



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion**

(MBA-ACG)

**Promotion 26
(2014-2015)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX
PME-PMI : CAS DE LA BSIC NIGER**

Présenté par :

M. Dicko Oubeïdata ABDOUALHY

Encadré par :

M. Rotimi DEDEGBE
Expert comptable

Novembre 2015

DEDICACE

Nous tenons à dédier ce mémoire, comme preuve de respect, de gratitude, et de reconnaissance à toute la famille Dicko Oubeïdata.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à :

- ❖ Allah Soubhana Wa Ta Allah qu'il soit glorifié et exalté ;
- ❖ M. Rotimi DEDEGBE, notre Directeur de mémoire, qui a su prendre le temps de nous écouter en ce qui concerne le stage, mais aussi en ce qui concerne les difficultés que nous avons rencontrées ;
- ❖ M. Mamadou SOUMAILA du département de l'audit interne de la BSIC Niger, pour ses conseils, sa disponibilité, ainsi que sa bonne humeur et son enthousiasme ;
- ❖ M. Moussa YAZI, Directeur de la formation du CESAG ;
- ❖ M. Bertin CHABI, chef de département CESAG Executive Education (CEE) ;
- ❖ Mme Mounkaila MARIE Directrice commerciale de la BSIC Niger, pour nous avoir permis d'effectuer notre stage, au sein de son département, dans les meilleures conditions possibles ;
- ❖ Mme Djaouga AWA, Assistante de Direction au sein de la BSIC Niger, pour son accueil le premier jour ;
- ❖ Mme Souna FATI, DARH BSIC Niger,
- ❖ M. Sidibé ABDOULAYE, chef service par intérim clientèle PME-PMI ;
- ❖ M. Crecel ISMAEL, chargé de comptes clientèle PME-PMI, pour son accueil, sa disponibilité, le travail qu'il nous a demandé de réaliser, ce qui ne nous a pas laissé le temps de nous ennuyer, et pour les aides apportées ;
- ❖ l'ensemble du personnel de la BSIC ainsi que les personnes ayant intervenu au cours de notre stage, pour leur attention, leurs explications, et le temps qu'ils ont pu nous consacrer.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AU :	Autorisation
BSIC :	Banque Sahélo-Saharienne pour l'investissement et le Commerce
BTP :	Bâtiment et Travaux Publics
CA :	Conseil d'Administration
CEE :	CESAG Executive Education
CEN-SAD :	Communauté des Etats Sahélo-Saharienne
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIC :	Comité Interne de Crédit
CRBF :	Comité de la réglementation bancaire et financière
CREDOC :	Crédit Documentaire
CRIPP :	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
DARH :	Directrice de l'Administration et des Ressources Humaines
DG :	Directeur Général
DGA :	Directeur Général Adjoint
DGA/DA :	Directeur Général Adjoint / Développement des Affaires
DGA/OPS :	Directeur Général Adjoint / Opérations
EN :	Enregistrer
EX :	Exécuter
F CFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FAR :	Feuilles d'Analyse des Risques
G-10 :	Groupe des dix
G-20 :	Groupe des Vingt
IFACI :	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Interne
IIA :	Institute of Internal Auditors
MBA-ACG :	Master Business Administration – Audit et Contrôle de Gestion
MPA :	Modalité Pratique d'Application
N/A :	Non/Appliqué
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OPL :	Opérations Locales
PCA :	Président du Conseil d'Administration

PME-PMI :	Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RCCM :	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
RCI :	Référentiel de Contrôle Interne
REF :	Référence
REMDOC :	Remise-Documentaire
S.A :	Société Anonyme
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
USA :	United States of America

