



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION  
(CEE)**

**MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE  
GESTION**

**Promotion  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT  
AUX ENTREPRISES : CAS DE CBAO GROUPE  
ATTIJARIWafa BANK SENEGAL**

**Présenté par :**

M.SOSSOUADOUNO Pierre Tchienki

**Dirigé par :**

M. Jean Baptiste F. DIENE  
Expert-Comptable agréé  
Sénégal

**Octobre 2014**

## Dédicaces

Ce travail est dédié:

- ✓ à l'Institution WAQF BID Guinée, pour le financement de ma formation au CESAG,
- ✓ à mes parents, pour leur indéfectible soutien,
- ✓ à mon frère Jean Marie SOSSOUADOUNO, qui me donne chaque jour une raison d'aller de l'avant,
- ✓ à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Je tiens à témoigner ma gratitude à Monsieur Jean Baptiste DIENE qui a bien voulu m'encadrer et a fait preuve de bonne volonté et de compréhension tout au long du parcours.

Ma gratitude va également à l'endroit de Monsieur YAZI Moussa, Directeur de la formation, et de Monsieur CHABI Bertin, Directeur du Département CESAG-Executive pour leurs conseils avisés tout au long de la formation.

Je remercie Messieurs THIAM Amadou Lamine Directeur de l'Audit Général et SAO Alassane, Responsable de l'Audit Général Adjoint de CBAO, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage dans leur Direction.

Monsieur DIA Papa Medoune et tous les collaborateurs de l'Audit, méritent une citation particulière dans cette œuvre, pour leur disponibilité et leur volonté sans cesse renouvelée à la réussite de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'endroit du corps professoral, de l'Administration et du personnel du CESAG, qui contribuent, tous autant qu'ils sont au renouveau de l'Afrique, ainsi qu'à tous les stagiaires avec qui j'ai effectué mon stage et qui ont toujours fait preuve d'empathie à mon endroit.

Mes pensées se tournent enfin vers la 25<sup>ème</sup> promotion du MBA Audit et Contrôle de Gestion qui m'a montré que malgré les diverses origines et dans un monde toujours plus individualiste, la solidarité et la fraternité sont des mots qui ont toujours leur sens.

## Liste des sigles et abréviations

<b>AGO :</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>AMF :</b>	Autorité des Marchés Financier
<b>Bâle II :</b>	Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
<b>BAO :</b>	Banque de l'Afrique Occidentale
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BFR :</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BIAO :</b>	Banque Internationale de l'Afrique Occidentale
<b>BST :</b>	Banque Sénégal-Tunisienne
<b>CA :</b>	Conseil d'Administration
<b>CBAO :</b>	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
<b>CCT :</b>	Crédits Court Terme
<b>CMT :</b>	Crédits Moyen et Long Terme
<b>COFIFA:</b>	Compagnie Financière France-Afrique
<b>COSO:</b>	Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
<b>DCE :</b>	Direction Clientèle Entreprises
<b>DER:</b>	Directeur des Engagements et du Risque
<b>DRC :</b>	Directeur Risque et Crédit
<b>EBE :</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FDR :</b>	Fonds de Roulement
<b>GE :</b>	Grandes Entreprises
<b>GGR :</b>	Gestion Globale des Risques
<b>IFACI :</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IIA :</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PSE :</b>	Projet Sénégal Emergent
<b>PTZ :</b>	Prêt à Taux Zéro
<b>SIG :</b>	Solde Intermédiaire de Gestion
<b>SSE :</b>	Suivi et Surveillance des Engagements
<b>TB :</b>	Tableau de Bord
<b>UEMOA :</b>	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA :</b>	Union Monétaire Ouest Africaine
<b>WAQF BID :</b>	Banque Islamique de Développement

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Tableaux

Tableau 1 : Ratios d'analyse de la rentabilité, la solvabilité et la structure financière des entreprises.....	12
Tableau 2 : Propositions d'analyse du processus d'octroi de crédit de différents auteurs.....	15
Tableau 3 : Identification des risques du processus d'octroi des engagements par trésorerie avec pour constats les tests de conformités .....	72
Tableau 4 : Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature avec pour constat les tests de conformité .....	75
Tableau 5 : Test de permanence sur l'élaboration et l'étude de dossier .....	82
Tableau 6 : Le test de permanence sur la création et la mise en place du crédit.....	83
Tableau 7 : Le test de permanence sur le suivi et le dénouement du crédit .....	84
Tableau 8 : Le test de permanence sur l'enregistrement de crédit dans les comptes .....	85
Tableau 9 : Identification des forces et faiblesses.....	86
Tableau 10 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédits .....	87
Tableau 11 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés .....	88
Tableau 12 : Faiblesses du processus et solutions proposées.....	91

### ➤ Figures

Figure 1 : Accord de Bale II.....	18
Figure 2 : Le modèle d'analyse .....	43
Figure 3 : Organigramme de CBAO Attijariwafabank .....	58

## Liste des annexes

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches des engagements par trésorerie et par signature ..	95
Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne .....	97
Annexe 3 : Guide d'entretien .....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicaces .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	6
Chapitre 1 : Le processus d'octroi de crédits aux entreprises .....	8
1.1. Notion de processus.....	8
1.2. Les étapes du processus d'octroi de crédit aux entreprises .....	8
1.2.1. Premières phases : la décomposition du processus .....	8
1.2.1.1. Montage et signature du contrat.....	13
1.2.1.2. La prise de garanties et réalisation.....	13
1.2.2. Deuxième phase : l'identification des risques associés.....	14
1.2.3. Troisième phase : la cotation des risques et cartographie .....	14
1.3. Les outils d'études des dossiers de crédit.....	15
1.3.1. La politique de crédit.....	15
1.3.2. Les notations internes.....	16
1.3.3. Le système des experts .....	17
1.4. Les dispositifs prudentiels élaborés par les autorités.....	17
1.4.1. Les exigences des réglementations internationales.....	17
1.4.2. Les exigences de la réglementation bancaire de l'UEMOA .....	18
1.4.3. Le ratio de structure du portefeuille .....	19
1.5. Notions de crédit et de risque .....	19
1.5.1. Le crédit bancaire .....	20
1.5.2. La typologie du crédit .....	21
1.5.2.1. Les crédits aux particuliers .....	21
1.5.2.2. Les crédits aux entreprises .....	22
1.5.2.2.1. Les crédits d'engagement par signature .....	22
1.5.2.2.2. Les crédits par caisse.....	24
1.5.3. La typologie des risques liés au processus d'octroi de crédit .....	26
1.5.3.1. La notion du risque .....	26
1.5.3.2. Les risques liés à l'activité bancaire .....	27

1.5.3.2.1. Les risques opérationnels .....	27
1.5.3.2.2. Les risques de crédit.....	27
1.5.3.2.3. Les risques de marché .....	28
Chapitre 2: La démarche d'audit interne .....	29
2.1. Définition de l'audit interne .....	29
2.1.1. Les missions de l'audit interne.....	30
2.1.2. Les objectifs de l'audit.....	31
2.2. Approche d'audit par les risques et objectifs d'audit .....	31
2.2.1. Approche d'audit par les risques.....	31
2.2.1.1. La phase de préparation.....	32
2.2.1.1.1. L'ordre de mission ou la lettre de mission .....	32
2.2.1.1.2. La prise de connaissance du processus d'octroi de crédits.....	33
2.2.1.1.3. Le découpage en objets "auditables" .....	33
2.2.1.1.4. L'identification des zones à risque .....	33
2.2.1.1.5. L'élaboration du rapport d'orientation .....	34
2.2.1.2. La phase de vérification .....	34
2.2.1.2.1. Le programme de vérifications.....	34
2.2.1.2.2. Le travail sur le terrain.....	35
2.2.1.3. La phase de conclusion .....	36
2.2.1.3.1. Le Projet de rapport.....	36
2.2.1.3.2. Le Rapport d'audit .....	36
2.2.1.3.3. L'état des actions des progrès.....	36
2.2.2. Objectifs d'audit du processus d'octroi de crédits .....	37
2.3. Définition du contrôle interne.....	37
2.3.1. Réglementation et objectifs du système de contrôle interne bancaire .....	39
2.3.2. Objectifs du contrôle interne bancaire.....	39
2.3.3. Liens entre gestion des risques d'entreprise et contrôle interne .....	40
2.4. Evaluation du dispositif de contrôle interne d'un processus .....	41
2.5. Importance d'audit.....	41
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	43
3.1. Lemodèled'analyse .....	43
3.2. La collecte et l'analysedes données .....	44
3.2.1. La collectedes données.....	44
3.2.1.1. L'analyse documentaire .....	44



3.2.1.3. L'observation physique directe .....	44
3.2.2. Les outils d'analyse des données collectées. ....	45
3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	45
3.2.2.2. Le tableau des forces et des faiblesses .....	45
<b>PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation de CBAO Groupe Attijariwafa Bank .....</b>	<b>50</b>
4.1. Historique de CBAO Groupe Attijariwafa Bank .....	50
4.2. La mission de CBAO Groupe Attijariwafa Bank.....	51
4.3. Les activités de CBAO Groupe Attijariwafa Bank .....	52
4.4. Les Produits de CBAO Groupe Attijariwafa Bank.....	52
4.5. L'organisation de CBAO Groupe Attijariwafa Bank.....	53
4.5.1. La Direction Générale .....	54
4.5.1.1. La Direction Générale Adjointe Clientèle .....	54
4.5.1.2. La Direction Générale Adjointe Supports & Moyens.....	54
4.5.1.3. L'Audit Général .....	54
4.5.1.4. Le Contrôle Interne & Conformité.....	55
4.5.1.5. Capital Humain .....	55
4.5.1.6. Stratégie & Contrôle de gestion.....	55
4.5.1.7. Comptabilité & Fiscalité .....	55
4.5.1.8. Communication Institutionnelle & Relations Externes .....	56
4.5.1.9. Organisation & Qualité .....	56
4.5.1.10. Conseil juridique .....	57
4.5.1.11. Crédits & Risques .....	57
<b>Chapitre 5: Description du processus d'octroi de crédits aux entreprises de CBAO Groupe Attijariwafa Bank.....</b>	<b>59</b>
5.1. Engagements par trésorerie .....	59
5.1.1. Découpage du processus d'engagement par trésorerie en sous-processus .....	63
5.2. Engagements par signature .....	66
5.2.1. Découpage du processus d'octroi des engagements par signature en sous-processus .....	67
<b>Chapitre 6 : Audit du processus d'octroi de crédits .....</b>	<b>71</b>
6.1. La prise de connaissance des procédures .....	71
6.2. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de maîtrise .....	71

6.2.1. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par trésorerie et des dispositifs de maîtrise .....	71
6.2.2. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature .....	75
6.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne .....	81
6.3.1. Le test de permanence .....	81
6.3.1.1. Le test de permanence sur l'élaboration et l'étude de dossier .....	81
6.3.1.2. Le test de permanence sur la création et la mise en place du crédit.....	82
6.3.1.3. Le test de permanence sur le suivi et le dénouement du crédit.....	83
6.3.1.4. Le test de permanence sur l'enregistrement de crédit dans les comptes .....	85
6.3.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne .....	86
6.3.3. Les tests de permanence.....	87
6.4. Recommandations pour amélioration du processus d'octroi des crédits aux entreprises .....	88
6.4.1. Améliorer l'organisation de la fonction de crédits .....	89
6.4.2. Mettre davantage l'accent sur les acquis de l'expérience et la formation .....	89
6.4.3. Mieux suivre la documentation juridique des dossiers .....	90
6.2.4. Améliorer la gestion administrative des dossiers.....	90
CONCLUSION GENERALE .....	92
ANNEXES .....	94
BIBLIOGRAPHIE .....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'environnement des organisations connaît de grands changements ces dernières années. Ces changements sont liés à la mondialisation de l'économie, à la concurrence de plus en plus rude. Il y a également l'explosion des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'émergence du commerce électronique qui ont transformé le paysage du monde des affaires avec pour corollaires la globalisation des échanges et la concurrence à l'échelle planétaire.

Cette situation expose les organisations à divers risques et fait de la gestion du changement et la maîtrise des risques les outils clés du management moderne.

Au nombre des organisations les plus exposées aux risques figurent incontestablement les banques et les établissements financiers. Ainsi selon Maders (1994 :13) « l'activité bancaire est une activité à risque, de par sa nature même. Risquée, cette activité l'a toujours été et le sera toujours. L'histoire du secteur bancaire est riche en rebondissement, en ascensions fulgurantes et en faillites retentissantes ».

En effet, hormis les risques classiques auxquels est exposée n'importe quelle organisation, les établissements de crédit sont confrontés à des risques spécifiques (risques financiers, de contrepartie, etc.). Parmi ces risques, le risque de crédit est le plus important qu'une banque est amenée à prendre de par son activité. Sa non maîtrise expose l'établissement à la faillite comme l'illustre très bien l'histoire de la crise financière de 2007/2008 notamment avec le cas de Lehman Brothers<sup>1</sup>.

Ainsi, l'organisation de la maîtrise du risque de crédit a une importance particulière et doit reposer sur un certain nombre de principes et une politique cohérente en matière d'étude des dossiers et de suivi des concours. La fonction crédit est dès lors le pivot central de cette organisation et son organisation doit permettre la maîtrise de ce risque. Cependant, celle-ci ne peut être assurée sans procédure. Notamment, l'uniformité des méthodes d'analyse en matière de crédits s'impose au sein de tout établissement bancaire, tout comme un reporting périodique. La meilleure façon donc de se mettre à l'abri du risque de contrepartie, c'est de le réduire à un niveau acceptable. Par conséquent, c'est au stade de la décision que se joue l'essentiel de la partie. Quand un risque est déclenché, souvent la situation est alors

---

<sup>1</sup>La faillite de Lehman Brothers constitue la banqueroute la plus importante de l'histoire financière des Etats-Unis, causée par la crise des subprimes dans l'immobilier avec des conséquences importantes sur le marché financier et immobilier aux Etats-Unis et dans le monde.

compromise dès le départ, et la prévention et le contrôle de ce risque ne sont plus d'un grand secours, notamment quand il s'agit d'un engagement au moins à moyen terme.

L'expérience montre que pour atteindre un bon niveau de qualité dans la décision d'octroi de crédit, un certain nombre de règles doivent être observées.

Pour ce faire, les banques commerciales mettent en place des dispositifs et une politique en matière d'octroi de crédits qui leur permettent non seulement de prendre des risques mais encore et surtout d'optimiser le couple risques/rentabilité.

Malgré la maîtrise de quelques risques la banque ayant pour activité principale l'octroi de crédits doit effectuer des analyses sur la solvabilité des emprunteurs, qui d'une part ne s'avèrent toujours pas exacte et d'autre part, peut se détériorer avec le temps de divers facteurs.

Ainsi, les banques de par leur activité principale, sont confrontées à des risques significatifs et complexes. De ce fait, l'on assiste à la mise en place des outils de pilotage de performance tel que l'audit interne.

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

- si les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables ;
- si les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au maximum ;
- si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures sont respectées ;
- si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis ;
- si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique ;
- et enfin si les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

Malgré la mise en place de ces outils, les banques demeurent toujours exposées aux risques de crédit et c'est le cas des institutions financières dont CBAO ne fait pas exception.

C'est pourquoi le questionnement, que nous avons dégagé de cet objet est celui de savoir quel est le rôle de l'audit interne dans une banque concernant la maîtrise des risques d'octroi de crédit?

C'est la raison pour laquelle nous avons comme thème : « l'audit du processus d'octroi de crédit aux entreprises : cas de CBAO Groupe Attijariwafa bank SENEGAL ».

Une analyse approfondie de notre problématique nous a amené à nous poser les sous questions suivantes :

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

A cet effet, nous avons émis les propositions de recherche qui consistent à :

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

C'est d'ailleurs pourquoi nous nous fixons tout naturellement des objectifs de recherche.

Loin d'être le fait du hasard, le choix de notre sujet a été motivé par le souci de savoir comment l'audit interne peut et doit satisfaire et s'adapter aux exigences de performance et de gestion des risques au sein de la banque. Notre choix a porté sur le secteur bancaire qui, de par sa nature, est exposé à de nombreux risques multiformes. De par notre domaine de formation (MBA Audit et Contrôle de Gestion), nous avons voulu déterminer la contribution de l'audit à la performance et à la gestion des risques tout en restant dans les normes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

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

- **pour CBAO Groupe Attijariwafa bank** : cette étude est une contribution à l'amélioration du dispositif de contrôle interne afin de minimiser les risques détectés dans le processus ;
- **pour nous-mêmes** : une telle étude nous a permis de mettre en pratique certains outils et connaissances d'audits théoriques acquises au cours de notre formation, d'élargir notre champ de connaissance d'audit sur le terrain ;
- **pour le lecteur** : ce mémoire constituera un appui et une référence dans ces travaux d'audit dans le processus d'octroi de crédits.

C'est donc pour appréhender la problématique de l'audit du processus d'octroi de crédit à CBAO Groupe Attijariwafa bank que nous présenterons, dans le premier chapitre : l'étude du processus d'octroi de crédit ; dans le deuxième chapitre: la démarche d'audit interne, dans le troisième chapitre : la méthodologie de l'étude, dans le quatrième chapitre : la présentation de CBAO Groupe Attijariwafa bank, dans le cinquième chapitre: la description du processus d'octroi de crédits de CBAO Groupe Attijariwafa bank.

En suite au sixième chapitre, nous aborderons l'audit du processus d'octroi de crédit de CBAO Groupe Attijariwafa bank, et nous terminerons cette dernière partie de notre travail en portant un regard critique sur la conduite de l'audit du processus d'octroi de crédit à CBAO Groupe Attijariwafa bank suivi de recommandations.

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



L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité et à leur position sur le marché financier.

A cela s'ajoute le fait que de nombreux actionnaires, de plus en plus vigilants, apparaissent et exigent une meilleure maîtrise de la gestion de leur affaire.

Ainsi, les banques sont obligées de mettre en place un dispositif complet de gestion des risques en vue d'identifier, d'évaluer, de suivre, contrôler, réduire tous les risques significatifs et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs.

Dans le même temps, l'audit interne apparaît comme une fonction incontournable pour la gestion et la maîtrise des risques bancaires.

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

La partie théorique sera consacrée à la revue de littérature à travers laquelle nous aurons à définir le processus d'octroi de crédit, ses différentes étapes, les crédits accordés par les banques ainsi que les risques y afférents. Ensuite, nous aborderons la démarche de l'audit interne, les éléments de ce processus et du rôle évaluateur que l'audit interne joue dans ce processus. Enfin, nous présenterons le modèle d'analyse et la méthodologie de collecte des données.

