome, 163 Pages.
22. **FAO (1995)**, *La protection de l'épargne: les leçons de l'expérience*, bulletin des services agricoles de la FAO, (n°116) :142.
23. **FAVARGER Philippe & al. (2008)**, *Les secrets de l'expertise immobilière: prix et valeurs*, Edition Presse Polytechniques et Universitaires Romande, Lausanne, 174 Pages.
24. **FINET Alain & al. (2005)**, *Gouvernement d'entreprise: Aspects managériaux, comptables et financiers*, Edition de boeck universite, Bruxelles, 271Pages.
25. **FOMBENO Henri-Joël Tagum (2009)**, *Sécurité, hygiène et médecine du travail en Afrique noire francophone*, Edition Harmattan, Paris, 231 Pages.
26. **GODART Didier (2002)**, *Sécurité informatique: risques, stratégies et solutions*, Edition des chambres de commerce et de l'industrie de wallonie SA, Liege, 481 Pages.
27. **GODLEWSKI Christophe & al. (2010)**, *Gestion des risques et institutions financières*, Edition Pearson Education, France, 560 Pages.
28. **GUERIN Brice-Arnaud (2009)**, *France, Pages Conduite de projets informatiques: Développement, analyse et pilotage*, Edition Eni, France, 297 Pages.
29. **GUILLOIN Bernard (2008)**, *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*, Edition Harmattan, France, 364Pages.
30. **HUERTA DE SOTO Jesus (2011)**, *Monnaie, crédit bancaire et cycles économiques*, Edition l'harmattan, Paris, 562 pages.
31. **IBNLKHAYAT Nozha (2005)**, *Marketing des systèmes et services information et de documentation*, Edition presse de l'Université du Quebec, Canada, 456 Pages.
32. **LEDERMAN Véronique (2011)**, *inefficience des marchés et inefficacité des règles : Risque financier majeur*, Edition Harmattan, France, 276 Pages.

33. **LEMERY Bruno & al. (2006)**, *Conseiller en agriculture*, Edition Educagri, France, 270 Pages.
34. **MAJDANSKI Delphine (2000)**, *La signature et les mentions manuscrites dans les contrats*, Edition presse Universitaire de Bordeaux, France, 296 Pages.
35. **MIEGGE Mario (2001)**, *Capitalisme*, Edition Labor et Fides, Genève, 97 pages.
36. **MINNE Pascal & al. (2004)**, *Planification fiscale internationale des sociétés belges*, Edition larcier, Bruxelles, 728 pages. France,
37. **MISHKIN Frederic (2010)**, *Monnaie, banque et marchés financiers*, Edition Pearson éducation, Paris, 924 Pages.
38. **MORONCINI Aurore (1998)**, *Stratégie environnementale des entreprises*, Edition, Presse Polytechnique et Universitaire romande, Lausanne, 191 Pages.
39. **MORSA Marc (2008)**, *La notion de rémunération en sécurité sociale*, Edition Lancier, Belgique, 252 Pages.
40. **MOULIN Philippe (2009)**, *Manuel d'audit légal*, Edition Pl. informatique, 181 Pages.
41. **MURENGEZI (Célestin 2008)**, *Impacts du crédit dans la promotion des PME*, Edition Presse Universitaires Louvain, Belgique, 335 Pages.
42. **OECD (2004)**, *Coopération pour le Développement : rapport 2004*, Les éditions de l'OECD, Paris, 262 Pages.
43. **PITET Laurence (2004)**, *qualité à l'officine*, Edition le moniteur des pharmacies, France, 199 Pages.
44. **POURSAT Christine & al. (2009)**, *Le guide de la microfinance : Microcrédit et épargne pour le développement*, Edition Eroylles, Paris, 368 Pages.
45. **QUANG Jean-Jacques & al. (2009)**, *La gestion du Risque de Fraude*, Edition Emerit publishing, Paris, 237 Pages.
46. **RATSIMBAZAFY Claudine & al. (2009)**, *Les mutations entrepreneuriales*, Edition l'Harmattan, Paris, 499 Pages.
47. **REGHEZZA Magali & al. (2004)**, *Les risques*, édition Breal, Paris, 303 Pages.
48. **RENARD Jacques (2009)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition Eyrolles, 472 Pages.
49. **ROCA David (2007)**, *Le démantèlement des entraves aux commerces mondial et intracommunautaire*, Edition l'Harmattan, Paris, 328 Pages.
50. **SCHNEIDER Hartmut (1997)**, *Microfinance pour les pauvres*, Edition FIDA/OCED, Paris, 225 Pages.

51. **SHAEL Thomas (1997)**, *Théorie Et Pratique Du Workflow : Des Processus Métier Renouvelés*, Edition springer, Berlin, 220 Pages.
52. **TONYE Arlete (2011)**, *Epargnants d'Afrique, inquiétez-vous*, Edition l'Harmattan, Paris, 247 Pages.
53. **TOUNG Richard Ondji'i (2009)**, *Ethique économique et endettement extérieur dans les pays de la CEMAC*, Edition Harmattan, Paris, 251 Pages.
54. **TSAPI Victor (2008)**, *Les implications économiques, comptables et fiscales dans le système OHADA*, Edition l'Harmattan, Paris, 251 Pages.
55. **VALLENS Jean-Luc (2010)**, *l'Harmattan Crise du crédit et entreprises : Les réponses du droit*, Edition Lamy, France, 318 Pages.
56. **VERLIDEN Ann & al. (2007)**, *Nouvelle législation de contrôle des fonds de pension*, Edition Kluwer, belgium, 57 Pages.
57. **VILLALONGA Christophe (2011)**, *Le guide du parfait auditeur interne*, Edition Lexistis, Paris, 124 Pages.
58. **World Health Organization (2010)**, *Manuel De Plan De Gestion De La Salubrité De L'eau / Manual Management Plan*, N°ISBN (9789242562637) :108.
59. **YATTA François Paul (2009)**, *La décentralisation fiscale en Afrique: enjeux et perspectives*, Edition Karthala, Belgique, 322 Pages.