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

❖ FIGURES

FIGURE 1 : MODELE D'ANALYSE.....	27
FIGURE 2 : ORGANIGRAMME DE LA BSIC NIGER SA.....	79

❖ TABLEAUX

TABLEAU 1 : CREDITS PAR CAISSE.....	40
TABLEAU 2 : ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE.....	41
TABLEAU 3 : PROCESSUS EN AMONT AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	42
TABLEAU 4 : PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PME-PMI.....	43
TABLEAU 5 : IDENTIFICATION DES RISQUES DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AVEC POUR CONSTAT LES TESTS DE CONFORMITE.....	52
TABLEAU 6 : TESTS D'EXISTENCE SUR LES DEMANDES DE CREDIT DES CLIENTS.....	59
TABLEAU 7 : TESTS D'EXISTENCE SUR LE DOSSIER DE CREDIT.....	60
TABLEAU 8 : TESTS SUR LA NOTIFICATION DE L'ACCORD DE CREDIT.....	61
TABLEAU 9 : TESTS SUR LA FICHE DE MISE EN PLACE DU CREDIT.....	62
TABLEAU 10 : TABLEAU D'IDENTIFICATION DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'EVALUATION PRELIMINAIRE.....	63
TABLEAU 11 : TESTS DE PERMANENCE.....	64
TABLEAU 12 : EVALUATION DEFINITIVE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	65

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	V
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1 : CREDIT ET DEMARCHE DE L'AUDIT INTERNE	7
1.1 NOTIONS DE CREDIT ET DE RISQUE BANCAIRE	7
1.1.1 <i>Notion de crédit</i>	7
1.1.2 <i>Le risque de bancaire</i>	8
1.2 LE COMITE DE BALE ET LA COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA	12
1.2.1 <i>Comité de Bâle</i>	12
1.2.2 <i>La Commission Bancaire de l'UMOA</i>	15
1.3 DEMARCHE DE L'AUDIT INTERNE	17
1.3.1 <i>Définition de l'audit interne</i>	17
1.3.2 <i>Les missions de l'audit interne</i>	17
1.3.3 <i>Les objectifs de l'audit</i>	19
1.3.4 <i>Approche d'audit par les risques</i>	19
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE LA BSIC NIGER	26
2.1 MODELE D'ANALYSE DES DONNEES ET LES DIFFERENTS TESTS DU CONTROLE INTERNE	26
2.1.1 <i>Modèle d'analyse des données</i>	26
2.1.2 <i>Les différents tests en audit interne</i>	28
2.2 TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	28
2.2.1 <i>L'interview</i>	28
2.2.2 <i>L'observation physique</i>	29
2.2.3 <i>Le questionnaire de contrôle interne (QCI)</i>	29
2.2.4 <i>L'analyse documentaire</i>	29
2.2.5 <i>Tableau d'identification et d'analyse des risques</i>	29
2.2.6 <i>Grille de séparation des tâches</i>	30
2.3 PRESENTATION DE BANQUE SAHELO-SAHARIENNE POUR L'INVESTISSEMENT ET LE COMMERCE (BSIC) S.A	30
2.3.1 <i>Fonctionnement général de la banque</i>	31
2.3.2 <i>Organisation de la banque</i>	32
2.3.3 <i>Produits et services proposés par la BSIC Niger</i>	34
2.3.4 <i>Réseau BSIC Niger S.A</i>	35
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	37
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AUX PMI-PME A LA BSIC NIGER S.A	39
3.1 POUVOIRS DE DECISION DE CREDIT	39
3.1.1 <i>Pouvoir de la Direction Générale</i>	39
3.1.2 <i>Pouvoir du Comité Interne de Crédit (CIC)</i>	39
3.1.3 <i>Pouvoir du Conseil d'Administration</i>	39
3.2 OBJECTIF ET RESPONSABILITES DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU PME-PMI ET LE PROCESSUS EN AMONT	42