## **Chapitre 1 : Le processus d'octroi de crédits aux entreprises**

L'octroi de crédit par les banques est à la source du mécanisme de création monétaire c'est pourquoi le suivi de l'évolution de la distribution de crédit revêt une importance. Pour éviter le risque de non remboursement des crédits, des exigences ont été soumises aux banques. De même ces institutions, pour se prémunir renforce leurs gestions en mettant en place une procédure afin qu'au cours du traitement des dossiers les parties prenantes puissent mener des analyses efficaces sur les dossiers de prêts. Dans ce chapitre, nous nous attèlerons à présenter les différentes exigences de Bale II, ainsi que celle de la commission de l'UEMOA, puis nous aborderons les étapes fondamentales d'un processus d'octroi de crédit.

### **1.1. Notion de processus**

Pour KOUASSI (2012 :24), un processus est un développement temporel de phénomènes ou de tâches marquant chacun une étape. Un processus consiste en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité.

JIMENEZ (2008 : 57), renchérit la définition précédente en disant que « le processus est défini comme l'enchaînement d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client le produit ou service correspondant à la sollicitation initiale ».

En ce sens, ils peuvent être transversaux, ce qui induit des points de rencontre entre les services concernés appelés interfaces, points décisifs de l'amélioration du produit ou du service rendu auprès du bénéficiaire. De ce fait le processus d'octroi de crédit est un ensemble des étapes successives qui permettent à un établissement bancaire de traiter un dossier de crédit depuis la demande jusqu'au concours jusqu'à l'octroi effectif ».

### **1.2. Les étapes du processus d'octroi de crédit aux entreprises**

KOUASSI (2012 : 24-31), décrit la démarche du dénouement du prêt, pour lui « dans une banque, le processus d'octroi peut comporter trois phases essentielles ». Il s'agit donc :

#### **1.2.1. Premières phases : la décomposition du processus**

Le processus d'octroi bancaire peut se décomposer en quatre étapes fondamentales :

### ❖ **Le montage du dossier de crédit**

C'est l'étape la plus importante du processus. C'est à ce stade que la demande du client est formalisée et examinée par les exploitants après une première étude de l'éligibilité de l'entreprise au crédit. Cela suppose la connaissance du client, l'évaluation de celui-ci et l'analyse financière de ses chiffres.

#### ➤ **La connaissance du client**

La banque doit chercher à connaître son client car c'est très important. La plupart des éléments retenus sont subjectifs et difficilement mesurables, mais reste un passage obligatoire pour décider de l'intérêt clientèle que revêtent les demandes de crédits, de la manière de traiter les dossiers. Le jugement du client va passer par trois principaux éléments :

- ✓ la personnalité et la moralité du client ;
- ✓ les expériences et aptitudes techniques ;
- ✓ la surface financière.

#### • **La personnalité et la moralité du client**

La personnalité, la moralité et les autres traits de caractère d'un client (sérieux, honnêteté, ouverture d'esprit) sont dégagés par le chargé d'affaires à travers les conversations qu'il a avec lui, les visites qu'il rend à son entreprise et également les renseignements donnés par les banques consœurs, les acheteurs, fournisseurs et concurrents du client.

#### • **Les expériences et aptitudes techniques du client**

Le client doit avoir une connaissance approfondie de son métier, savoir, vendre, acheter, montrer une prudence suffisante et une prise de risque modéré dans la conduite de son entreprise. En plus de cela, son équipe de cadres et de techniciens doit être d'une compétence étendue.

#### • **La surface financière de la relation**

La surface financière du client reflète en principe la fortune de celui-ci. Elle procure à la banque un certain apaisement car elle présente en soi-même une garantie dans la mesure où elle est appréciable sans être grevée de privilège important.

A cet effet la banque recourt à des évaluations immobilières et des enquêtes tant auprès de la conservation foncière que sur les registres du commerce afin de se prémunir, d'une part, contre fausses déclarations, les situations incomplètes ou surestimées et de connaître, d'autre part et avec précision, la part du client dans les biens déclarés.

### ➤ **L'évaluation de l'entreprise**

L'évaluation de l'entreprise est outil de mesure du risque de crédit qui confronte l'avis de la direction commerciale à la direction des risques pour une évaluation plus objective par conséquent plus correcte du risque. L'évaluation s'opère à travers quatre études à savoir :

#### **L'étude économique**

Les études économiques sont en fait des synthèses d'études de conjoncture et d'études sectorielles intéressant directement l'évolution de la société et de son secteur d'activité.

BERNET (2004 :138-131), estime « que le banquier pourrait observer l'évolution des capitaux propres afin de connaître la solvabilité de l'emprunteur. Lorsque les capitaux représentent les deux tiers (2/3) du total des ressources, la capacité d'endettement et la solvabilité de l'entreprise sont très grandes, lorsqu'ils en représentent plus de la moitié, elles sont satisfaisantes ; par contre, en deçà, la situation de l'entreprise mérite une étude approfondie et il est conseillé aux prêteurs de demander des garanties.

De façon générale, l'entreprise dont les capitaux propres sont inférieurs à l'endettement à moyen et long terme apparaît déjà très endettée.

#### **Les études relatives aux dossiers administratifs**

Ce type d'étude concerne essentiellement :

La régularité du dossier administratif de l'affaire : conformité de l'acte constitutif avec les conditions de fonds et de forme exigés légalement.

L'analyse des modifications intervenues au sein de l'équipe dirigeante. La banque à cet égard prend le soin d'enquêter sur les nouveaux dirigeants et les raisons qui ont poussés les anciens à céder leurs participations dans l'affaire.

L'étude des autres événements essentiels marquant la vie de l'entreprise, tel que les augmentations de capital, les absorptions, les fusions et les extensions.

### **L'analyse technique**

Cette analyse concerne les études afférentes :

- ✓ aux locaux d'exploitation de l'entreprise : localisation, éloignement des centres commerciaux, valeur réelle ;
- ✓ aux matériels de production : il s'agit de déterminer la vétusté et la capacité de production ;
- ✓ aux caractéristiques des produits fabriqués ou vendus : spécifications techniques, qualité et quantité.

Cette analyse se calque principalement sur les visites d'exploitation et les renseignements. Cette étude permet à l'évaluateur de juger l'envergure de l'entreprise afin de rendre l'évaluation du dossier plus réaliste en confrontant les documents comptable à la réalité.

### **L'analyse financière**

A ce niveau il s'agit d'une analyse classique de l'environnement de l'entreprise, de son groupe d'affaire, de ses dirigeants, de ses fournisseurs. Elle porte sur la situation économique de l'entreprise, sa structure financière sa solvabilité et sa rentabilité. Cette analyse se fonde sur les ratios qui permettent d'apprécier la situation financière avant de s'engager.

CHOINEL & ROUYER (1996 :36), trouve que la mise en place du crédit c'est en premier lieu s'assurer que l'entreprise est éligible au crédit bancaire au regard des règles définis par la banque. L'analyse financière est l'étude de l'activité, de la rentabilité et du financement de l'entreprise soit à priori (prévisions) soit à posteriori (données historiques). Elle permet :

- ✓ de dégager des résultats, des marges, des ratios, et de les apprécier ;
- ✓ de donner des informations sur l'évolution de l'activité, l'évolution de la structure financière, les performances réalisées ;
- ✓ d'interpréter ces informations ;
- ✓ d'effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise et avec d'autres entreprises du même secteur.

L'analyse financière est une aide à la prise de décision en répondant aux questions suivantes :  
L'entreprise est-t-elle rentable ?

En sus l'analyse des documents comptables, la moralité de ses dirigeants, le positionnement de l'entreprise sont autant d'éléments que la banque prend en considération avant de s'engager.

Ce tableau ci-dessous dépeint les principaux ratios d'analyse :

**Tableau 1 : Ratios d'analyse de la rentabilité, la solvabilité et la structure financière des entreprises**

<b>Analyse de la structure financière et la solvabilité</b>			
	Libellé	Formule	norme
<b>Etude de la structure de l'entreprise</b>	Autonomie financière	Capitaux propres/dettes à long terme	>100%
	Capacité de remboursement	Dettes à moyen et long terme / CAF	Doit être le plus faible possible
	Impact des charges financières sur l'EBE	Charges financières/EBE	>= 40%
	Couverture des capitaux investis	Ressources permanentes/(actif stable+BFRE)	> 100%
	Taux d'autofinancement	Autofinancement/(investissement+Variation BFRE)	< 100% (pour justifier le crédit)
	<b>Etude de la solvabilité</b>	liquidité immédiate	Valeurs disponibles/Dettes à court terme
liquidité générale		Valeurs disponible+ Valeurs réalisables+ valeurs d'exploitation/dettes à court terme	> 100%
	Croissance du CA	$CA(N)-CA(N-1)/CA(N-1)$	Il faut une évolution (avec prise en compte de l'inflation)
	CA= Chiffre d'affaire	$VA(N)-VA(N-1)/VA(N-1)$	
	Croissance de la Valeur Ajoutée (VA)	$Résultat (RN) (N)-RN (N-1)/RN (N-1)$	Il faut une évolution
	rentabilité économique	EBE ou RE/RN	Le plus élevé possible
	Rentabilité financière	RN/Capitaux propres	Le plus élevé possible

Source : KOUASSI (2012 :42)

### **1.2.1.1. Montage et signature du contrat**

C'est la rédaction proprement dite de la demande de crédit. Elle comprend généralement dans un premier volet les lignes de crédit sollicitées, l'objet de la demande, les conditions financières appliquées ainsi que les garanties à recueillir. En sus dans un second temps le rédacteur de crédit présente l'entreprise, son capital, son actionnariat, ses fournisseurs et clients.

### **1.2.1.2. La prise de garanties et réalisation**

Les garanties sont un élément très important dans la mesure du risque du crédit à consentir. En effet les garanties permettent à la banque d'avoir un surcroît de sécurité quant à la sortie de ses engagements. Elles lui confèrent, en effet un moyen de pression sur les clients douteux, ou à la limite, les prémunissent contre l'éventuelle insolvabilité d'un débiteur. L'importance des garanties réside dans la possibilité qu'elles confèrent à la banque de récupérer des crédits non remboursés. C'est pour cette raison que la constitution de la garantie suit cette démarche :

- Une enquête préalable sur les garanties reçues par la banque

Elle est importante voir indispensable pour certains types de garanties tels que :

- ✓ les hypothèques
  - ✓ les nantissements de fonds de commerce
  - ✓ les nantissements de produits et de matières
- 
- La vérification des pouvoirs

Il est important de vérifier par examen administratif qui détient le pouvoir dans l'entreprise. Ce pouvoir peut être détenu par l'administrateur délégué ou directeur, par le conseil d'administration ou par l'assemblée générale des actionnaires. Il convient en admettant que ce pouvoir appartienne au représentant de la société avec la banque en relation, que le mandat de l'intéressé ne soit pas expiré d'où l'importance de la mise à jour des dossiers administratifs. Cette vérification pourra se faire sur les documents suivants :

- ✓ la rédaction des actes : c'est à ce stade que de nombreuses imperfections sont souvent relevées par le service juridique ;

- ✓ les formalités à accomplir : enregistrements, délai d'inscriptions des actes, durée et validité ;
- ✓ la transmission pour contrôle des actes de garanties par les services juridiques.

Pour que le contrôle soit efficace et s'effectue rapidement, dans les meilleures conditions il est nécessaire que la direction des services juridiques reçoive un bordereau de constitution de garanties et de déblocage des crédits auquel seront joints tous les actes et documents prévus par la décision de crédit. La décision d'octroi de crédit découle donc d'une étude approfondie par la banque, des domaines les plus importants de l'entreprise. Le but de cette étude est de prévenir, les risques, principalement le risque d'insolvabilité.

### **1.2.2. Deuxième phase : l'identification des risques associés**

Pour chaque étape de la phase, la banque s'efforce d'identifier les risques probables rattachés. Pour la première étape, la banque devra s'assurer que les états financiers communiqués et sur la base desquels l'analyse de la rentabilité et de la solvabilité de l'emprunteur est faite sont fiables et vrais. Elle devra également s'assurer que l'objet du crédit est bien défini et que le client n'est pas surendetté par consultation de la centrale des risques. Pour la deuxième phase, s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs dans la saisie des éléments de score ou une falsification des signatures lors de la décision d'octroi.

Dans la troisième étape s'assurer de l'exactitude du plan d'investissement proposé par le client et surtout de son réalisme.

### **1.2.3. Troisième phase : la cotation des risques et cartographie**

La cotation des risques est essentielle dans le processus d'octroi de crédits aux entreprises. Pour ce faire, la banque détermine des échelles de cotation en fonction de la durée des risques pris (court, moyen ou long terme), de la nature des opérations, du secteur d'activité et bien d'autres considérations d'ordre socio-économique ou politiques. Cette cotation lui permet de dresser une cartographie des risques. La FERMA (Federal of European Management Risk Association) définit huit étapes d'élaboration d'une cartographie des risques à savoir :

1. l'identification des événements
2. l'évaluation des risques



3. la hiérarchisation et la priorisation des risques
4. la restitution / Aide à la décision
5. la réponse aux risques
6. les activités de contrôle
7. l'information et communication
8. le reporting sur les risques.

**Tableau 2 : Propositions d'analyse du processus d'octroi de crédit de différents auteurs**

Auteurs \ Etapes	SIRUGNET & al 2006	KOUASSI 2012	Loukmane Olawaye 2006
1	La réception des informations clients	La connaissance du client	Entretien avec le client
2	Le contrôle de pièces clients	L'évaluation de l'entreprise	Visite du terrain
3	La prise en compte des données clients	Prise de décision	L'analyse financière et technique du projet
4	Analyse de la solvabilité	Montage et signature du contrat	Prise de décision
5	Décision d'octroi de crédit	Prise de garantie	
6	Le déblocage de fonds	Déblocage de fonds	Le décaissement

Source : SIRUGNET & al (2006), KOUASSI (2012), OSSE (2006)

### 1.3. Les outils d'études des dossiers de crédit

L'étude des dossiers est une étape cruciale dans le processus d'octroi de crédit aux entreprises. Ainsi, des systèmes de contrôle interne doivent être mis en place afin de prévenir, détecter, en temps voulu, tout dérapage ou aléas par rapport aux objectifs de rentabilité ou de performance visés par la banque.

#### 1.3.1. La politique de crédit

Cet outil permet aux acteurs d'accorder les crédits au regard des règles préétablis.

Pour COURSSERGUES (2002 : 147), c'est à la Direction générale de définir les grandes orientations de la politique de crédit en mentionnant :

- ✓ les objectifs poursuivis qui, en adéquation avec le plan stratégique, se formulent en termes de clientèles, de types de crédit, de zones géographiques ;
- ✓ les délégations de pouvoir qui, dans le cadre d'une décentralisation des prises de décision, précisant les montants maximum de crédit qu'un comité de crédit local ou un exploitant pourra accorder sous sa seule signature ou des signatures conjointes ;
- ✓ les taux d'intérêts à facturer aux clients pour que des marges suffisantes permettent de couvrir ;
- ✓ les coûts engendrés par les crédits, ainsi que les garanties qui doivent être prises.

### **1.3.2. Les notations internes**

L'objectif de cet outil est de faciliter le diagnostic en permettant de distinguer les entreprises saines et celles en difficultés. Pendant la première étape cet outil permettra de donner un avis sur le client. La notation permet de classer dans un cadre cohérent le risque propre à chaque émission, de connaître la qualité de signature du client, sa capacité financière et ses perspectives d'activités qui permettront d'être prisent en considération lors de l'analyse du dossier de crédit. La notation peut mesurer le risque lié à un client ou le risque lié à un crédit. Elle est généralement attribuée lors de l'entrée en relation du client avec la banque et la notation interne est d'une importance capitale raison pour laquelle le nouveau dispositif du comité de Bale II recommande son usage.

Selon De SERVIGNY (2006 :57), le nouveau dispositif réglementaire du Comité de Bale fait un usage extensif du concept de rating. Cette approche prend en compte le fait que l'ensemble des établissements ne sont pas à même de disposer de toutes les données nécessaires au calcul de tous les paramètres quantitatifs du risque de crédit. Ainsi la méthode de notation interne se décline en deux méthodes :

L'approche IRB Fondation (Internal Ratings Based approach Foundation): dans laquelle l'établissement évalue uniquement la probabilité de défaut ou contrepartie (PD), les autres facteurs de risque seront dérivés à travers l'application de mesures standards fournies par les autorités de supervision. Pour estimer la probabilité de défaut à un an, la banque peut adopter une démarche identique à celle des agences de rating ou des fonctions score. A travers les données disponibles sur la contrepartie, la banque sélectionne une série d'attributs auxquels une pondération est attachée puis calcule une note totale qui permet

de classer la contrepartie dans une catégorie de risque.

L'approche IRB Avancée (Internal Rating Based approach Advanced): Cette approche est ouverte aux banques ayant démontrées leurs capacités d'estimer de manière fiable et constante d'autres paramètres de risques en plus de la probabilité de défaut(PD).

DIETSCH et PETY (2008 :111) disent que le LDG (Loss Given Default) mesure le rapport entre la perte subie sur une exposition en cas de défaut d'un emprunteur et le montant de l'exposition au moment du défaut (EAD).

$$\text{LGD} = \frac{\text{Montant de la perte au moment du défaut}}{\text{EAD}}$$

### 1.3.3. Le système des experts

Selon MAHE de BOISLANDELLE (1998 :433) « Un système expert est un logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert ou plusieurs experts dans un domaine de connaissance spécifique ». Il a été conçu dans l'optique d'aider les utilisateurs dans un domaine particulier à trouver la solution adaptée à un questionnement. Les systèmes des experts constituent un autre outil d'aide à la décision en matière d'octroi de crédits. Ils visent à mobiliser et à reproduire le comportement de l'analyste financier en charge du traitement d'un dossier de crédit et tentent de tirer profit de la riche expérience de nombreux experts, cristallisée dans une base de connaissance, une base de règles et un moteur de référence. Lors de l'analyse financière et technique du dossier ce type de système est utilisé.

## 1.4. Les dispositifs prudentiels élaborés par les autorités

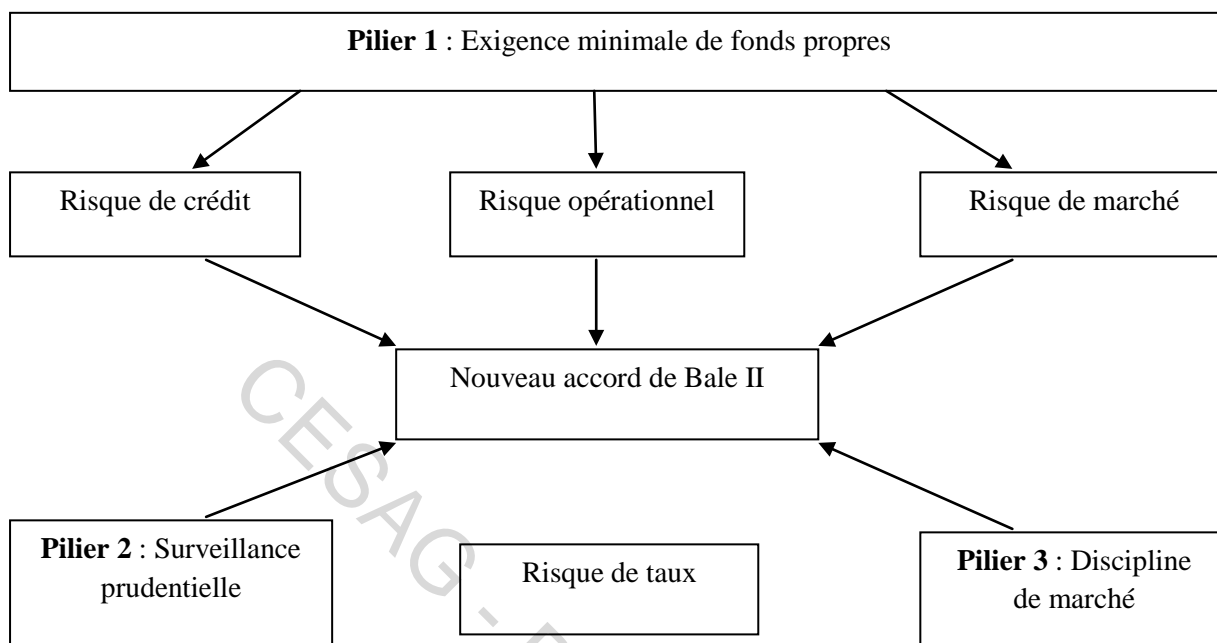
Les prêts des banques ont un impact significatif sur l'économie, c'est en ce sens que les organismes de supervision et de réglementation bancaire particulièrement le comité de bale 2 ont rédigé un dispositif prudentiel afin d'assurer un bon dénouement du crédit.

### 1.4.1. Les exigences des réglementations internationales

Le comité de bale à suggérer en 2004 un ensemble de recommandations, au terme duquel sera définie une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec en particulier la prise en compte de la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiation d'un système de notation financière propre à chaque établissement dénommé « IRB » Internal Rating

Based. Observer toutes ces recommandations exige du banquier un bon processus d'octroi de crédit.

**Figure 1 : Accord de Bale II**



Source : SARDI (2002 :150)

#### 1.4.2. Les exigences de la réglementation bancaire de l'UEMOA

L'analyse du processus d'octroi de crédit aux entreprises répond également aux exigences prudentielles de la réglementation bancaire de l'UEMOA. Ces normes ont été élaborées dans le but de protéger les banques. Ces normes de gestion sont un ensemble de ratios à respecter par la banque lors de l'octroi de crédit pour éviter des sanctions et des risques liés à leur non observation. Les principaux ratios sont :

##### ➤ La couverture des risques

C'est le ratio de couverture des risques qui fait obligation aux établissements de crédit de justifier en permanence que leurs fonds propres nets couvrent au minimum 8% de l'ensemble de leurs concours.

Ce ratio est obtenu à travers cette formule :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actifs pondérés (dont les crédits à clientèle)}} \geq 8\%$$

### ➤ **La division des risques**

Ce ratio limite les encours de crédit à un seul client et les encours de crédit en faveur de leurs gros clients. Le montant total des risques pouvant être pris sur une seule et même signature, est limité à 75% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement financier.

Le volume global des risques atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs d'une banque ou d'un établissement est limité à huit (8) fois le montant des fonds propres effectifs de l'établissement concerné.

Avec :

**Ensemble des risques = (Encours – Provisions) pondérés par type d'emprunteur et durée résiduelle.**

#### **1.4.3. Le ratio de structure du portefeuille**

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre l'encours des crédits bénéficiant des accords de classements et le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné. Pour assurer une bonne politique des crédits distribués, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à 60%. L'objectif est d'aider les établissements de crédits à détenir des actifs sains.

L'analyse du processus d'octroi de crédit est très importante pour les établissements financiers, car permettrait de détecter les fonctions incompatibles.

La notation d'information dans ce processus est d'une importance capitale. Le principe d'asymétrie d'information a conduit les clients à bénéficier de certains atouts mais surtout à la banque de limiter des désagréments en recherchant de manière accrue l'information, en vérifiant les documents fournis, en contrôlant l'exécution des contrats.

### **1.5. Notions de crédit et de risque**

Les entreprises dans leur fonctionnement ont besoin de fonds pour financer leurs cycles d'exploitation et leurs investissements. Pour se faire, elles font recours aux banques qui leur octroient des crédits moyennant des intérêts. En octroyant des crédits, les banques

courent un risque de crédit.

Le risque constitue l'essence même de leur activité et la source principale de leur profit. Toutefois, une prise de risque excessive ou inconsidérée peut être à l'origine de difficultés voire de défaillance d'un établissement bancaire.

L'évaluation des risques demeure un facteur déterminant dans l'octroi du crédit. Le risque apparaît donc comme l'un des défis majeurs des institutions financières et il y a lieu pour elles de le définir, le mesurer et le gérer afin d'améliorer leur performance.

A travers ce sous chapitre, nous présenterons dans une première sous section la notion du crédit, puis nous parlerons de la typologie des crédits, nous aborderons ensuite les risques majeurs de l'activité bancaire.

### **1.5.1. Le crédit bancaire**

JASPER (2004 :223) définit le crédit comme étant une avance de trésorerie, de marchandises, de services ou de quelque chose ayant une valeur dans le présent en échange d'une promesse de le payer à une date ultérieure, généralement avec un intérêt convenu de commun accord. Si la durée du crédit est inférieure à une année, il est appelé court terme, et si il est à plus d'une année, moyen terme et enfin à plus de cinq ans long terme.

Pour BEGUIN & al (2008 :284), le crédit est une opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée.

Pour GUINIER & al (1992 :162), constitue une opération de crédit tout acte par lequel une personne met ou promet des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celui-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Après tous ces points de vue d'auteurs, on peut affirmer que le crédit est une opération par laquelle une personne physique ou morale, appelée prêteur, met à la disposition d'une autre personne appelée emprunteur, une somme d'argent contre une promesse de rembourser et moyennant le paiement d'intérêts.

## **1.5.2. La typologie du crédit**

Il existe différents types de crédit : les crédits aux entreprises, et les crédits aux particuliers.

### **1.5.2.1. Les crédits aux particuliers**

« Les crédits aux particuliers ou à la consommation sont des crédits accordés à des personnes physiques. Ils peuvent être décomposés en plusieurs groupes : les prêts personnels prêts revolving et les autres prêts » (actufinance, 2013).

Selon C .KARYOTIS (2013 :23) on recense deux grands types de crédit pour les particuliers :

Les crédits à la consommation et les crédits immobiliers

#### **➤ Les crédits à court terme ou à la consommation**

La facilité de caisse ou le découvert sont des techniques de financement d'un problème de trésorerie d'un maximum d'un mois pour la facilité, de quelques semaines à quelques mois pour le découvert.

Ils consistent en une autorisation préalable, demandée par le client oralement ou par écrit à sa banque, de laisser son compte débiteur pour la durée convenue.

-les prêts personnels peuvent être ordinaires (finançant n'importe quel projet) ou affectés (à un projet particulier) : dans le premier cas, la banque crédite le compte de son client : dans le second, elle règle le fournisseur.

#### **➤ Les crédits Immobiliers**

Le premier type de crédit immobilier est le crédit classique pouvant financer l'intégralité du bien pour une durée comprise entre 2 et 35 ans, remboursables selon un échancier mensuel, trimestriel ou semestriel pour les montants constants, progressifs ou dégressifs, avec différé ou franchise possibles. Le plus souvent, un apport personnel est requis, tout comme des prises de garantie et assurance décès, invalidité et chômage.

Le crédit relais est un crédit accordé dans l'attente d'un premier bien pour financer l'achat d'un autre bien immobilier. Sa durée est de 2 ans maximum pour un montant environ 75% du bien à vendre avec garantie prise sur le bien acheté. Il peut être sec (si les deux biens ont une

durée quasiment identique) ou assorti d'un prêt amortissable qui vient compléter le prêt relais ; enfin l'amortissement de cet autre prêt peut être différé.

D'après Revue Banque (2009 :6), les banques proposent toujours des prêts relais mais avec le durcissement des conditions : elles n'acceptent souvent pas de couvrir plus de 60% à 70% de la valeur du bien contre 80% il y a un an.

Aux côtés de ces prêts très classiques, il existe des formules de prêts aidés par l'Etat :

- le prêt conventionné est accordé par des banques qui ont signé une convention avec l'Etat pour financer l'acquisition ou la rénovation de certains logements répondant à certaines normes de prix et de surface ;
- le prêt d'association sociale est un autre prêt qui répond aux mêmes objectifs d'accession à la propriété des ménages aux conditions modestes ;
- le prêt à taux zéro renforcé, PTZ+, est accordé aux personnes sous conditions de ressources pour financer leur première résidence principale, à condition que celle-ci soit un logement neuf et respectant certaines conditions de performances énergétiques. Il est obligatoirement assorti d'un autre prêt immobilier classique et d'apports personnels ;
- le prêt épargne logement est un prêt accordé après constitution d'une épargne préalable via les supports mentionnés ci-dessus, le compte épargne logement et le plan épargne logement.

### **1.5.2.2. Les crédits aux entreprises**

Les crédits aux entreprises sont l'une des principales sources de financement des entreprises. La plus classique du crédit à l'entreprise est le crédit bancaire pour des besoins de financement qui vont du court au long terme. Pour le besoin de notre étude nous nous focaliserons sur ce type de crédit.

#### **1.5.2.2.1. Les crédits d'engagement par signature**

Il s'agit d'une opération par laquelle la banque prend l'engagement envers les bénéficiaires de garantir l'opération de son client en opposant sa signature et son cachet sur un document donné. Les types d'engagement par signature sont essentiellement :



- ✓ le crédit documentaire ;
- ✓ l'aval de traites ;
- ✓ le cautionnement.

#### ➤ **Le crédit documentaire**

« C'est un engagement écrit par la banque (banque émettrice) et remise au vendeur (le bénéficiaire) à la demande et conformément aux institutions de l'acheteur (le donneur d'ordre) d'opérer ou de faire opérer un règlement, soit en effectuant un paiement, soit en acceptant ou en négociant des effets de commerce jusqu'à concurrence d'un montant demandé spécifié, cela dans un délai déterminé » (BARNETO, 2009 : 479). C'est un document donc à la fois un moyen de paiement conditionnel et un instrument de crédit qui offre toutes les sécurités tant à l'importateur qu'à l'exportateur.

Il existe trois types de crédit documentaire :

- révocable : c'est-à-dire que le banquier peut revenir sur son engagement avant l'expédition des marchandises ;
- irrévocable : quand le banquier ne peut revenir sur son engagement, sauf accord de toutes les parties au contrat ;
- confirmé : si l'engagement du banquier de l'importateur est confronté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur.

#### ➤ **La traite avalisée ou aval de la traite**

Par définition « la traite est un écrit par lequel une personne appelée tireur donne l'ordre à une autre personne le tiré, de payer une somme déterminée à une échéance indiquée à une tierce personne appelée le bénéficiaire ». Par cet aval, la banque s'engage à payer le bénéficiaire de l'effet à l'échéance pour le compte de son client. Autrement dit c'est un engagement pris par la banque de régler auprès d'un tiers le montant ou l'effet de commerce tiré par son client si celui-ci est défaillant à l'échéance.

#### ➤ **Le cautionnement**

AYNES (1997 :100) définit le cautionnement comme un contrat unilatéral par lequel la caution s'engage envers un créancier à exécuter l'obligation au cas où le débiteur ne le

ferait pas. Les banques accordent à ses clients deux (2) types de cautions : les cautions pour éviter le décaissement, appelées aussi, cautions sur marché et les cautions pour différer les paiements.

Il existe quatre (4) types de cautions sur le marché :

- la caution provisoire de soumission

C'est l'engagement donné par la banque de dédommager le maître d'ouvrage au cas où le soumissionnaire retire son offre avant la période de validité ;

- la caution d'avance de démarrage

La caution d'avance de démarrage est l'engagement donné par la banque au maître d'ouvrage permettant à l'entrepreneur d'obtenir une avance sur le montant du marché. Ainsi, la banque remboursera ce dernier en cas de mauvaise utilisation des fonds avancés ;

- la caution de bonne fin d'exécution

La caution de bonne fin d'exécution est l'engagement donné par la banque de couvrir toute défaillance qui pourrait intervenir tout au long de l'exécution du contrat et de garantir la bonne fin des travaux ;

- la caution de retenue de garantie

La caution de retenue de garantie est l'engagement donné par la banque de rembourser le maître d'ouvrage en cas de défaillance constatée sur les ouvrages entre la réception provisoire et la réception définitive (période de garantie). Cet engagement permet au client de disposer du montant de la retenue de garantie.

#### **1.5.2.2.2. Les crédits par caisse**

On appelle crédits par caisse les crédits accordés par une banque autorisant un client à rendre son compte débiteur. On distingue alors :

##### **➤ Les crédits de campagne**

Il a été défini par SION & al (2006 : 119), comme étant un crédit qui a pour vocation de

financer une activité dont la saisonnalité provoque de fortes fluctuations de stocks et du besoin de trésorerie au cours de l'année. Le crédit de campagne est un crédit professionnel à court terme qui répond aux besoins nés d'une activité périodique et donc, du caractère saisonnier des achats et de fabrication. Le crédit de campagne peut prendre la forme d'un crédit par caisse, d'un crédit par billet ou d'une avance sur marchandises.

➤ **Les crédits spot**

BERNET (2008 :288) affirme que le crédit spot est crédit de très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuel et important. L'entreprise négociera le nombre d'intérêt le plus faible pour accroître sa souplesse de financement. Le principal avantage de ce type réside dans la suppression des commissions applicables au découvert, le taux proposé étant le seul coût pour l'entreprise.

➤ **Les crédits de mobilisation des créances commerciales**

Partant de BERK & al (2008 :893) le crédit de mobilisation est un accord par lequel une banque accepte de recevoir, comme collatéral d'un prêt, des créances clients. En général le montant du crédit est égal à une fraction, souvent de 75% des créances clients escomptées dont on déduit les intérêts précomptés, calculés en fonction du temps restant avant le règlement de la créance client.

➤ **Les facilités de caisses**

Selon BERNET (2008 : 287), « les facilités de caisse sont un soutien financier à très courte de six mois au maximum que les banques accordent aux entreprises pour faire face à une difficulté temporaire de trésorerie ou dans le cadre d'une exécution des marchés en contrat ». Elle est mise à disposition uniquement aux entreprises, car celles-ci se trouvent souvent dans une situation de décalage de courte durée entre les entrées de trésorerie (délai client) et les règlements (délai fournisseur).

➤ **Le crédit d'investissement**

Pour DESMICTH (2007 : 69), le crédit d'investissement est un prêt à moyen et long terme qui varie bien en fonction du taux et de l'échéance du remboursement. Il a également la forme d'un prêt d'équipement accordé par une banque. Ce prêt peut être à moyen terme

(3 à 7 ans) pour l'achat de matériels, voire d'un à long terme dans le cas de matériels lourds, de chaîne de production et de bâtiments industriels.

Les crédits d'investissements sont octroyés pour financer d'importants achats, se rattachant aux actifs immobilisés. Il peut s'agir de moyens de production, c'est-à-dire de machines, d'équipements informatiques, de véhicules, mais aussi, d'extensions d'entreprises ou d'acquisition de sociétés.

### ➤ **Le crédit bail**

Pour TAVERDET (2006 :309), le crédit-bail est une opération financière qui permet d'acquérir un bien par un paiement forfaitaire mensuel appelé redevance et de faire valoir une option d'achat à l'échéance du contrat de crédit-bail, appelé aussi "leasing", permet de financer des équipements sans faire d'apport. Il peut donc être une solution intéressante de financement du matériel et des véhicules pour les individus qui ne souhaitent pas faire appel à l'emprunt bancaire.

### **1.5.3. La typologie des risques liés au processus d'octroi de crédit**

Les banques font face à de nombreux risques liés aux crédits. Il existe plusieurs définitions du risque mais tous les auteurs restent unanimes sur ses effets dévastateurs sur une organisation.

#### **1.5.3.1. La notion du risque**

D'après RENARD (2007 : 115), le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise.

VERNIMEN (2009 : 439), complète la définition précédente et affirme qu'un risque ne vient jamais tout seul et que derrière le mot risque se cachent des types de risques différents. Cette conception de l'auteur prend tout son sens dans l'activité bancaire, où le risque est indissociable à l'activité.

### **1.5.3.2. Les risques liés à l'activité bancaire**

Selon Hull & al (2010 :30) et Machrouch (2012, 29-33), en général, les risques bancaires sont regroupés en 3 catégories :

- les risques opérationnels ;
- les risques de crédit ;
- ,les risques de marchés.

Il existe d'autres catégories de risques bancaires mais dans cette partie, nous ne développerons que ceux mentionnés plus haut car la gestion des risques dans l'organisation sur laquelle porte cette étude concerne particulièrement ces trois catégories.

#### **1.5.3.2.1. Les risques opérationnels**

L'interprétation du risque opérationnel est vaste (Nicolet, 2000: 7). L'identification du risque opérationnel s'inspire de la définition proposée dans l'accord de Bâle II<sup>2</sup>(comité de Bâle 2001): « c'est le risque de pertes directes ou indirectes résultants de processus internes défailants ou inadaptés, de personnes, et de systèmes, ou d'événements extérieurs».

Selon Machrouch (2012 :32), le risque opérationnel peut trouver ses origines à l'intérieur de la banque (défaillance de système d'information, fraude, mauvais management, dysfonctionnement des outils de contrôle interne et externe, etc.) ou provenir de l'extérieur de la banque (perturbations politiques ou catastrophes naturelles).

#### **1.5.3.2.2. Les risques de crédit**

La distribution des crédits est la principale activité bancaire. Mais une partie ou la totalité de ces crédits peut ne pas être remboursée à l'échéance.

Selon De Coussergues (2007: 108), le risque de crédit est « le risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu».

---

<sup>2</sup>Les normes Bâle II (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences, pour garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière.

### **1.5.3.2.3. Les risques de marché**

Selon Sardi (2002 :40), le risque de marché est défini comme des pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans un portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce».

On distingue généralement trois catégories de risques de marché :

- le risque de taux d'intérêt;
- le risque de change ;
- le risque de variation de cours.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2: La démarche d'audit interne

Malgré l'évolution de l'audit au fil des siècles; le terme reste imprégné des origines latine. Audit vient du latin *audire*, qui signifie écouter. Les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Il fut introduit à la gestion au début du XXe siècle par les Anglo-saxons. Le premier cabinet d'audit fut fondé au 19<sup>e</sup> siècle à Londres.

Notons que ce terme est victime d'un souci excessif d'originalité qui conduit chaque auteur depuis les années 1970 lui à donner une définition personnelle. Selon NASSIRI (2012 :136) : «l'audit est une démarche de contrôle et d'évaluation, motivée et indépendante, d'un système, à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations.»