3.2.1	Objectif et responsabilités.....	42
3.2.2	Processus en amont.....	42
3.3	DESCRIPTION DETAILLEE DU PROCESSUS.....	43
3.3.1	Etude de la demande de crédit.....	43
3.3.2	Montage et validation de la proposition de crédit.....	44
3.3.3	Analyse du risque de crédit.....	46
3.3.4	Décision de la banque.....	47
3.3.5	Information du client.....	47
3.3.6	Formalisation des garanties :.....	48
3.3.7	Circuit de vérification du dossier avant déblocage des fonds.....	48
3.3.8	Signature de la fiche de mise en place.....	48
3.3.9	Transmission du dossier pour mise en place.....	48
3.3.10	Mise à jour du dossier client.....	49
CHAPITRE 4 :	AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT DE LA BSIC NIGER.....	50
4.1	PRISE DE CONNAISSANCE ET IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	50
4.1.1	Prise de connaissance.....	50
4.1.2	Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME-PMI.....	51
4.2	EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE.....	58
4.2.1	Les tests d'existence.....	58
4.2.2	L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne.....	62
4.2.3	Feuilles d'Analyse des Risques (FAR).....	65
4.3	RECOMMANDATION ET PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE POUR AMELIORER LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT.....	71
4.3.1	Recommandations.....	71
4.3.2	Chronogramme de mise en œuvre.....	74
CONCLUSION GENERALE.....		76
ANNEXES.....		78
BIBLIOGRAPHIE.....		92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique international est marqué, depuis les années 1995, par une morosité consécutive aux crises financières internationales. Parmi ces crises, nous pouvons rappeler celle de la Baring qui, en 1995, a été mise en faillite à cause de placements à découvert supérieurs aux fonds propres de la banque. Ces placements avaient été réalisés par un trader dont l'histoire a fait sensation. Mise en cessation de paiements, elle a été rachetée par la banque ING (institution financière internationale de la bancassurance d'origine néerlandaise) au prix symbolique d'une livre sterling. Rappelons aussi la crise financière des « subprimes » aux Etats-Unis qui a concerné le secteur de l'immobilier et qui a touché l'économie mondiale à partir de 2007. Les subprimes sont des crédits immobiliers à taux variables pratiqués notamment aux États-Unis. Ces derniers étaient jugés risqués, mais rentables tant que le cours de l'immobilier américain était en hausse rapide. De nombreux ménages américains furent séduits par ces crédits à long terme qui leur permettaient d'accéder à un logement assez aisément. Les agences de notation ont fini par attribuer la meilleure note ("AAA") à ces crédits ce qui a incité de nombreuses banques et investisseurs à titriser ces créances créant un engouement pour ces titres d'apparence très rentables. Néanmoins, lorsque les ménages, ne pouvant plus faire face aux taux d'intérêts variables, n'ont pas pu rembourser leurs crédits, c'est tout le système qui s'est effondré provoquant la chute des titres.

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le commerce (BSIC) S.A est née de la vision panafricaine des leaders et chefs d'Etat des pays membres de la Communauté des Etats Sahélo Saharienne (CEN-SAD). C'est un instrument moderne et une illustration éloquente de l'intégration économique de la sous-région du Sahel et du Sahara, étape incontournable vers la concrétisation de l'Union Africaine.

Parmi les activités de la banque se trouve le financement des projets d'investissement productifs des PME-PMI en leur accordant des crédits bancaires.

Le crédit bancaire est la forme de financement des entreprises la plus répandue et la plus commune aux banques. Elle constitue généralement la première option vers laquelle se tournent de façon systématique les entrepreneurs lorsque ces derniers désirent des fonds pour financer leurs activités. Cependant, le crédit n'est pas sans conséquence pour les banques, il comporte, comme toute activité, des risques d'où l'intérêt pour une banque d'avoir en son sein un département d'audit.

Le financement de secteur peu porteur ou saturé, l'octroi abusif de crédit, une lenteur dans le traitement des dossiers de crédit accompagnée des contestations consécutives des clients tels

sont problèmes de gestion qui se posent actuellement à la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le commerce (BSIC) Niger SA. En plus de ces problèmes de gestion, des pratiques financières à haut risque, les innovations financières avec une allocation non optimale des risques et une diminution de l'aversion au risque, ont des conséquences fâcheuses sur la pérennité de la BSIC de sorte que l'on peut se demander quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit au PME-PMI ?

La pertinence de cette problématique s'est d'ailleurs confirmée au cours des travaux préparatoires de la présente étude : elle nous permet de savoir quelle est la responsabilité du département de l'audit interne de la BSIC Niger et quelle est sa valeur ajoutée ?

Déterminer en quoi l'audit interne aide la BSIC Niger à prévenir et à maîtriser les risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME-PMI, impliquait un important travail bibliographique et ce mémoire doit beaucoup aux enseignements de l'IFACI dans l'ouvrage "Manuel d'audit interne". Toutefois, une telle étude exigeait également l'analyse de sources plus directes, comme le sondage, les entretiens, la grille de séparation des tâches, et le questionnaire de contrôle interne. L'exploitation de ces sources devait permettre de répondre à une série d'interrogations inhérentes au sujet : comment l'audit interne donne-t-il à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations ? Comment aide-t-il une organisation à atteindre ses objectifs ? Comment il renforce-t-il l'efficacité d'une organisation ?