Progressivement il s'est développé d'autres types d'audit tel que l'audit interne et l'audit opérationnel. Dans ce chapitre, nous allons définir l'audit interne, aborder ses objectifs et son approche par les risques.

### 2.1. Définition de l'audit interne

La définition française de l'audit interne date du 21 mars 2000 et constitue une traduction de celle de l'IIA (Institute of Internal Audit). Elle a été approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Il est dit: «*L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité*»(IFACI, 2010).

Les éléments clés de cette définition sont :

- aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs;
- évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle;

- activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation;
- indépendance et objectivité ;
- approche systématique et méthodique.

### **2.1.1. Les missions de l'audit interne**

Selon IFACI (2013), les principales missions de l'auditeur interne sont:

- analyser et évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle;
- formuler des recommandations pour améliorer leur efficacité;
- rendre compte régulièrement des actions entreprises pour corriger les dysfonctionnements décelés ;
- vérifier que les dispositifs mis en place assurent la conformité aux lois et réglementations ;
- participer aux missions d'investigation dans le cadre de fusions/acquisitions ;
- Contribuer à la mise en place du processus de management des risques ;
- animer, quand elle existe, une démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles.

L'audit interne dans la réalisation de ses missions effectue les audits suivants:

- l'audit opérationnel : la mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place ;
- l'audit financier : la mission de l'audit financier est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers ;
- l'audit de la stratégie: l'auditeur doit identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été dit et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations;
- l'audit de conformité ou de régularité : consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures...il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Selon Bertin, (2007 :21); Renard, (2010 :48-54).



### **2.1.2. Les objectifs de l'audit**

L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (organisation, finance,

Ressources Humaines, réalisation du produit,...). Lors de la programmation des audits le commanditaire (souvent la direction) doit clairement exposer, aux équipes d'audit, le périmètre ainsi que les objectifs des audits.

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et/ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

Au-delà de ces trois (3) objectifs généraux, il est possible de définir des objectifs de vérification de l'efficacité, de la rentabilité, des bonnes pratiques sociales et sociétales, du respect de l'environnement (Cicero, 2010).

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

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

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

## **2.2. Approche d'audit par les risques et objectifs d'audit**

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

### **2.2.1. Approche d'audit par les risques**

Pour SCHICK (2007 :63) : « l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite : analyse, examen, identification

des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités. »

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

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

- études (les normes professionnelles parlent de planification) ;
- vérifications ;
- conclusion. »

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

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

#### **2.2.1.1. La phase de préparation**

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

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

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

##### **2.2.1.1.1. L'ordre de mission ou la lettre de mission**

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

Au cas où l'audit du processus est mené par un professionnel indépendant, une lettre de mission traduisant l'acceptation de la mission par l'auditeur externe ainsi que les obligations réciproques de l'auditeur externe et de la société auditée doit être élaborée. La lettre de mission est en quelque sorte un contrat de service entre les deux parties.

#### **2.2.1.1.2. La prise de connaissance du processus d'octroi de crédits**

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

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

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

#### **2.2.1.1.3. Le découpage en objets 'auditables'**

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

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

#### **2.2.1.1.4. L'identification des zones à risque**

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

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

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

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

D'après LEMANT (2003 :24), « l'auditeur va tout d'abord découper la mission en éléments plus faciles à conceptualiser, le plus souvent en stades chronologiques successifs, comme Descartes dont le 2<sup>ème</sup> précepte était "diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre." »

#### **2.2.1.1.5. L'élaboration du rapport d'orientation**

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

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

#### **2.2.1.2. La phase de vérification**

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

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

##### **2.2.1.2.1. Le programme de vérifications**

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

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

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

### 2.2.1.2.2. Le travail sur le terrain

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

Le travail sur le terrain consistera :

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

Chaque FRAP comprend 5 parties :

1. Problème ;
2. Constat ;
3. Causes ;

4. Conséquences ;
5. Recommandations.

### **2.2.1.3. La phase de conclusion**

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

#### **2.2.1.3.1. Le Projet de rapport**

L'ossature du projet de rapport est un rassemblement des problèmes rencontrés assorti d'un commentaire descriptif.

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

#### **2.2.1.3.2. Le Rapport d'audit**

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

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

Selon Jacques RENARD (2013 :290) "le Rapport d'audit doit donc toujours" :

- rester centré sur les risques ;
- identifier les causes des constats ;
- éviter l'anecdote ;
- se faire comprendre ;
- répondre aux questions posées en début de mission.

#### **2.2.1.3.3. L'état des actions des progrès**

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

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

### **2.2.2. Objectifs d'audit du processus d'octroi de crédits**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et / ou la conformité aux règles et procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'ensemble ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

Au-delà de ces trois objectifs, il est possible de définir des objectifs de vérification de l'efficacité, de la rentabilité, des bonnes pratiques sociales, et sociétales, du respect de l'environnement (Cicero, 2010).

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

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

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

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

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

### **2.3. Définition du contrôle interne**

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. Dans l'activité bancaire, le contrôle interne nécessite une orientation plutôt axée sur la gestion des

risques. Dans ces établissements, on différencie différents niveaux de contrôle qui concernent toute l'activité.

« Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

1. la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
2. la maîtrise des risques ;
3. la réalisation et l'optimisation des opérations ;
4. la fiabilité des informations financières.

La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (Adapté du COSO).

La mise à jour du référentiel COSO sur le contrôle interne (COSO2013<sup>3</sup>) définit le contrôle interne comme : «un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité» (IFACI &al, 2013 : 32).

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Toute entité, activité, fonction et processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.

Contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans les états financiers, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que la banque ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude. Les registres et données comptables sont fiables et les actifs, protégés.

Un système de Contrôle Interne adéquat permettra par ailleurs à l'entreprise de prévenir les risques suivants :

---

<sup>3</sup> L'objectif de la mise à jour du référentiel COSO sur le contrôle interne est l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui demain. Le projet a permis de prendre du recul par rapport aux évolutions des vingt dernières années depuis la parution du référentiel d'origine (IFACI & al, 2013 : 7)



- des sanctions légales, et non-respect des lois, règlements et normes gouvernementales ;
- des coûts excessifs ;
- l'interruption des opérations ou d'une activité importante pour l'entreprise ;
- des pertes de revenus ;
- la destruction ou la perte d'actifs ;
- l'insatisfaction des clients ;
- la fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts ;
- les mauvaises décisions de gestion.

(Résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF-le dispositif de contrôle interne : cadre de référence « IFACI » Paris-janvier 2007).

### **2.3.1. Réglementation et objectifs du système de contrôle interne bancaire**

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

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

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

### **2.3.2. Objectifs du contrôle interne bancaire**

Le système de contrôle interne a notamment pour objet :

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

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

D'autre part :

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

### **2.3.3. Liens entre gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**

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

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

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

## 2.4. Evaluation du dispositif de contrôle interne d'un processus

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

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

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

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

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

Cette évaluation du dispositif du contrôle interne, annonce notre démarche d'audit interne de la phase de préparation jusqu'à la phase de conclusion.

## 2.5. Importance d'audit

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

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

SIRUGNET (2007 :496), quant à lui, affirme: « Sur les aspects comptables, l'auditeur assure le contrôle périodique de la conformité de la comptabilisation des opérations et de leur présentation dans les différentes situations périodiques présentées, du niveau de risque

comptable effectivement encouru, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de contrôle permanent de la comptabilité. »

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

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

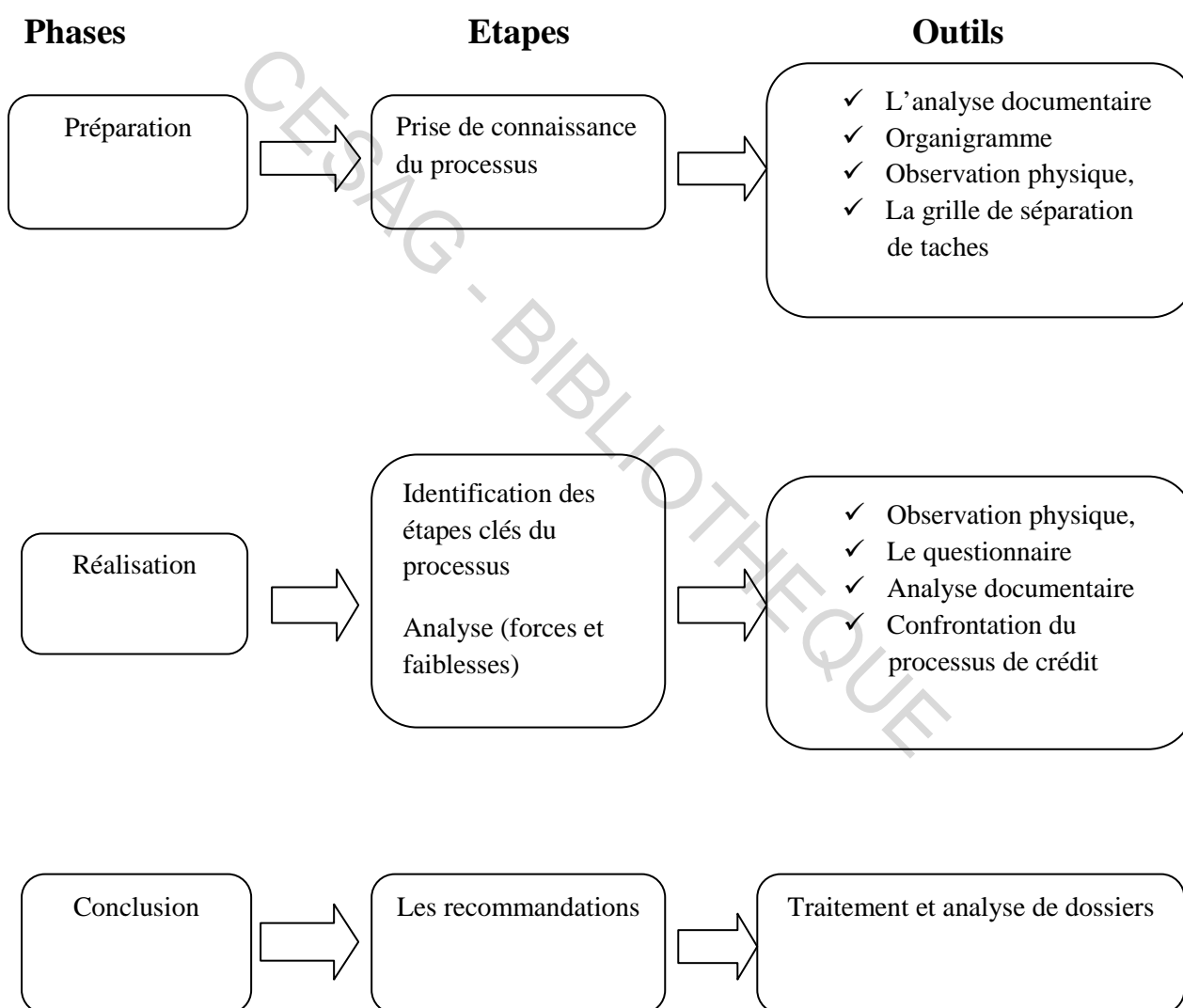
CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Afin de déterminer si le processus d'octroi de crédit est efficace et que l'audit interne donne une assurance concernant l'efficacité de ce processus, nous allons découper le travail en phases et étapes avec des outils correspondants. A chaque étape, seront rattachés les outils de collecte et d'analyse de données appropriées.

#### 3.1. Le modèle d'analyse

Figure 2 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-même

### **3.2. La collecte et l'analyse des données**

Les outils et les techniques énumérés dans le modèle d'analyse serviront d'outils de

Collecte et d'analyse des données. Les principaux outils et techniques retenus sont:

- l'analyse documentaire;
- les entretiens;
- l'observation physique directe;
- le questionnaire de contrôle interne;
- le tableau des forces et des faiblesses

#### **3.2.1. La collecte des données**

Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude et dans le souci de recueillir le maximum d'informations pour étayer notre analyse, nous allons utiliser des outils adéquats tels que l'analyse documentaire, les entretiens, et l'observation physique directe.

##### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

Selon Blanquet (2004:2): « l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non. »

Les principales sources de ces données proviennent des documents consultés dans les centres de documentation ci-après : les archives de CBAO Groupe Attijariwafa bank, la bibliothèque du CESAG, les interviewés et les guides d'entretien, les cours reçus au cours de notre formation, les sites internet etc.

##### **3.2.1.3. L'observation physique directe**

Les observations seront pertinentes pour étudier des comportements, des attitudes ou des interactions. L'observation permet d'accéder directement aux faits. Cependant, il ne faut pas s'illusionner: il est avéré que la présence d'un tiers (même, discret, même d'un membre habituel de l'équipe mais qui change de statut pour devenir observateur) modifie les comportements (Esen Education, 2013).

Elle nous permettra de suivre le déroulement du processus d'octroi de crédit aux entreprises appliqué par la banque et de voir comment le travail se déroule lors de notre passage dans les différents services. Nous faisons ensuite un rapprochement entre ce qu'on a observé et ce qui a été décrit.

### **3.2.2. Les outils d'analyse des données collectées.**

Pour cette partie nous avons retenu le questionnaire de contrôle interne et le tableau des forces et des faiblesses.

#### **3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne(QCI)**

«Cet outil a pour objectif de permettre à la société d'identifier les points de contrôle à améliorer en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Les questionnaires doivent être adaptés aux spécificités de l'entreprise.» Selon Chambault (2012:88).

Il permet à l'auditeur de détecter les forces et les faiblesses du contrôle interne. Il définit d'abord les objectifs de contrôle interne du module et apprécie ensuite la séparation des fonctions, puis analyse les procédures de contrôle interne pour chacune des étapes du circuit Obert, (2004:75).

#### **3.2.2.2. Le tableau des forces et des faiblesses**

Le tableau des forces et des faiblesses nous permettra, après nos analyses de mettre en évidence les forces et les faiblesses des différentes étapes du processus d'octroi de crédit aux entreprises de la banque afin de formuler les recommandations.

Dans la conduite de notre étude, la méthodologie de recherche joue un rôle primordial. Elle permet d'identifier les outils et les techniques que nous allons utiliser dans les différentes étapes de notre étude. Ceux-ci serviront d'outils de collecte et d'analyse des données afin d'aborder la partie pratique de ce mémoire.

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

Il s'agira pour nous, à travers l'audit du processus d'octroi de crédits aux entreprises d'évaluer le dispositif de contrôle interne mise en place en vue de déterminer l'efficacité

de la structure actuelle du contrôle interne du processus d'octroi de crédits par rapport à l'atteinte de ses objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Conclusion Partie I**

L'audit du processus d'octroi de crédit constitue un élément fondamental pour la banque de maîtriser les crédits accordés aux entreprises. Il peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs.

Vu l'importance de ce processus il est primordial que l'audit interne qui apporte des conseils et une assurance des objectifs s'assure que les processus d'octroi de crédit fonctionnent correctement et que les principaux risques sont maintenus à un niveau acceptable.

La première partie de ce travail était consacrée à l'approche théorique du thème et à la méthodologie de recherche. Ou plus précisément les théories sur le crédit, le risque de crédit et le rôle qu'apporte l'audit interne.

La seconde partie va être consacrée à l'approche pratique du thème. Elle se présente de la manière suivante :

- premièrement, nous allons présenter CBAO Groupe Attijariwafa Bank;
- ensuite, nous allons décrire les procédures existantes en matière d'octroi de crédit aux entreprises et le rôle évaluateur de l'audit interne du processus;
- enfin, nous allons analyser les résultats à partir de notre modèle d'analyse pour faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La revue littéraire nous a permis de mieux appréhender les notions essentielles liées à notre thème. Dans cette deuxième partie, nous procéderons à l'audit du processus d'octroi de crédits de la Banque CBAO Groupe Attijariwafa Bank qui est notre structure d'accueil. Nous nous appuierons suivant notre modèle d'analyse retenu pour mener nos travaux. Pour se faire, cette partie se subdivise en 3 chapitres. Le premier abordera la présentation de notre structure d'accueil : CBAO Groupe Attijariwafa bank. Le deuxième traitera de la description du processus d'octroi de crédits aux entreprises, le troisième, delà démarche d'audit incluant l'évaluation du dispositif de contrôle, l'identification, l'évaluation des risques et les recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : Présentation de CBAO Groupe Attijariwafa bank**

L'environnement bancaire et financier Sénégalais est marqué par la présence de 20 banques et établissements financiers fortement concurrentiels entre eux. CBAO Groupe Attijariwafa Bank, occupe près de 19% du marché. Cette forte présence sur le marché bancaire est due à sa politique de crédits caractérisée par l'objectif stratégique de satisfaire tous les besoins de la clientèle. Dans l'optique de la prise de connaissance de l'entité, nous verrons son historique, ses objectifs, son organisation générale et ses offres de produits et services.

### **4.1. Historique de CBAO Groupe Attijariwafa bank**

CBAO Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijariwafa bank Sénégal.

Créée il ya un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) dénommée à cette époque Banque du Sénégal, est la banque la plus ancienne de l'Afrique de l'Ouest.

Elle a, tout au long de son histoire eu à changer de nom à plusieurs reprises : d'abord Banque du Sénégal à sa création, elle est devenue la Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) en 1901.

En 1960, année de l'indépendance de nombreux pays africains, la BAO a 38 sièges en Afrique.

Le changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure. Dans ce cadre, la BAO crée en 1965, avec la First National City Bank of New York, un nouvel établissement bancaire : la Banque International de l'Afrique Occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

La BIAO s'est développée de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de soubresauts politiques ou de campagnes agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée au capital initial de 2 milliards porté immédiatement à 3 077 M. F.CFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital.

En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, à une sécheresse importante et aux carences du management du groupe BIAO, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1988, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafa bank, accompagné par ses actionnaires de références (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) auprès du groupe Mimram. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafa bank, par cette acquisition, réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijariwafa bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijariwafa bank Sénégal.

Le capital social de CBAO, Groupe Attijariwafa bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450 millions de francs CFA et est détenu à hauteur de 79,15% par le groupe Attijariwafa bank (Maroc), 9% par l'Etat du Sénégal et 12% par des privés.

CBAO Groupe Attijariwafa bank est dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

#### **4.2. La mission de CBAO Groupe Attijariwafa Bank**

CBAO Groupe Attijariwafa bank se fixe comme mission :

- le financement des entreprises ;
- le financement des projets d'investissement dans divers secteurs ;
- le financement du commerce international ;
- le crédit privé aux particuliers ;

- la collecte de l'Épargne.

#### **4.3. Les activités de CBAO Groupe Attijariwafa bank**

CBAO Groupe Attijariwafa bank met à la disposition de sa clientèle plusieurs activités :

Le service de la caisse :

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

Les opérations avec l'extérieur :

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

Le conseil et l'assistance :

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

#### **4.4. Les Produits de CBAO Groupe Attijariwafa Bank**

Longtemps démarquée de ses concurrents par son offre de service sur mesure, CBAO Groupe Attijariwafa Bank continue dans la lancée, en proposant des produits et services suivants :

- le financement des marchés ;
- découvert ;
- escompte ;
- prêts à court terme ;
- prêts à moyen terme ;
- prêts à long terme ;
- engagement par signature ;
- crédit de campagne ;
- financement du commerce extérieur ;
- prêts à la consommation ;
- prêts équipements ;
- prêts occasionnels.

#### **4.5. L'organisation de CBAO Groupe Attijariwafa Bank**

L'organisation de CBAO Groupe Attijariwafa Bank repose sur une structure composée de **1025** collaborateurs. Ces hommes et femmes sont réunis afin de partager librement des valeurs sûres et intègres à savoir :

- le professionnalisme ;
- l'esprit d'équipe ;
- la création de valeurs.

L'établissement est piloté par un Administrateur Directeur Général, à qui sont rattachées 11 directions, dont deux Directions générales Adjointes:

- Direction Générale Adjointe Clientèle ;
- Direction Générale Adjointe Supports & Moyens ;
- Audit Général;
- Contrôle Interne & Conformité;
- Capital Humain ;
- Stratégie et Contrôle de Gestion ;
- Comptabilité et Fiscalité ;
- Communication Institutionnelle & Relations Externes ;
- Organisation & Qualité ;

- Conseil juridique ;
- Crédits & Risques.

Nous retrouvons également d'autres directions rattachées aux Directions générales adjointes.

Au niveau de chaque direction, nous avons des départements composés de services et au niveau de chaque service se trouve un chef de service et des agents.

Globalement, l'organisation de CBAO fait état de départements et services. Les agents y sont répartis, selon leur domaine d'activité.

#### **4.5.1. La Direction Générale**

Elle est composée de l'Administrateur Directeur Général et de deux Directions Générales Adjointes. Ensemble, ils sont chargés de définir la stratégie de la banque sur un horizon bien défini.

##### **4.5.1.1. La Direction Générale Adjointe Clientèle**

Cette entité compte quatre principales directions que sont : Marché des Particuliers ; Marché des entreprises ; Financements & Activités de marché et Animation & Développement Filiales & Succursales.

##### **4.5.1.2. La Direction Générale Adjointe Supports & Moyens**

Cette entité compte trois principales directions que sont : Services & Traitements Clientèle, Moyens Généraux, Système d'information. Elle coiffe également l'entité Maîtrise Ouvrage & Projets Structurants.

##### **4.5.1.3. L'Audit Général**

La mission de l'Audit Général est d'apporter, à travers ses interventions périodiques, une assurance indépendante et objective sur la qualité des opérations, comptes et processus de la banque et de ses filiales ainsi que de fournir des services de conseil contribuant à créer de la valeur ajoutée et à améliorer le degré de maîtrise des opérations. Il aide les entités de la banque à atteindre leurs objectifs en évaluant par une approche méthodique leurs processus de



management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (Voir définition de l'Audit interne).

L'Audit Général est composé des départements Audit Interne et Inspection, chargés respectivement d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne à travers des missions périodiques et la diligence des affaires spéciales.

#### **4.5.1.4. Le Contrôle Interne & Conformité**

Le Contrôle Interne & Conformité est chargé d'assurer le contrôle de second niveau dans le dispositif de contrôle interne. Il est composé des entités Contrôle Permanent, Conformité et Réclamation.

#### **4.5.1.5. Capital Humain**

Le Capital Humain est rattaché à la Direction Générale et est chargée de répondre aux besoins et attentes des collaborateurs de la banque. Cependant, elle dispose en son sein, en plus d'un chargé de communication interne et reporting, de trois départements : Administration des ressources humaines ; Développement des ressources humaines et Académie de Formation.

#### **4.5.1.6. Stratégie & Contrôle de gestion**

Elle compte deux départements que sont : le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion.

Ces départements assurent respectivement le suivi du budget, l'évaluation des écarts, la définition des indicateurs de performance...

#### **4.5.1.7. Comptabilité & Fiscalité**

Cette direction compte trois départements, à savoir : la comptabilité générale ; le reporting & consolidation et la fiscalité.

##### **- Comptabilité générale**

La comptabilité générale compte 3 services et est chargée de l'analyse des comptes ; le rapprochement bancaire ; la production des états financiers et l'assistance des autres entités sur la proposition de schémas comptables et la régularisation d'opérations.

### - **Reporting & Consolidation**

Ce département assure le reporting à la BCEAO à travers des états périodiques, la gestion des immobilisations, le règlement des fournisseurs, la consolidation des comptes sous les normes IFRS et le reporting au niveau de la maison mère.

### - **Fiscalité**

Elle s'occupe de tout ce qui est règlement de taxes et relation avec l'administration fiscale. Nous pouvons citer entre autres :

- la déclaration des impôts ;
- la liquidation des obligations fiscales ;
- le calcul de l'impôt sur les sociétés et la déclaration du résultat annuel...

#### **4.5.1.8. Communication Institutionnelle & Relations Externes**

Globalement, elle assure la communication de la banque vis-à-vis des institutions et tout ce qui est relation avec l'extérieur. En plus, elle coiffe le département Développement Produits & marketing, qui a en charge la création et la vulgarisation des produits de la banque et le volet marketing.

#### **4.5.1.9. Organisation & Qualité**

Cette direction est composée des entités Organisation et Qualité. Elles ont en charge :

- la rédaction et la mise en ligne des procédures ;
- la formation et l'assistance des collaborateurs sur les nouveaux outils ;
- le pilotage des projets ;
- l'assistance technique des collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- le suivi de la performance des entités à travers des indicateurs de qualité ;
- etc.

#### **4.5.1.10. Conseil juridique**

Rattachée à la Direction Générale, cette entité s'occupe de l'encadrement juridique de l'activité bancaire notamment l'étude et la rédaction des contrats, la consultation ou requête juridique, la veille juridique, la gestion du contentieux fiscal...

#### **4.5.1.11. Crédits & Risques**

Elle est composée des entités Gestion Globale des Risques (GGR), Recouvrement et contentieux, Risques de contrepartie et Risques opérationnels.

- **Gestion Globale des Risques (GGR)**

Cette entité compte les départements Analyse risque et Suivi & surveillance des engagements. Au sein de ces départements, sont assurés : l'étude approfondie des dossiers de crédits provenant de l'exploitation, la cotation des risques par client, le suivi permanent des engagements, le traitement des irréguliers et l'organisation de comités, les propositions de déclassement des dossiers au contentieux, les propositions de provisions...

- **Recouvrement & Contentieux**

Elle est composée des départements Recouvrement et Contentieux, chargés du déclassement des clients défaillants suite aux autorisations de la Direction Générale ; de la diligence du processus de recouvrement des créances ; de la réalisation des garanties ; du traitement des avis à tiers détenteurs ...

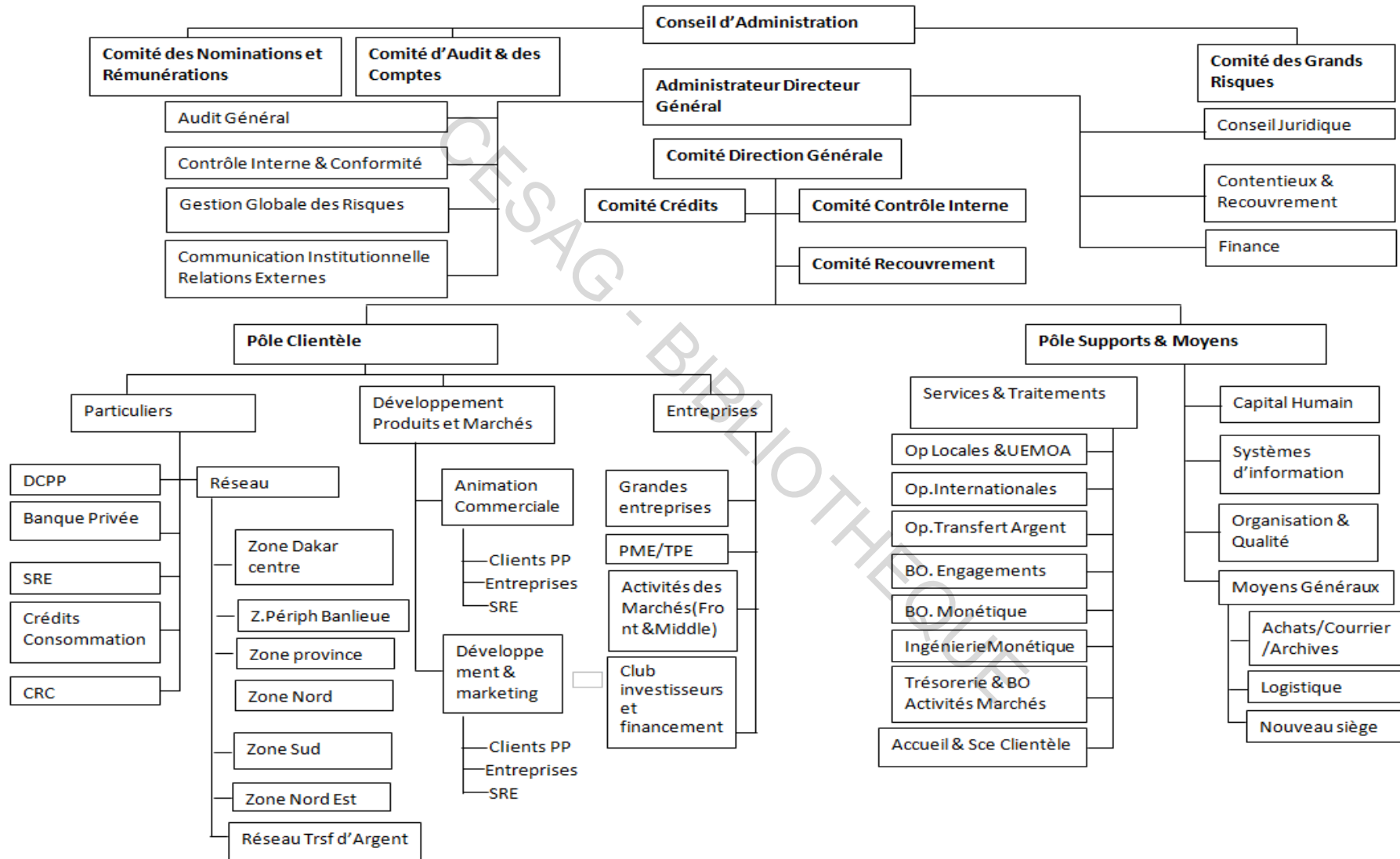
- **Risques de contrepartie**

C'est une entité rattachée à la Direction Crédits & Risques, qui a pour mission principale de gérer tous les aspects liés aux risques de contrepartie.

- **Risques opérationnels**

Comme le département Risques de contrepartie, il a en charge le management des risques opérationnels au sein de la banque : confection d'une cartographie des risques, définition d'un système de remontée...

Figure 3 : Organigramme de CBAO Attijariwafa bank



## **Chapitre 5: Description du processus d'octroi de crédits aux entreprises de CBAO Groupe Attijariwafa bank**

Le client peut être défini comme le particulier ou l'entreprise titulaire d'un compte dans les livres de la banque. Ce compte qui relie le client à la banque constitue le support par lequel celle-ci lui propose ses différents services. La Direction clientèle Entreprise (DCE) constitue comme indiqué plus haut un pôle chargé de la prise en charge de la clientèle Entreprise. Cette direction a pour mission la prospection, l'acquisition, et la fidélisation des clients en leur proposant des services adaptés à leur besoin. Elle est scindée en 2 départements avec d'une part le département Grandes Entreprises (GE) et d'autre part le département Petites et Moyennes Entreprises (PME). Dans chacun de ses départements des gestionnaires prennent en charge des portefeuilles regroupant plusieurs entreprises. Un détachement de ce pôle clientèle entreprise est présent dans les deux agences situées à la zone industrielle.

Toute une panoplie de services est proposée pour répondre aux besoins de la clientèle entreprise. On peut d'une manière générale regrouper les dossiers traités en 2 types de crédits au sein de notre entité d'accueil :

- engagements par trésorerie ;
- engagements par signature;

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

### **5.1. Engagements par trésorerie**

La banque accorde des financements correspondant à différents besoins sous forme de lignes de crédit. Une ligne de crédit constitue un financement d'un besoin spécifique et récurrent mis en place par la banque pour une durée annuelle. Pendant cette période, le crédit peut utiliser à concurrence du montant accordé et rechargé au fur et à mesure du remboursement des sommes dues. On dénombre 3 familles de lignes de crédit :

- les décaissements de court, composés du découvert et de l'escompte, qui permettent de gérer des besoins ponctuels de trésorerie ;
- les engagements par signature tels que les cautions, l'aval de traite et le crédit documentaire, permettant de garantir le paiement d'une créance ;
- les crédits court terme (CCT), les crédits moyen et long terme (CMT) constituent aussi une famille de lignes de crédit.

Lorsqu'une demande de ligne de crédit est soumise par l'entreprise cliente, l'étude de cette demande est réalisée à la DCE par un assistant commercial, sous le contrôle du gestionnaire de compte, à travers le renseignement d'une fiche de proposition de crédit. Sur cette fiche, figure les renseignements suivants :

- l'identité : ici sont présentés la raison sociale, le numéro du compte du client, la date d'entrée en relation, et l'activité du client, entre autres éléments ;
- engagement : un tableau est dressé et organisé en deux (2) parties pour rappeler d'une part les concours actuels du client dans les livres de la banque et d'autre part les concours sollicités.

Rappel des concours actuels déjà accordés :

- autorisation de crédit ;
- encours de crédit ;
- échéance ;
- concours sollicités par le client ;
- montant sollicité ;
- échéance proposée ;
- rémunération proposée qui est fonction du type de crédit et de la qualité du client. Et les taux varient en général entre 3 et 15%.
- Présentation des garanties détenues et celles proposées pour le nouveau crédit :

La prise de garantie est fonction de la qualité de la signature et du type de crédit. Par exemple pour les crédits de trésorerie la banque peut être amenée à réclamer des garanties réelles. Mais à l'inverse, la banque peut accorder des crédits de trésorerie sans garantie du fait de la qualité de la relation.

Un autre exemple : Un client X demande un crédit destiné à financer la construction de son siège, dans ce cas de figure la banque peut exiger comme garantie une hypothèque de premier rang sur l'immeuble financée.

- Présentation générale du client :

Dans cette partie on déroule l'historique de l'entreprise et le détail de son activité suivant ce schéma ci-dessous :

- actionnariat ;
  - le secteur d'activité et la position de l'entreprise ;
  - les principaux clients ;
  - les principaux fournisseurs ;
  - processus de production pour les entreprises industrielles.
- L'analyse financière de l'entreprise demandeur de crédit qui porte sur :
- les grandes masses bilancielle des trois dernières années ;
  - analyse du fond de roulement, besoin en fond de roulement et trésorerie nette ;
  - analyse du compte d'exploitation et des principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG).
- Relations bancaires :
- présentation du fonctionnement du compte ainsi que des mouvements confiés ;
  - éventuellement présentation des comptes chez les confrères.
- Perspectives et programmes d'investissement :
- Il s'agit dans cette partie de traiter de l'objet de la demande et de le motiver en termes de perspectives d'activités du client.
- Opportunités pour la banque et recommandations :
- Dans cette partie, le chargé du dossier donne son avis sur les concours sollicités par le client et propose d'éventuels réaménagements ainsi que les conditions d'octroi des concours sollicités.
- Décision du comité de crédit avec la signature des différents membres.

Cette dernière partie réunit les avis de différents responsables :

- l'Administrateur Directeur Général ;
- le Directeur Général Adjoint en Charge de l'Exploitation ;
- le Directeur de la Clientèle Entreprise ;
- le Directeur du réseau d'agences ;
- le Directeur de la Clientèle Privée et Institutionnelle ;
- le Directeur Juridique et Fiscal ;
- le Directeur des Risques & Crédit ;
- le Responsable du département Risque ;
- le Responsable du contrôle des engagements ;
- les chargés de clientèle.

A cette fiche sont joints les états financiers dépouillés dans un canevas spécifique sur les 3 dernières années. Ces états sont accompagnés d'une batterie de ratios dont notamment des ratios d'accord de classement. Ces derniers représentent des standards établis par la BCEAO en matière de qualité du profil risque. En outre sont joints, une carte des mouvements, une fiche de cotation, les copies des garanties ainsi que d'éventuels pièces justificatives.

- Canevas spécifique : il est renseigné à partir des états financiers. Il permet une génération automatique des agrégats financiers et les vérifications sur la cohérence et la vraisemblance des états financiers soumis.
- la carte des mouvements : expose les mouvements débiteurs et créditeurs enregistrés sur le compte avec notamment le plus haut et le plus bas solde débiteur et créateur, tous les mouvements de crédit, et tous les soldes débiteurs et en dépassement. Cette carte est déroulée sur l'année en cours ainsi que sur les 3 précédentes années avec une subdivision selon les mois de l'année. Sur la base de cette carte est déterminé le pourcentage du Chiffre d'Affaire de l'entreprise à financer.
- la fiche de cotation des risques : elle permet d'évaluer et synthétiser le profil de risque du client en lui attribuant une cotation faisant office de note. En plus des éléments déjà présentés sur la fiche de demande de ligne de crédit ainsi que des ratios d'accord de classement, cette fiche expose les observations notées quant à la tenue du compte du client (présence ou non d'incidents de paiement relevés, dépassement sur autorisation, position débitrice fréquente, tendance haussière ou baissière dans les mouvements confiés). La cotation comporte 6 niveaux allant de A (très bien) à E (risque rectificatif).



- Les pièces justificatives : il s'agit là d'éléments de preuve qui doivent corroborer les faits mentionnés dans le dossier. Il peut s'agir d'un procès-verbal de l'AGO (Assemblée Générale Ordinaire) pour vérifier l'effective augmentation du capital ou encore d'un procès-verbal de poursuite d'activités pour s'assurer de la continuité de l'activité de l'entreprise malgré la réalisation de pertes successives sur plusieurs exercices.

Tous ces éléments viennent en constitution du dossier de crédit. Sur la base de ses informations, un avis est formulé pour la DCE. En cas d'avis favorable, le dossier est transféré à la GGR pour une analyse plus approfondie notamment concernant les données financières. Si la Gestion Globale des Risques (GGR) donne aussi un avis favorable, alors une fiche de mise en place du crédit est saisie. Celle-ci doit servir à réaliser la mise à disposition du financement demandé dans le compte du client. Sur cette fiche sont mentionnés dans le cas d'un CMT à débloquer : le montant à débloquer, le taux, la durée, la périodicité, la date de 1<sup>ère</sup> échéance, la date de dernière échéance, le compte de déblocage, les frais de dossier, le compte de prélèvement des échéances et des frais entre autres. La fiche de mise en place avec les différents accords est envoyée par la DCE au Département Engagement qui effectue la mise en place.