Intitulé "Audit du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI : cas de la BSIC Niger S.A", ce mémoire tend ainsi à démontrer que l'audit interne aide la BSIC Niger à atteindre ses objectifs. Il joue un rôle très important dans l'évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME-PMI.

L'intérêt de notre audit comme tout audit, est de donner à la BSIC Niger une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations d'octroi de crédit, lui apporter des conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Cela se fera par une évaluation, systématique et méthodique, du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI, du dispositif de contrôle interne de la banque et enfin par des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le plan de notre mémoire s'articule au tour de deux parties.

Une première partie dédiée au cadre théorique et conceptuel du crédit et de l'audit interne constituée de deux chapitres et une deuxième partie consacrée au cadre pratique de l'audit du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI qui comporte également deux chapitres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

Consacrée au cadre théorique et conceptuel du crédit et de l'audit interne, la première partie de notre mémoire compte deux chapitres :

- ❖ Chapitre 1 : Crédit et démarche de l'audit consacré au crédit et la démarche de l'audit interne.
- ❖ Chapitre 2 : Méthodologie de recherche et présentation de la BSIC Niger S.A.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Méthodologie de l'audit du processus d'octroi de crédit

Les banques en accordant un crédit à un client courent le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements vis-à-vis de ces créanciers.

L'intérêt de ce chapitre est de comprendre les notions de crédit et de risque bancaire, la réglementation en matière de banque plus précisément en matière de crédit et enfin la démarche à suivre pour mener une mission d'audit interne.

Nous évoquerons, dans ce chapitre, en section 1 : notions de crédit et de risque bancaire, en section 2 nous verrons le comité de Bâle et la Commission bancaire de l'UMOA et enfin en section 3, nous expliquerons la démarche de l'audit interne.

1.1 Notions de crédit et de risque bancaire

Comme dit dans notre introduction, nous nous intéressons d'abord à la notion de crédit et ensuite celle du risque bancaire.

1.1.1 Notion de crédit

La notion de crédit passe par sa définition et la typologie de crédit.

1.1.1.1 Définition

L'article, L 313-1 du Code monétaire et financier français, définit une opération de crédit comme : « Tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie ».

Il ressort de cette définition que, le crédit peut porter sur des fonds ou sur un engagement par signature. S'agissant de la mise en place ou la promesse de mise en place d'une somme d'argent au profit de quelqu'un (le client) on parle de crédit par caisse. Et pour l'engagement de signature, on parlera de crédit par engagement.

1.1.1.2 Typologie de crédit

Les crédits sont consentis sous cinq (5) formes selon SARDI (2002) :

- ❖ les crédits classiques à long terme : prêts accordés aux particuliers et aux entreprises pour l'achat de biens immobiliers ou mobiliers ;
- ❖ les concours de trésorerie ponctuels ou permanents accordés aux particuliers et

aux entreprises pour permettre d'une manière générale de financer l'exploitation courante ;

- ❖ les crédits sur créances commerciales : crédits bancaires accordés pour le refinancement des entreprises en contrepartie de la garantie sur les créances commerciales.
- ❖ les crédits à l'exportation : crédits accordés pour le financement des opérations à crédit des exportateurs en contrepartie de la garantie sur les créances à l'exportation ;
- ❖ le crédit par signature : engagement de la banque envers son client sans mouvement de trésorerie sur le principal.

1.1.2 Le risque de bancaire

Le risque bancaire est le risque auquel s'expose un établissement bancaire lors d'une activité bancaire. Avant de voir en détail le risque bancaire, nous allons d'abord définir le risque lui-même.

1.1.2.1 Définition de risque

Le risque est un concept difficile à appréhender, nous retenons les définitions suivantes :

- ❖ Le dictionnaire Larousse définit le risque comme suit : « Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage ».
- ❖ Le Petit Robert quant à lui propose une définition de langage commun : « Danger éventuel plus ou moins prévisible » et une définition plus spécialisée : « Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ; par extension événement contre la survenance duquel on s'assure ».
- ❖ l'IFACI définit le risque comme suit : « Ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Il ressort de ces définitions que le risque a une connotation négative d'où l'intérêt pour nous d'évoquer les risques majeurs de l'activité bancaire.

1.1.2.2 Risques majeurs de l'activité bancaire

Selon SARDI (2002), les risques majeurs de l'activité bancaire peuvent être classés en quatre grandes catégories : les risques de marché, les risques opérationnels, les risques de crédit et les autres risques.