En cas d'avis défavorable de la GGR, l'arbitrage d'une des 4 instances de décision est requis en fonction du montant du dossier.

### **5.1.1. Découpage du processus d'engagement par trésorerie en sous-processus**

Le processus d'octroi des engagements par trésorerie se décompose comme suit, en sous processus :

- o **La réception de la demande du client** : le client, personne morale, établit une demande adressée au Directeur Général pour l'octroi de ligne de crédit ou renouvellement de ligne de crédit. Si nécessaire, cette demande est accompagnée des états financiers et de la situation fiscale. Ces demandes sont reçues au service courrier et transmises à la Direction Générale qui les affecte à la Direction Clientèle Entreprise (DCE) ;
- o **L'identification du client par le gestionnaire de crédit** : le gestionnaire de compte vérifie la conformité des informations fournies par le client par rapport à la demande

de crédit et celles disponibles depuis l'ouverture du compte ainsi que les mouvements effectués sur ces dits comptes ;

- **L'analyse de la demande** : le gestionnaire après étude des informations financières et techniques du client, donne son avis qui peut être favorable ou défavorable pour l'octroi du crédit ;
- **L'analyse de la demande par la Gestion Globale des Risques (GGR)** : le Directeur Risque et Crédit (DRC) analyse les dossiers de demande de lignes de crédit, il s'agit de crédits mis en place sur une période annuelle pour répondre aux besoins récurrents du client en la matière. Comme évoqué précédemment, il s'agit de crédit à court terme (découvert, escompte), de garantie de paiement (traite avalisé, crédit documentaire) entre autres. Ces demandes sont traitées chaque année et les renouvellements des lignes sont accordés après étude de dossier ;
- **Le comité de crédit** : le dossier accompagné des résultats de l'analyse du gestionnaire de crédit et ceux du Directeur Risque et Crédit est soumis à la décision du comité de crédit. Le comité de crédit donne la décision finale suivant le montant sollicité par le client d'où l'existence des quatre instances à savoir :
  - le Comité Entreprise : qui statue pour les demandes de crédit allant de 150 millions à 300 millions de FCFA ;
  - le Comité Interne : qui statue pour les demandes de crédit allant de 300 millions à 700 millions de FCFA pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de 300 millions à Un Milliard de FCFA pour les Grandes Entreprises (GE) ;
  - le Comité Supérieur: qui statue pour les demandes de crédit allant jusqu'à 700 millions pour les PME et Un milliard pour les GE (Intervention de la Gestion Globale des Risques du Groupe-Maroc) ;
  - le Conseil d'Administration : qui statue pour les lignes d'Un milliard pour les PME et 4 milliards pour les GE.

La décision des différentes instances peut être favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer.

- **La décision de la Direction Générale** : la décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit ;
- **La matérialisation de la garantie** : le dossier est transmis au service « garantie » pour la matérialisation des garanties proposées par le client. Son compte doit permettre le prélèvement des frais et des dépôts ;
- **La mise en place du crédit** : le secrétariat du crédit assure la mise en place des crédits à la clientèle en effectuant le paramétrage de la ligne de crédit sur DELTA 9 suivi de la mise à la disposition du montant sur le compte client ;
- **la validation du crédit** : le crédit et l'avis de débit du crédit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé ;
- **Suivi et Surveillance des Engagements (SSE)** : cette étape comporte deux fonctions
  - La fonction d'alerte : l'agent du service SSE prévient le chargé de clientèle de toute anomalie relevée, c'est-à-dire de tout client dans son portefeuille tombant dans le champ des critères de surveillances définis. Ces critères correspondent aux exigences de la réglementation en matière de crédit établie par la BCEAO.
  - La fonction de suivi : Après l'envoi du message d'alerte, l'agent du service SSE rencontre le gestionnaire concerné dans le cadre de la tenue d'un comité de suivi mensuel des irréguliers. L'agent du service SSE reporte alors dans la colonne commentaire du tableau des états impayés, les réponses, justifications et promesses de régularisation apportées par le gestionnaire lors de cette rencontre.  
Si aucune action satisfaisante n'est réalisée au bout de 3 mois, un comité de risque des irréguliers est tenu trimestriellement pour statuer sur la constitution ou non d'une provision sur les anomalies relevées. L'évaluation de la provision à constituer s'effectue en fonction des garanties détenues. Seules les garanties réelles immobilières et financières sont éligibles au sens du dispositif prudentiel.
- **Le déclassement** : après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions.

## 5.2. Engagements par signature

L'engagement par signature est un engagement par lequel la banque donne sa signature comme garantie pour le compte d'un client. Il n'exige un décaissement qu'en cas de non-respect des engagements dudit client.

Il s'agit là du financement d'un besoin ponctuel manifesté par le client. Ce sont des cautions.

Pour le traitement de ces cautions, une fiche de demande est renseignée. Cette fiche comporte 10 parties :

- **l'identification du client** : sont présentés ici le nom du client, la date d'entrée en relation avec celui-ci, le numéro de son compte principal, sa forme juridique et son capital social entre autres informations ;
- **les concours sollicités** : sont situées à ce niveau les différentes lignes de crédit demandées par le client avec une précision des conditions d'application (montant, taux et durée). Ces lignes sont organisées par nature, avec notamment crédits court terme (découvert, escompte), les crédits moyen et long terme allant de 24 à 72 mois, les garanties de paiements (traites avalisées, crédit documentaire), et les cautions administratives (caution de soumission de marché caution en douane) ;
- **les mouvements confiés** : c'est-à-dire la somme des fonds placés dans le ou les comptes de l'entreprise cliente sur une période annuelle. Une moyenne mensuelle est aussi déterminée ;
- **Les données financières** : sont déroulés ici les agrégats financiers (EBE, FDR, BFR...) ainsi que des ratios (EBE/CA, DETTE/TB...) tiré des états financiers dépouillés et analysés sur 3 années consécutives ;
- **le détail des prochaines tombées** : il s'agit là de préciser le montant, la date et la nature d'échéances à venir dans les 45 jours à compter de la date de traitement du dossier au niveau de la DCE. Ces échéances résultent de précédents engagements contractés par le client ;
- **l'état des garanties** : une énumération est faite des garanties déjà détenues sur le client à la suite de précédents engagements contractés par ce dernier ainsi que des garanties à demander dans le cadre de la demande d'autorisation temporaire étudiée ci-après ;

- **l'objet de la demande** : c'est-à-dire le motif de la demande du client avec précision des conditions d'application crédit demandé (montant, taux, durée, frais de dossier) ;
- **l'avis de l'exploitation** : c'est l'avis des agents et responsables situés au niveau de la DCE et effectuant le 1<sup>er</sup> niveau de traitement du dossier de crédit ;
- **l'avis de la GGR** : appelé à effectuer le second niveau de traitement du dossier ;
- **l'avis de la Direction générale** : appelé à statuer en dernier ressort.

Comme précédemment, si le dossier reçoit un avis favorable du chargé de clientèle et de ces supérieurs hiérarchiques à la DCE, il est alors transmis à la GGR pour une seconde étude. En cas d'avis favorable de la GGR, la fiche de mise en place est saisie et envoyée au secrétariat du crédit. S'il y a désaccord, l'arbitrage des instances de décision est de rigueur.

Pour le cas spécifique des Grandes Entreprises (GE), une forme spéciale de crédit est proposée pour répondre aux besoins ponctuels à savoir le crédit spot. Ce crédit de trésorerie à court terme est réservé aux GE, c'est-à-dire aux entreprises réalisant plus de 6 milliards de chiffre d'affaires. Ces dernières y recourent pour gérer leur tension de trésorerie. Le crédit spot court sur 3 à 4 mois et ne fait l'objet d'aucune constitution de dossier. Il est remboursable in fine, c'est-à-dire avec un amortissement total du capital emprunté lors de la dernière échéance. La garantie porte en général sur un billet à ordre émis par le client. Après accord, une fiche de mise en place est saisie pour le déblocage du crédit spot.

### 5.2.1. Découpage du processus d'octroi des engagements par signature en sous-processus

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

- o **la réception de la demande du client** : le client personne morale établit une demande adressée au DG. Cette demande est reçue au service courrier et est transmise à la Direction Générale qui l'affecte à la Direction des Engagements et des Risques. La Direction des Engagements et des Risques la transmet par la suite au Service crédit ;
- o **l'analyse de la demande** : le gestionnaire, après étude des informations financières et techniques, donne son avis pour le comité de crédit. Le dossier accompagné des résultats de l'analyse de décision du gestionnaire, est ensuite transféré à la GGR ;
- o **l'analyse de la demande par la GGR** : ce traitement réalisé par le Directeur Risque et Crédit parcourt une nouvelle fois tous les éléments du dossier et tout

particulièrement les mouvements confiés et les données financières. Il élabore à cet effet une fiche de risque simplifié ;

- **Comité de Crédit** : le comité de crédit donne la décision finale. C'est-à-dire, soit un avis favorable ou défavorable. En cas d'un avis défavorable, le gestionnaire classe le dossier. Mais en cas d'avis favorable, le gestionnaire envoie une note au client pour l'informer ;
- **La décision de la Direction** : la décision finale revient à la Direction. En cas de rejet, le motif est communiqué au client qui doit encore réintroduire un nouveau dossier. En cas d'accord, le dossier est inscrit au registre après saisie du crédit ;
- **La matérialisation des garanties** : le dossier est transmis au service garantie pour la matérialisation des garanties proposées par le client ;
- **Le montage du dossier** : après décision favorable du comité de crédit, le gestionnaire procède au montage de la convention. Cette dernière est souvent établie en trois (3) exemplaires signés par le chef de service crédit, le Directeur des Engagements et du Risque (DER) et le client. Un exemplaire est remis au client, le second exemplaire doit rester dans le fond du dossier, et le dernier est transmis à la Direction de Recouvrement et du contentieux ;
- **La mise en place du crédit** : le crédit ayant reçu accord est créé par la saisie des écritures dans le logiciel Delta et est mis en place par la suite par le service des engagements par trésorerie;
- **la validation du crédit** : le crédit et l'avis de débit prennent le circuit hiérarchique. Le chef du service des engagements vise l'avis de débit, ensuite le Directeur des Engagements et du Risque et le Directeur Général apposent leurs signatures sur l'avis de débit et de crédit. En cas de refus d'octroi de crédit, le dossier est classé ;
- **le déblocage du crédit** : Après validation, le service portefeuille procède au déblocage du crédit ;
- **Suivi rigoureux** : un progiciel dénommé Delta permet de détecter tous les crédits arrivés à échéances ;
- **le dénouement** : arrivé à l'échéance, quand la provision existe le compte du client est soldé, le dénouement a lieu quand le client solde son crédit ;
- **la collection des arriérées** : En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite envoyé au service suivi de risque ;

- **l'établissement et l'envoi de la 1<sup>ère</sup> lettre de relance** : les prêts amortissables commerciaux bénéficiant d'une marge de manœuvre, une première lettre de relance est envoyée au client en cas de non-paiement de la première traite pour un règlement à l'amiable pour les facilités de caisse, la 1<sup>ère</sup> lettre de relance est accompagnée d'un report d'échéance de 30 à 45 jours ;
- **le rééchelonnement du crédit** : En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction ;
- **la mise en place du rééchelonnement du crédit** : la décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par caisse effectue sa mise en place ;
- **Suivi et surveillance des engagements** : le dossier est renvoyé au secrétariat du crédit pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement le dossier est renvoyé au service suivi et risque ;
- **Le dénouement du crédit** : En cas d'existence de fonds dans le compte, le crédit arrivé à échéance est dénoué ;
- **la collection des arriérés** : En cas de non existence de provisions dans le compte, le dénouement n'aura pas lieu et le logiciel procède à une collecte des arriérés de paiement. Le dossier est ensuite renvoyé au service suivi de risque ;
- **l'établissement et l'envoi de la 2<sup>ème</sup> lettre de relance** : ayant constaté à nouveau le non dénouement, le dossier est renvoyé au service suivi et risque. Pour les prêts amortissables commerciaux, une 2<sup>ème</sup> lettre de relance est renvoyée au client pour l'informer du déclassement de son compte, au cours de ce processus le service suivi et risque visite le client pour une compréhension ;
- **le rééchelonnement du crédit** : En cas d'accord ou de perspective de remboursement avec le client, le crédit est rééchelonné par le service Etude et Risque. Ce rééchelonnement est soumis à l'avis de la Direction Générale ;
- **la mise en place du rééchelonnement du crédit** : la décision de rééchelonnement obtenu, le service engagement par trésorerie effectue sa mise en place ;
- **le suivi du dossier de crédit** : le dossier est renvoyé au service engagement par trésorerie pour la mise en place et le suivi à nouveau, le crédit est recalculé en tenant compte des intérêts de retard, en cas de non dénouement le dossier est renvoyé au service risque ;

- **L'établissement et l'envoi d'une lettre de mise en demeure** : Après toute relance s'il n'y a pas eu de règlement amiable une lettre de mise en demeure est envoyée au client. Quelque fois, la mise à demeure a lieu mais on ne déclasse pas le compte ;
- **L'isolement ou le déclassement du compte** : après la mise en demeure, le compte du client est transféré en client douteux et affecté au calcul de provisions ;
- **Le recouvrement par la force** : le service suivi et risque envoie le dossier au service juridique après invitation à des négociations de facilités de paiement. Pour couvrir sa dette, la banque pour se faire payer recourt aux différentes garanties du client par la saisie du tribunal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 6 : Audit du processus d'octroi de crédits**

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

### **6.1. La prise de connaissance des procédures**

Pour notre prise de connaissance, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs intervenant dans le processus, consulté les divers documents internes du département d'exploitation que sont : le manuel de procédure des opérations (méga processus), l'organigramme et avons procédé à une observation.

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

### **6.2. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi de crédits et des dispositifs de maîtrise**

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

#### **6.2.1. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par trésorerie et des dispositifs de maîtrise**

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

**Tableau 3 : Identification des risques du processus d'octroi des engagements par trésorerie avec pour constats les tests de conformités**

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constats
La réception de la demande du client	S'assurer que les documents sont conformes aux exigences	Non prise en compte d'éléments déterminants dans la prise de décision	Important	Acte de vérification du supérieur hiérarchique qui donne son visa pour accord	OUI
L'analyse de la demande par le gestionnaire de crédit	Bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données du client	Analyse de données erronées	Important	Canevas prédéfini pour l'analyse financière	OUI
		Erreur d'appréciation des ratios de gestion	Important	Comparaison avec critère de la BCEAO (Ratio d'accord de classement)	OUI
	Formulation de garanties adaptées	Engagement à perte des fonds propres de la banque (risque de crédit)	Important	Modèle prédéfini de documents de constitution des garanties	OUI
L'analyse de la demande par la GGR	S'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées	Mauvaise évaluation des garanties nouvelles à couvrir des engagements nouveaux	important	Demande de confirmation de la réception et de la validation des garanties par la Direction de Risque de Crédit	OUI
Comité de crédit	S'assurer que les instances de décisions sont fonctions des seuils de montants définis par la réglementation	Absence de visibilité du Chiffre d'Affaire sur l'emploi des fonds de la banque (mauvaise gouvernance)	Moyen	Vérification des signatures des membres du comité de crédit	OUI
	Bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	Erreur d'appréciation du dossier	Moyen	Etude fondée sur les données et sur les résultats d'un gestionnaire de crédit et d'un analyste financier par le comité de crédit	OUI
La Décision de la Direction Générale	S'assurer du motif du rejet de la demande	Absence d'explication du gestionnaire face au client dont le dossier est rejeté	Moyen	Rédaction d'une réponse argumentée par la Direction concernant sa décision	OUI
	S'assurer que le dossier est	Absence de traçabilité des	Important	Acte de vérification par le	OUI

	inscrit au registre de crédit après accord du comité	dossiers de crédit		supérieur hiérarchique	
La matérialisation des garanties	Bonne formulation juridique du contrat de garanties	Omission de certaines clauses sur le contrat	Important	Modèle de contrat de garantie prédéfini	OUI
	Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Risque de nullité du contrat de garantie	Important	Contrôle juridique des contrats de garantie par le supérieur juridique	OUI
La mise en place du crédit	S'assurer que les demandes de crédits ont reçu accord du Directeur Général et du Directeur des engagements et du risque avant la création et la mise en place	Absence de double niveau d'analyse (contre analyse)	Important	Accord des différents directeurs matérialisé sur la fiche de traitement de la demande	OUI
		Crédit codifié sur l'indice d'un autre client	Moyen	Vérification extracomptables des imputations	OUI
La validation du crédit	Tous les dossiers de crédit ont suivi le circuit hiérarchique	Risque que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique	Important	Apposition des signatures par les responsables de crédit	OUI
	S'assurer que tous les crédits validés soient recouvrables	Risque que les dossiers de crédits ne soient pas étudiés par les gestionnaires de crédit	Important	La fiche d'analyse du crédit qui résume les données	OUI
Suivi et surveillance	Le suivi des échéances des crédits accordés	Retard dans la détection des irréguliers	Important	Suivi quotidien du crédit par le logiciel DELTA	OUI
	La mise à jour régulière des dossiers de crédits	Dossiers non mis à jour à temps	Moyen	Contrôle des suivis	OUI
	Les crédits font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	Risque de défaillance technique	Important	Audit du système informatique	OUI

Le dénouement	Tous les crédits soient dénoués à l'échéance	Risque de non dénouement	Important	Suivi quotidien des dossiers de crédit	OUI
	Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Absence de relance	Important	Contrôle périodique des suivis	OUI
Le déclassement	S'assurer de la constitution de la provision pour des créances douteuses suivant la réglementation de la BCEAO	Non-respect de la procédure de déclassement	Important	Dresser un état de suivi des provisions constituées sur les créances douteuses	OUI
		Imputation de la provision sur les fonds propres de la banque	Important		
		Provision non constituée pour les dossiers déclassés	Important	Suivis des crédits en souffrance pour mesurer leur conséquence sur le résultat en cas de déclassement	OUI

OUI : Forces

NON : Faiblesses de conception

## 6.2.2. Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature

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

**Tableau 4 : Identification des risques opérationnels du processus d'octroi des engagements par signature avec pour constat les tests de conformité**

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constat
La Réception de la demande du client	S'assurer que les documents fournis sont conformes aux exigences	Méconnaissance des besoins réels du client	important	Acte de vérification du supérieur hiérarchique qui donne son visa pour accord	OUI
L'analyse de la demande	Bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données du client	Risque de mauvaise appréciation de la situation financière du client	Important	Contrôle ou vérification de l'étude effectuée par une autre personne compétente	OUI
	Formulation de garanties adaptées	Garanties fictives	Important	Modèle prédéfini de documents de constitution des garanties	OUI
	transmission d'informations fiables	Risque d'étude de données fausses du client	Important	Visite à la Direction Générale des Impôts pour concordance des données du client	OUI
		Risque de transmission d'information incomplète ou inexacte sur le dossier	Important	Saisie d'information importante par le client lors de la transmission	OUI
L'analyse de la demande par la GGR	S'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées	Mauvaise évaluation des garanties nouvelles à couvrir des engagements nouveaux	Important	Demande de confirmation de la réception et de la validation des garanties par le service dédié	OUI