1.1.2.2.1 Les risques de marché

Ils peuvent se définir comme étant les risques de variation du prix des produits qui se négocient sur les marchés financiers : actions, obligations, titres de créances négociables et devises.

On peut identifier 3 catégories de risques :

- ❖ le risque de change qui est lié à la volatilité du taux de change d'une devise étrangère. Le risque de change prend naissance avec l'apparition de dettes ou de créances libellées en devises (vente à crédit à l'export, achat à crédit à l'import, emprunt libellé en devise, prêt libellé en devises).
- ❖ le risque de taux c'est le risque que fait courir la fluctuation ultérieure des taux d'intérêts au porteur d'une créance (prêt) ou d'une dette (emprunt). Il s'agit de perte de change pour l'emprunteur lorsque le cours de l'emprunt est inférieur au cours du remboursement tandis que pour le prêteur, il s'agit d'un gain de change, car le cours auquel il a donné le prêt est inférieur au cours du remboursement reçu.
- ❖ le risque de portefeuille c'est le risque que fait courir la fluctuation du cours des actions au détenteur d'un portefeuille d'actions. Une partie du risque peut être éliminée par diversification du portefeuille, mais il subsiste toujours le risque systématique ou non diversifiable.

1.1.2.2.2 Les risques opérationnels

La définition des risques opérationnels ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un organisme à un autre. Ces définitions sont néanmoins proches.

- ❖ Définition du règlement du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) 97-02 « le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements

relatifs aux opérations de l'établissement. »

- ❖ Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ». La définition part des effets (les pertes) pour remonter aux causes (inadaptation, défaillance ou événements extérieurs).

Parmi les risques opérationnels, nous pouvons citer :

- le risque juridique qui est défini par le CRBF 97-02 comme le risque de tout litige avec contrepartie résultante de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations ;
- le risque déontologique : non-application des principes déontologiques pouvant porter atteinte à l'honorabilité et à l'image de marque de l'entreprise : divulgation de secret bancaire, atteinte à la réputation de l'entreprise ;
- le risque informatique : c'est le risque « métier » associé à l'utilisation, la possession, l'exploitation, l'implication, l'influence et l'adoption de l'informatique dans une organisation ;
- le risque comptable : perte de la piste d'audit qui se manifeste par l'absence ou l'insuffisance de la justification des comptes et la traduction d'une image non-fidèle dans les comptes annuels du fait de l'application de la mauvaise norme comptable ou la fourniture d'informations non-pertinentes ;
- le risque réglementaire : réglementation bancaire complexe et contraignante dont le non-respect peut se traduire par des amendes.

1.1.2.2.3 Le risque de crédit

Selon Antoine SARDI (2002), le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité d'un débiteur d'honorer son engagement. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan.

Les sommes prêtées non remboursées, suite à une défaillance d'un emprunteur doivent être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité.

1.1.2.2.4 Les autres risques

Selon Antoine SARDI (2002), les autres risques concernent :

- ❖ le risque de liquidité : c'est le risque pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin ;
- ❖ le risque stratégique : pertes potentielles résultant de l'échec d'une stratégie adoptée par l'établissement (pénétration d'un marché, lancement de nouveaux produits, etc.) ;
- ❖ le risque systémique : la défaillance d'un établissement de crédit peut déclencher, comme un jeu de dominos, des difficultés dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire ;
- ❖ le risque de transformation : c'est le risque de financer des emplois à long terme par des ressources à court terme qui devraient normalement financer des emplois à court terme. Ce risque peut engendrer un risque de taux d'intérêt et/ou un risque de liquidité.

1.1.2.3 Risques liés au crédit

Parmi les risques liés au crédit, nous pouvons citer :

- ❖ Risque de contrepartie ou de défaut

Pour Cécile KHAROUBI et Philippe THOMAS (2013) dans leur ouvrage : « Analyse du risque de crédit », le risque de contrepartie est « Un événement qui peut affecter négativement les flux que doit verser un emprunteur au titre d'un contrat de crédit ». En pratique, c'est le risque de non-remboursement de ses dettes par un emprunteur défaillant. Il s'assimile au degré d'incertitude qui pèse sur

l'aptitude d'un emprunteur à effectuer le service prévu de la dette. Globalement, on considère un risque de contrepartie comme le risque de dégradation de la situation d'un emprunteur.