Comité de crédit	S'assurer que les instances de décisions sont fonctions des seuils de montants	Non-respect de la réglementation quant à la définition des seuils	Important	Définition des pouvoirs et latitude pour l'octroi des crédits (note de service)	OUI
	Bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	- Risque d'erreur d'appréciation - Octroi de crédits à des clients insolubles	Important	Etude fondée sur les données et sur les résultats d'un gestionnaire commercial et d'un analyste financier par le comité de crédit	OUI
La décision de la Direction Générale	S'assurer du motif du rejet de la demande	Décision sur la base d'éléments incomplets ou erronés	Moyen	Rédaction d'une réponse argumentée par la Direction générale concernant sa décision	OUI
	S'assurer que le dossier est inscrit au registre de crédit après accord du comité	Absence de traçabilité des dossiers de crédit	Moyen	Acte de vérification par le supérieur hiérarchique	OUI
La matérialisation des garanties	Bonne formulation juridique du contrat de garanties	- Risque d'erreur de saisie - Risque de nullité du contrat de garantie	Important Important	Contrôle juridique des contrats de garanties par le supérieur juridique	OUI
	Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Risque d'incohérence des garanties détenues et celles proposées	Important	Formalisation et enregistrement aux impôts et domaines avant mise en place du crédit accordé	OUI
La mise en place du crédit	S'assurer que les demandes de crédits ont reçu accord du Directeur Général et du Directeur	Mise en place de dossier sans l'ensemble des accords	Important	Vérification de la mention crédit autorisé	OUI
		Risque de mauvais paramétrage des	Important	Audit informatique du système	OUI

	des engagements et du risque avant la création et la mise en place	données			
		Erreur de codification du dossier sur le système	Important	Contrôles des données saisies par autre personne	OUI
La validation du crédit	Tous les dossiers de crédits ont suivi le circuit hiérarchique	Risques que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique	Important	Apposition des signatures par les responsables de crédit et d'analyste du crédit qui résume les données	OUI
	Tous les dossiers de crédits ont été étudiés par les gestionnaires de crédit	Risque de non détection d'erreur de saisie sur la demande de crédit	Important	Insertion du nom et de la signature du gestionnaire de crédit sur la demande	OUI
	Tous les crédits validés soient recouvrables	Risque de validation de crédit irrécouvrable	Important	Vérification de la saisie des demandes de crédit avant signature	OUI
				Etude et validation des données du gestionnaire de crédit et l'analyse de ces données par une personne autre que le gestionnaire	OUI
Le déblocage du crédit	Tous les dossiers de crédits ont fait l'objet d'une validation par les responsables de crédit	Risque que les dossiers de crédit n'ont pas été validés par les personnes habilitées	important	Apposition des signatures et/ou visa des personnes habilitées	OUI
Suivi et Surveillance des engagements	Le suivi des paiements à échéances	Manque de suivi des paiements	Important	Contrôle des suivis	OUI
	La mise à jour régulière des dossiers de crédit	Risque de non suivi	Moyen	Dresser quotidiennement un état récapitulatif des irréguliers	OUI
	Les crédits font l'objet d'un suivi	Absence de suivi extracomptable de	Important	Disposer de matériels de rangement de	OUI

	extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	la situation des débiteurs		dossiers suffisants	
		Risque de défaillance technique	Important	Audit informatique du système	OUI
Le dénouement du crédit	S'assurer que tous les crédits sont dénoués à l'échéance	Risque de dénouement tardif	Important	Suivi quotidien des dossiers de crédit	OUI
				Contrôle périodique des suivis	OUI
	Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Absence de relance	Important	Elaborer des procédures de suivi des impayés	OUI
La collection des arriérées	Existence d'une politique de recouvrement	Risque d'absence de politique de recouvrement	Important	Suivi approprié	OUI
		Risque d'absence de suivi des crédits non recouverts	Important	Elaboration d'une politique de recouvrement	OUI
	Tous les crédits non recouverts soient suivis à échéance	Risque de non application de la politique de recouvrement	Important	Signature du Directeur Général sur tous les dossiers de crédits non recouverts	OUI
Etablissement et envoi de la 1 <sup>ère</sup> lettre de relance	Apposition de la signature d'accord de la Direction Générale sur toutes les lettres de relance	Absence de relance	Important	Contact téléphonique au client	OUI
				Entretien avec le client	OUI
	Existence d'un fichier des relances mis à jour régulièrement	Risque que la relance soit établie par des responsables non habilités	Important	Contrôle du nom et signature de la personne habilitée	OUI
	Lettres de relance pré numérotées et établies par une personne habilitée	Risque de non suivi des relances	Important	Existence d'un fichier des relances mis à jour régulièrement	OUI
Mise en place du rééchelonnement	Apposition de la Direction Générale sur les caractéristiques	Risque de convention non signée	Important	Vérification des dossiers par le comité de crédit	OUI



du crédit	des crédits rééchelonnés	Risque de retard dans la mise en place	Important	Fixation des délais pour le retraitement des dossiers	OUI
Le dénouement du crédit	Tous les crédits soient dénoués à l'échéance	Risque de non dénouement	Important	Fixation d'un délai de transmission des copies citant les remboursements et les reçus des opérations de dépôt	OUI
	Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux	Risque d'absence de relance	Important	Suivi des créances non recouvrées	OUI
Etablissement et envoi d'une lettre de mise en demeure	Apposition de la signature d'accord de la Direction Générale sur toutes les lettres de mise en œuvre	Risque de non envoi des lettres de mise en demeure	Important	Contact téléphonique au client	OUI
	Existence d'un fichier des crédits irrécouvrables mis à jour régulièrement	Risque que les lettres de mise en demeure soient établies par des responsables non habilités	Important	Entretien avec le client	OUI
	Lettres de mise en demeure pré numérotées et établies par une personne habilitée	Risque de non suivi des lettres de mise en demeure	Important	Contrôle du nom et signature de la personne habilitée	OUI
Isolement ou le déclassement du compte	Tous les crédits irrécouvrables aient obtenu accord de la direction générale	Risque que les comptes des crédits irrécouvrables ne soient pas isolés	Important	Suivi des crédits irrécouvrables	OUI
		Risque que les crédits irrécouvrables n'aient pas obtenu accord de la direction générale	Important	Vérification des signatures des personnes habilitées	OUI

Le recouvrement par la force	Tous les crédits arrivés à échéance soient recouverts	Impossibilité de recouvrement des crédits irrécouvrables	Important	Suivi des crédits irrécouvrables par le service suivi et risque	OUI
		Risque de corruption	Important	Rapprochement des reçus des états de remboursement et des états bancaires sur une base mensuelle	OUI

Source : nous-même

OUI : Forces

NON : Faiblesses de conception

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **6.3. Evaluation du dispositif de contrôle interne**

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

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

#### **6.3.1. Le test de permanence**

Il s'agit de contrôler l'existence des applications des procédures d'octroi de crédit. Nous procéderons à un tirage de 10 dossiers de l'exercice 2014. 5 dossiers portant sur des engagements par trésorerie et 5 dossiers sur les engagements par signature.

##### **6.3.1.1. Le test de permanence sur l'élaboration et l'étude de dossier**

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

- A : a fait l'objet d'une réception par le service courrier ;
- B : a fait l'objet d'une demande par le client ;
- C : a reçu le visa de la Direction Générale, du Directeur des Engagements et des Risques et du chef du service du Secrétariat des Engagements et des Risques avant élaboration ;
- D : a fait l'objet d'une étude préalable par un gestionnaire de crédit par l'apposition du nom et de la signature du gestionnaire ayant fait l'étude ;
- E : engagement par trésorerie a fait l'objet d'une formalisation de garanties par le gestionnaire de crédit ;
- F : est toujours accompagné des résultats d'analyse du gestionnaire et des signatures des 4 acteurs représentant le comité de crédit.

**Tableau 5 : Test de permanence sur l'élaboration et l'étude de dossier**

Tests	A	B	C	D	E	F
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR TRESORERIE						
515390	O	O	O	O	O	O
515169	O	O	O	O	O	O
516607	O	O	O	O	O	O
514623	O	O	O	O	O	O
514639	O	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE						
511308	O	O	O	O	O	O
511362	O	O	O	O	O	O
511955	O	O	O	O	O	O
513441	O	O	O	O	O	O
509154	O	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

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

### 6.3.1.2. Le test de permanence sur la création et la mise en place du crédit

Les tests effectués ont porté sur :

- G : L'accord favorable du Comité de Crédit avant conception ;
- H : Le visa du chef de section des engagements par trésorerie ou du chef de service des engagements des signatures en fonction de la nature du crédit avant la signature du Directeur des Risques et Engagements ;
- I : La signature du Directeur des Risques et des Engagements avant la signature du Directeur Général ;
- J : l'apposition de la mention « crédit autorisé » avant la mise en place du crédit ;

- **K** : L'enregistrement dans un parapheur interne de la banque avec toutes les références avant la remise au client.

**Tableau 6 : Le test de permanence sur la création et la mise en place du crédit**

Tests	G	H	I	J	K
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR TRESORERIE					
515390	O	O	O	O	O
515169	O	O	O	O	O
516607	O	O	O	O	O
514623	O	O	O	O	O
514639	O	O	O	O	O
N° DOSSIER ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE					
511308	O	O	O	O	O
511362	O	O	O	O	O
511955	O	O	O	O	O
513441	O	O	O	O	O
509154	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

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

### 6.3.1.3. Le test de permanence sur le suivi et le dénouement du crédit

- **L** : Chaque crédit est suivi par un logiciel Delta 9 ;
- **M** : Chaque engagement par trésorerie est soldé à l'échéance lors de l'existence d'une provision ;
- **N** : Chaque engagement par signature est annulé à l'échéance en cas de déroulement dans les conditions de l'entité ;

- **O** : Chaque engagement par trésorerie en cas de non dénouement fait l'objet d'un suivi du service et de surveillance des engagements ;
- **P** : Chaque engagement par trésorerie fait l'objet d'un suivi préalable du service de suivi et surveillance des engagements avant d'être soumis au service contentieux ;
- **Q** : Chaque dépôt est restitué à l'arrivée à l'échéance du crédit ;
- **R** : Apposition des signatures des personnes habilitées sur les lettres de relance et les lettres de mise en demeure ;
- **S** : Vérification des dossiers par le comité de crédit avant la mise en place du rééchelonnement ;
- **T** : Contrôle périodique des suivis.

**Tableau 7 : Le test de permanence sur le suivi et le dénouement du crédit**

Tests	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
N° dossiers engagements par trésorerie									
515390	O	O	O	O	O	O	O	O	O
515169	O	O	O	O	O	O	O	O	O
516607	O	O	O	O	O	O	O	O	O
514623	O	O	O	O	O	O	O	O	O
514639	O	O	O	O	O	O	O	O	O
N° dossier engagements par signature									
511308	O	O	O	O	O	O	O	O	O
511362	O	O	O	O	O	O	O	O	O
511955	O	O	O	O	O	O	O	O	O
513441	O	O	O	O	O	O	O	O	O
509154	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

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

### 6.3.1.4. Le test de permanence sur l'enregistrement de crédit dans les comptes

Chaque dossier :

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

**Tableau 8 : Le test de permanence sur l'enregistrement de crédit dans les comptes**

Tests	U	V	W	X	Y
N° dossiers engagements par trésorerie					
515390	O	O	O	O	O
515169	O	O	O	O	O
516607	O	O	O	O	O
514623	O	O	O	O	O
514639	O	O	O	O	O
N° dossiers engagements par signature					
511308	O	O	O	O	O
511362	O	O	O	O	O
511955	O	O	O	O	O
513441	O	O	O	O	O
509154	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : non concluant

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

### 6.3.2. Evaluation du dispositif de contrôle interne

L'objectif visé à cette étape est d'apprécier, du point de vue de la conception la pertinence du dispositif de contrôle interne du processus crédit. A cette fin nous avons procédé à l'analyse de ce dispositif. Cette analyse a été menée en terme de forces et de faiblesses du dispositif et ce, sur la base de l'exploitation du questionnaire de contrôle interne (CF. Annexe N°2 page N°97 ) et des grilles de séparation des tâches qui sont présentées en Annexe N°1 page N°95. Aux termes de notre analyse, nous avons relevé des points forts et un point faible qui sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 9 : Identification des forces et faiblesses**

Points forts	Point faible
Existence d'un organigramme	
Formalisation de la politique de crédit	
Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs du processus	Nombre insuffisant d'acteurs dans le traitement juridique des dossiers de crédit
Existence de plafond de crédit relevant de la compétence des quatre instances appelées à siéger	
Passage des dossiers à la GGR pour avis contradictoire	
Existence d'un système de cotation des risques	
Approbation du service garantie avant la mise en place du crédit	

Source : nous-même



### 6.3.3. Les tests de permanence

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

Pour la réalisation de ces tests, nous allons considérer un certain nombre de dossiers enregistrés en Crédits Douteux litigieux en 2014.

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

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

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

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

**Tableau 10 : Test de permanence sur la procédure d'octroi de crédits**

Tests	1	2	3	4
N° dossiers engagements par trésorerie				
496612	O	O	O	O
325811	O	O	O	O
N° dossiers engagements par signature				
509154	O	O	O	O
509515	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

Commentaires : A la suite des tests, nous remarquons que malgré la lenteur du suivi des irréguliers les procédures sont globalement respectées.

**Tableau 11 : Test de permanence sur la procédure de suivi des impayés**

Tests	5	6	7	8	9
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR TRESORERIE					
496612	O	O	O	O	O
325811	O	O	O	O	O
N° DOSSIERS ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE					
509154	O	O	O	O	O
509515	O	O	O	O	O

Source : nous-même

O : test concluant

N : test non concluant

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

#### **6.4. Recommandations pour amélioration du processus d'octroi des crédits aux entreprises**

L'analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises à CBAO Groupe Attijariwafa bank nous a révélé beaucoup de leçons dans l'exercice de la fonction "octroi de crédit aux entreprises" dans une banque commerciale à vocation universelle. Au cours de notre stage qui a duré deux (02) mois, nous avons eu l'occasion d'observer de près la pratique de la mise en place des concours bancaires. D'abord, par l'observation des actes quotidiens des intervenants du processus, ensuite par des entretiens avec des chargés d'Affaires Entreprises, des Analystes commerciaux Entreprises, des Responsables Analystes Risques, des

responsables chargés de la surveillance des risques ou de la mise en place des concours et enfin par la littérature disponible au sein de la Banque sur ce sujet.

En somme, l'ensemble des informations recueillies et des observations faites nous ont montré que le processus d'octroi de crédits aux entreprises présente beaucoup de points forts, en partie du fait de l'étroite collaboration entre CBAO Groupe Attijariwafa bank Sénégal et sa maison mère, c'est-à-dire Attijariwafa Bank Maroc. Toutefois, il a été donné de constater certains points faibles pour lesquels nous faisons les recommandations ci-après qui vont se focaliser sur les aspects organisationnel et administratif.

#### **6.4.1. Améliorer l'organisation de la fonction de crédits**

La fonction de crédit aux entreprises occupant une place importante dans l'activité et le produit net bancaire de CBAO Groupe Attijariwafa bank, son organisation doit aussi occuper une place de choix dans la politique générale de la Banque. Certes l'organisation actuelle lui permet des résultats positifs qu'elle dégage sur la dernière décennie malgré la concurrence du marché.

#### **6.4.2. Mettre davantage l'accent sur les acquis de l'expérience et la formation**

CBAO Groupe Attijariwafa bank étant implantée il ya près d'un siècle et demi, elle a acquis une belle et longue expérience dans le financement des grandes entreprises, de même que des petites et moyennes entreprises de tout secteur d'activité. Elle dispose donc de données historiques qu'elle pourrait bien mettre à profit pour concevoir des modèles statistiques de gestion des risques de crédit.

Il faut aussi définir une hiérarchisation des critères d'octroi de crédits qui prend en compte, outre les éléments classiques connus, la durée de la relation avec le client, les relations entretenues par le client avec d'autres agents économiques et politiques, la propension à l'innovation, les externalités sociales négatives, la propension à améliorer l'implication du personnel, avec une prise en compte du coût de l'endettement.

Avec l'évolution rapide de l'environnement des affaires et des méthodes de gestion comptables et financières, d'analyse financière, il est important que les intervenants au processus d'octroi de crédits notamment les analystes risques, les chargés d'affaires et analystes commerciaux aient des formations de façon périodique au moins une à deux fois par

an. Ces formations pourront prendre la forme de séminaires de mise à niveau et pourront s'étendre à d'autres domaines comme l'informatique, la monétique, ou l'économie.

#### **6.4.3. Mieux suivre la documentation juridique des dossiers**

La meilleure garantie de remboursement d'un crédit réside dans la solvabilité de l'emprunteur et dans l'opportunité et la rentabilité des opérations financées. Cependant, pour se protéger d'une défaillance de l'emprunteur provenant soit de son échec personnel, commercial ou industriel, soit d'événements, le prêteur recherche une assurance de paiement à l'échéance des concours par la prise de sûretés ou garanties. Une garantie ne doit jamais fonder, à elle seule, la légitimité d'un concours. En revanche, garantir convenablement un financement pleinement justifié par l'analyse économique est l'objectif que doit s'assigner tout banquier. C'est pourquoi, la constitution de dossiers de garantie doit être clairement définie selon la nature et le montant du concours et disponible auprès des responsables et autres collaborateurs intervenant dans le processus d'octroi de crédits. Il faut surtout veiller à ce que les garanties, accords et autorisations soient recueillies assez rapidement pour les cas de première demande de concours bancaires et s'assurer de leur existence pour les cas de renouvellement.

#### **6.2.4. Améliorer la gestion administrative des dossiers**

Afin de permettre aux commerciaux de disposer d'informations complètes pour documenter leur proposition de crédit sans perdre du temps dans les recherches et relances clients, nous faisons les propositions suivantes :

- ✓ le détachement d'un agent du service des archives au niveau de la direction commerciale entreprises. Son rôle sera d'aider à ordonner et archiver dans les conditions requises l'ensemble des documents importants. Il pourra également convertir ces documents en fichiers électroniques en les scannant, ce qui permettra de conserver ces données durablement ;
- ✓ un système de notation des dossiers administratifs : on définira une échelle de note de 1 à 10 selon la qualité du dossier. Ainsi, la note 1 ou 2 consacrera un excellent dossier documenté, clair, structuré et à jour ; les notes 3 jusqu'à 8 correspondront aux dossiers bons, moyens ou médiocres et la note 9 ou 10 réservée à l'inexistence de dossier au sens propre ou figuré ;

- ✓ Il convient de souligner qu'il n'existe pas forcément une corrélation entre la qualité du risque et la qualité du dossier. Un crédit peut être mauvais et avoir une bonne gestion administrative ou inversement un bon crédit peut être mal géré sur un plan administratif. Néanmoins, la réalité prouve qu'il existe fréquemment une corrélation de fait d'où la nécessité de prendre toutes les dispositions pour la qualité des dossiers sollicitant régulièrement les concours de la Banque.

**Tableau 12 : Faiblesses du processus et solutions proposées**

<b>Plans :</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Solutions proposées</b>
➤ organisationnel	-personnel insuffisant pour le traitement juridique des dossiers	Renforcer l'effectif du département juridique pour un traitement plus efficace des dossiers
➤ administratif	-dossiers physiques non à jour	-mettre à jour les dossiers physiques -créer un système de notation des dossiers administratifs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

CBAO Groupe Attijariwafa bank du Sénégal accorde une place prépondérante au financement des activités économiques avec un accent particulier au financement des entreprises. Implantée au Sénégal depuis près d'un siècle et demi, elle dispose d'une clientèle diversifiée et multisectorielle qui fait d'elle une référence sur le marché sénégalais et sous-régional. De ce fait, elle est très sollicitée par les entreprises pour le développement de leurs activités des concours de tout type. Cette activité devient de plus en plus grandissante de nos jours surtout avec la relance de l'économie sénégalaise par le Projet Sénégal Emergent (PSE).

Cependant, relancer l'économie revient aux banques qui doivent soutenir les entreprises en leur apportant les concours nécessaires au renouvellement de leur patrimoine ou à leur reconstitution dans un environnement à risque encore élevé. Cela révèle aujourd'hui la nécessité pour CBAO de mieux orienter sa politique de crédit en l'adaptant aux réalités de l'environnement nouveau des affaires afin non seulement de maintenir sa clientèle actuelle et mieux l'accompagner mais également de capter une bonne partie des entreprises qui accourent au Sénégal.

Pour mieux analyser le processus d'octroi de crédit aux entreprises il faut définir (comme dans le méga procédure) une charte de crédit formalisée et connue de tous les intervenants contenant les objectifs de la Banque et les attentes des parties prenantes de l'activité de crédit (actionnaires, dirigeants, clients etc.) relatives aux catégories de concours à accorder, à leur facturation, leur documentation, les critères d'analyse des dossiers de crédit et les garanties à offrir par les emprunteurs. C'est aussi mieux rendre le dispositif de contrôle interne efficace en organisant le personnel pour éviter les dysfonctionnement et retards dans le processus d'octroi de crédits et les doter d'outils performants et technologiques (comme Atlas 9) au point dans l'analyse des dossiers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**



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

Tâches à exécuter	Nature des tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1. Réception de la demande de crédit	EX	X										
2. Etude et montage du dossier de crédit	EN		X									
3. Transmission du dossier à la GGR	EX	X										
4. Etude et avis sur le dossier	AU			X								
5. Transmission du dossier au comité de crédit	EX				X							
6. Appréciation et décision finale du comité de crédit	AU					X						
7. Transmission du dossier validé et rejeté au gestionnaire de compte	AU					X						
8. Envoi pour formalisation des garanties	EX	X										
9. Formalisation des garanties	EX						X					
10. Envoi pour mise en place	AU	X										
11. Mise en place du dossier	EX							X				
12. Suivi du crédit	C								X			
13. Organisation du comité des irréguliers	EX								X			
14. Décision de déclassement	AU									X		
15. Transmission du dossier de client pour déclassement	AU	X										
16. Déclassement du dossier de crédit	EX										X	
17. Suivi du remboursement	C										X	
18. Réalisation de la garantie	AU											X

<b>CODE</b>	<b>Personnel Concerné</b>
<b>A</b>	<b>Gestionnaire de compte</b>
<b>B</b>	<b>Rédacteur</b>
<b>C</b>	<b>Analyste Risque</b>
<b>D</b>	<b>Secrétaire Gestion Globale des Risques</b>
<b>E</b>	<b>Comité de Crédit</b>
<b>F</b>	<b>Service Garantie</b>
<b>G</b>	<b>Secrétariat de crédit</b>
<b>H</b>	<b>Agent Suivi et Surveillance des Engagements</b>
<b>I</b>	<b>Comité des Irréguliers</b>
<b>J</b>	<b>Gestionnaire Contentieux</b>
<b>K</b>	<b>Service Juridique</b>
<b>EX</b>	<b>Exécuter</b>
<b>EN</b>	<b>Enregistrer</b>
<b>C</b>	<b>Contrôler</b>
<b>AU</b>	<b>Autoriser</b>

Source : Nous-même

**Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne**

<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus: d'octroi de crédit aux entreprises</b> <b>Rubrique ou étape : Politique générale</b>		<b>Question de</b> <b>contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-</b> <b>2014</b>
					<b>Folio : 1/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer que les crédits octroyés sont conformes à la politique de crédit et à la réglementation en vigueur					
<b>Questions</b>	<b>O</b>	<b>Non</b>	<b>N/A</b>	<b>Commentaires</b>	
La banque a-t-elle une politique de crédit formalisé ?	✓				
La politique de crédit est elle clairement définie ?	✓				
La politique de crédit est-elle conforme à la réglementation en vigueur ?	✓				
Y a-t-il un suivi de la conformité entre la politique de crédit et la réglementation en vigueur ?	✓				
Les crédits octroyés respectent-elles les dispositions de la politique de crédit ?	✓				
La direction fixe t-elle des objectifs généraux en terme : - de limites - d'autorisation de crédits - de renouvellement - de garanties - de rentabilité de nature de crédit ?	✓ ✓ ✓				
Le suivi budgétaire est-il effectué ?	✓			Il existe un département chargé du suivi budgétaire	
Le service crédit s'assure t-il que les prétendants aux crédits satisfont aux conditions définies dans la politique de crédit ?	✓				
Y-a-t-il un suivi de la conformité de la politique de crédit sur les dossiers de crédit ?	✓				

<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus:</b> d'octroi de crédit aux entreprises <b>Rubrique ou étape :</b> Structure organisationnelle	<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b>  <b>Folio : 2/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer que les crédits octroyés sont autorisés par les personnes habilités				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
L'autorisation de crédit indique t-elle clairement : - les personnes qui autorisent le crédit - la nature des concours - les montants - les garanties et leurs échéances - les conditions (taux, commission...) ?	✓ ✓ ✓ ✓			Sur la fiche d'autorisation se trouvent toutes les informations relatives aux crédits à mettre en place, ainsi que la signature des personnes habilitées
La liste des personnes autorisées par la direction à octroyer de crédit a-t-elle été transmise aux services concernés ?	✓			Une note de délégation de pouvoir en matière d'octroi de crédit est publiée à l'ensemble des collaborateurs de la banque
Existe-t-il des délégations accordées par la direction en matière d'autorisation de crédit ?	✓			
L'accord du crédit relève t-il de plusieurs personnes si oui, de combien de personnes ?	✓			L'accord de crédit relève du comité de crédit composé de 3 personnes habilitées : - Le Directeur Général - Le Directeur Risque et Crédit - Le Directeur Clientèle Entreprises
Tout crédit débloqué est-il préalablement autorisé par l'organe habilité ?	✓			La mise en place du crédit ne peut se faire sans l'accord préalable des personnes autorisées

<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus: d'octroi de crédit aux entreprises</b> <b>Rubrique ou étape : Séparation des tâches</b>	<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b>  <b>Folio : 3/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer du respect de la séparation des tâches dans le processus crédit				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Le déblocage des crédits est-il effectué par une personne différente de celle qui autorise le crédit ?	✓			Il existe un service appelé secrétariat du crédit qui ne s'occupe que du déblocage des crédits
Existe-t-il un contrôle sur l'exhaustivité et l'authenticité des dossiers de crédit avant déblocage ?	✓			

<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus: d'octroi de crédit aux entreprises</b> <b>Rubrique ou étape : traitement des impayés</b>		<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b>  <b>Folio : 4/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne: S'assurer du traitement efficace des impayés</b>					
Questions	O	Non	N/A	Commentaires	
Quelle est la politique générale de l'établissement en matière de passage des créances en créances douteuses ?				Le passage en état de créances douteuses s'effectue en cas d'impayé datant de trois mois	
Quelle est la politique générale de l'entité en matière de passage des créances douteuses en contentieux ?				En cas d'un règlement impossible, après plusieurs tentatives de règlements amiables et de poursuite le passage de créances douteuses en contentieux s'effectue au bout	
Existe-t-il un service chargé du suivi des dossiers contentieux ?	✓			Au sein de la direction contentieux et recouvrement se trouvent des gestionnaires chargés des dossiers contentieux	
Ya t-il un transfert physique des dossiers à ce service ?	✓				
Le comité de crédit est-il impliqué dans le recouvrement des crédits en retards ?	✓				
Existe-t-il une politique de provisions générales ?	✓				
Existe-t-il une procédure de recouvrement des crédits en retard de paiement ?	✓				

<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus: d'octroi de crédit aux entreprises</b> <b>Rubrique ou étape : traitement des dossiers</b>		<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b>  <b>Folio : 5/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer du bon traitement des dossiers des clients					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Comment sont conservés les originaux des contrats et des garanties ?				Les originaux des contrats sont conservés dans des armoires et les garanties dans des coffres forts	
Existe-t-il un délai de traitement des dossiers crédit ?	✓			Le délai de traitement des dossiers est de 48 heures	
Les demandes de crédit reçues font-elles l'objet d'un enregistrement systématique ?	✓			Enregistrement manuel dans un parapheur	
Les éléments constitutifs des dossiers de crédits sont-ils clairement définis ?	✓				
Sur quels critères s'appuie le service crédit pour l'étude des dossiers ?				L'analyse financière en fonction du montant et du type de crédit ; et la visite sur le terrain	
Existe-t-il un contrôle de conformité entre le crédit octroyé et la politique de crédit ?	✓				
Avez-vous une base de données des dossiers crédits ?	✓				

<b>Entité :</b> CBAO-SA <b>Processus:</b> d'octroi de crédit aux entreprises <b>Rubrique ou étape :</b> Suivi du risque de crédit	<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b>  <b>Folio : 6/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer de l'étude et du suivi de risque dans le processus				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il un service suivi et risque ?	✓			
Existe-t-il un état de suivi auxiliaire régulièrement mis à jour pour les abandons de crédit ?	✓			
Existe-t-il un système de suivi d'étude et de montage de dossier crédit ?	✓			
Existe-t-il un suivi de l'application du manuel de procédure (méga procédure)?	✓			Le service organisation se charge de la gestion des procédures en ligne et de leur mise à jour



<b>Entité : CBAO-SA</b> <b>Processus: d'octroi de crédit aux entreprises</b> <b>Rubrique ou étape : Qualité du processus</b>		<b>Question de contrôle interne</b>			<b>Exercice: 2013-2014</b> <b>Folio : 7/7</b>
<b>Objectifs de contrôle interne:</b> S'assurer de la bonne qualité du processus de crédit					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Les objectifs du processus sont ils clairement définis ?	✓				
Avez-vous un manuel de procédure ? si oui est-il à jour ?	✓			Oui il est mis à jour automatiquement	
Un responsable est-il désigné pour le processus ?	✓				
L'enchaînement des activités du processus est-il décrit ?	✓				
Les participants sont ils formés à l'application du processus ?	✓				
Existe-t-il un délai dans le processus d'octroi de crédits ?	✓				

Source : nous-même

### Annexe 3 : Guide d'entretien

Questions	Personnes Concernées
Avez-vous un manuel de procédure ?	Rédacteur
Quels sont les acteurs du processus de crédit	Rédacteur
Qui fixe le niveau des risques des engagements par trésorerie et par signature	Analyste Risque
Sur quelle base fixe t-on le niveau du risque ?	Service Gestion Globale des Risques
A quel moment intervient le Service Gestion Globale des Risques ?	Service Gestion Globale des Risques
Avez-vous une base de données des dossiers de crédits ?	Rédacteur
Y a-t-il un suivi des crédits ?	Responsable Service Suivi et Surveillance des Engagements
Y a-t-il un contrôle de l'auditeur interne sur les dossiers de crédit aux entreprises ?	Responsable Service Suivi et Surveillance des Engagements
Comment est organisé le processus d'octroi de crédit aux entreprises ?	Rédacteur
Qui sont les acteurs qui interviennent dans le suivi des crédits ?	Responsable Service Suivi et Surveillance des Engagements
Comment est organisé le suivi des crédits ?	Responsable Service Suivi et Surveillance des Engagements
Comment s'effectue l'étude des dossiers crédits ?	La Direction Clientèle Entreprises
Qui est chargé de l'étude des dossiers de crédits ?	La Direction Clientèle Entreprises
A qui revient la décision d'accord de crédit ?	La Direction Générale
Comment est organisé la Direction Contentieux et Recouvrement ?	La Direction Contentieux et Recouvrement

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. AHOUANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2<sup>e</sup> édition, Editions MONDEXPERTS, Paris, 923 pages.
2. AYNES Laurent (1997), *le cautionnement*, édition Dalloz, Paris, 104 pages.
3. BARNETO Pascal (2009), *DSCG 2 Manuel et Applications*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 187 pages.
4. BEGUIN Jean-Marc, BERNARD Arnaud (2008), *Techniques bancaires du marché des particuliers*, Editions GEP, Paris, 425 pages.
5. BERK Jonathan, DEMARZO Peter, GUNTHER Capelle-Blancard (2008), *Finance d'entreprise*, Pearson Education, Paris, 1048 pages.
6. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 533 pages.
7. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 p.
8. CHAMBAULT Marc CORFMAT NURDIN Georges(2012), *Gouvernance et contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 101 pages.
9. CHOINEL Alain et Gérard ROUYER (2002), *Le système bancaire et financier : approches française européenne*, Revue Banque Edition, Paris, 272 pages.
10. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 1*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Ellipses Marketing/ AUF, Paris, 1088 pages.
11. DE COUSSERGUES Sylvie (2002), *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, 3<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 262 pages.
12. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie*, 5<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 272 pages.
13. DE SEVIGNY Arnaud, METAYER Benoit, ZELENKO Ivan (2006), *le risque de crédit*, 3<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 299 pages.
14. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2<sup>e</sup> éditions, Edition DUNOD, Paris, 354 pages.
15. DIETSCH Michel & Joël PETY (2008), *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition revue de banque, Paris, 308 pages.

16. GALLET Olivier (2005), Halte aux fraudes. Prévenir et détecter les fraudes en entreprises, Edition DUNOD, 199 pages.
17. GUINIER Daniel (1992), *Sécurité et qualité des systèmes d'information*, Edition Mason, Paris, 298 pages.
18. HULL John, GODLEWSKI Christophe, Maxime MERLI, *Gestion des risques et institution financière*, 2ème Edition, Pearson, New Jersey, 560 pages.
19. HULL John, GODLEWSKI Christophe, Maxime MERLI, *Gestion des risques et institutions financières*, Edition Pearson Education, France, 448 pages.
20. IFACI, I.A.S(2000), Les mots de l'audit, Éditions Liaisons, Paris, 110 pp.
21. JASPER C. Margueret, *Banks and their customers*, third Edition, Oceana Publications, Inc.2004, Oxford University Press, USA, 238 pages.
22. JIMENEZ C Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Collection comptabilité contrôle, Paris, 271 pages.
23. KOUASSI Jean Baptiste Kolli (2012), Analyse du processus d'octroi de crédits aux entreprises, Editions universitaires Européennes, Sarrebruck, 105 pages
24. KARYOTIS Catherine (2013), *l'essentiel de la banque*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions Gualino, Paris, 139 Pages.
25. LEMANT Olivier (2003), *l'Audit Interne*, édition e-thèque, Paris, 69 pages.
26. MAHE de BOISLANDELLE (1998), *le dictionnaire de gestion : Vocabulaire, concepts et outils*, Economica, paris, 460 pages
27. MACHROUCH Fouad (2012), Crises bancaires: comprendre pour mieux prédire, L'Harmattan, Paris, 214p.
28. NASSIRI Mohamed (2012), *l'audit de la fraude et de la délinquance financière*, Emerit Publishing, Paris, 299 pages.
29. OBERT Robert (2004), *Pratique des normes IAS/IFRS: comparaison avec les règles françaises et les US GAAP*, Dunod, Paris, 541 p.
30. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2<sup>e</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 522 pages.
31. RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 469p.
32. RENARD Jacques (2013), *théorique et pratique de l'audit interne, primé par l'IFACI*, 8<sup>e</sup> édition, édition Eyrolles, Paris, 453 pages.
33. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne bancaire*, Editions AFGES, Paris,

1100 pages.

34. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 193p.
35. SION Michel (2006), *gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 4<sup>ième</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 297 pages.
36. SIRUGNET Jean Luc (2007), *le contrôle comptable bancaire un dispositif de maîtrise des risques*, 2<sup>e</sup> édition, Revue Banque Edition, 577 pages.
37. SIRUGNET Jean Luc, EMMANUELLE FERNANDEZ, LYDIA KOESSLER (2006), *le contrôle interne bancaire et la fraude*, Edition DUNOD, Paris, 522 pages.
38. TAVERDET-POPIOLEK Nathalie (2006), *guide du choix d'investissement*, Edition organisation groupe Eyrolles, Paris, 413.
39. VERNIMEN Pierre (2009), *finance d'entreprise*, 7<sup>ième</sup> édition, Dalloz, Paris, 439 pages

## ARTICLES ET REVUES

40. Banque Stratégie 270 Mai 2009, Edition Revue Banque, Paris, 37 pages
41. Groupe financier Banque TD (2004), *Rapport annuel, rapport de gestion*, p38-39
42. IFACI (2009), *Référentiel Professionnel de l'audit interne*, IFACI Certification, Paris, 42p.
43. IFACI, PRICE WATERHOUSE COOPERS (2013), *COSO 2013 : une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation*, IFACI, Paris, 36p.
44. NICOLET Marie-Agnès (2000), *Risques opérationnels: de la définition à la gestion*, *Revue Banque Magazine*, n°615, 44.
45. *Rapport Annuel de la commission Bancaire de l'UMOA-2009 « le dispositif prudentiel, arrêté par le conseil des ministres de l'UMOA en juin 1999 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2000*, 167 pages.

## WEBOGRAPHIE

46. Actufinance (2013), crédit à la consommation, [www.actufinance.fr/ guide-banque/ credits-consommation.html](http://www.actufinance.fr/guide-banque/credits-consommation.html).
47. Cicero (2010), Les objectifs de l'audit interne, Octobre 2010, [www.qualiblog.fr](http://www.qualiblog.fr).
48. Esen éducation (2013), visité le 30/08/2013, Construction des outils de recueil et d'observation, [www.esen.education.fr](http://www.esen.education.fr).
49. IFACI(2013), visité 18/06/2013, Les missions del'auditinterne,[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com).

CESAG - BIBLIOTHEQUE