❖ Risque Pays

D'après Dov OGIEN (2008), le risque pays concerne les créances ou engagements hors bilan assimilés sur des débiteurs privés ou publics résidant dans des pays dont la situation financière peut justifier la constitution de provisions, notamment le rééchelonnement de la dette dans un cadre multilatéral ou l'interruption des paiements au titre de leur endettement.

Ainsi, à la différence du risque de contrepartie, l'incapacité des débiteurs à faire face à leurs engagements est hors de cause, le risque pays reposant sur l'incapacité de transfert des sommes correspondantes et sur l'absence de respect de ses obligations de la part du pays où se trouvent les emprunteurs.

❖ Risque opérationnel

Toujours d'après Dov OGIEN (2008), les risques opérationnels découlent des insuffisances des procédures ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques. L'objectif de la maîtrise du risque opérationnel pour l'établissement de crédit est d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables.

1.2 Le comité de Bâle et la Commission Bancaire de l'UMOA

L'activité bancaire est une activité soumise à une réglementation internationale. Cette réglementation contribue à l'harmonisation des pratiques bancaires en permettant ainsi de renforcer l'efficacité des banques et d'éliminer les obstacles. La conformité à la réglementation internationale est un gage de confiance pour les consommateurs que les produits et services sont sûrs, efficaces et sans danger à l'horizon.

1.2.1 Comité de Bâle

Initialement appelé « comité Cooke » du nom de Peter Cooke un Directeur de la banque d'Angleterre, le comité de Bâle est créé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du

« groupe des Dix ». Peter Cooke était l'un des premiers à proposer la création du comité, il fut le premier président du comité.

Le comité est composé de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles des treize pays suivants : Allemagne, Belgique, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Au cours de l'année 2009, il a été décidé de l'élargir à l'Australie, Brésil, Chine, Corée, Inde, Mexique, Russie, Hong Kong, Singapour ainsi qu'à d'autres membres du G20 Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Indonésie et Turquie

1.2.1.1 Missions

Les missions du Comité de Bâle sont :

- ❖ Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier ;
- ❖ L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- ❖ La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance ;
- ❖ La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel ;
- ❖ Servir de forum pour l'échange d'informations sur l'évolution de la réglementation et des pratiques de surveillance.

1.2.1.2 Les différents accords de Bâle

Les accords de Bale signés dans la ville de Bâle, sont élaborés par le comité de Bâle dans le but de garantir un niveau minimum de capitaux propres afin d'assurer la solidité financière des banques des Etats membres.

Ces accords sont au nombre de trois (3) Bâle I, Bâle II, Bâle III

- ❖ Bâle I : il fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le Comité rassemblant les banques centrales des pays du G-10.

Au centre de cet accord se trouvait le « ratio Cook » qui veut que les fonds propres réglementaires (capital et fonds considérés quasi-capitaux) d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit selon la qualité du crédit ou la contrepartie, de cet établissement ne puissent être inférieur à 8 %. Cela veut dire la banque doit financer chaque 100 (euros) de crédit de la façon suivante ; minimum 8 euros (8 % de 100 euros) en fonds propres et maximum 92 euros (100 euros – 8 euros)

en utilisant ses sources de financement telles que les dépôts clientèle, les emprunts, les financements interbancaires, etc.

L'ensemble des engagements de crédit de la banque s'entend par le fait que certains crédits soient pondérés à des valeurs inférieures à 100 % (selon la qualité du crédit ou de la contrepartie), à 50 % (pour ceux garantis par une hypothèque) et 20 % (ayant pour contrepartie bancaire, un organisme international) ou même 0 %.

Cet accord n'a pas prévu de conditions de mise en œuvre, il appartient à chaque pays membre de le reformer dans son pays et de l'appliquer.

Il a fait l'objet des critiques, car ne tenant pas compte de la qualité réelle des actifs du bilan ou des crédits, une prise en compte très limitée des sûretés et des garanties. Du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, c'est-à-dire seuls les risques de crédit et de marché entrent en ligne de comptes, mais pas les risques opérationnels par exemple.

- ❖ Bâle II : compte tenu des insuffisances du Bâle I notamment par rapport à la pondération des engagements de crédit et l'apparition de nouveau phénomène en l'occurrence les « risques hors » bilan, le Bâle II a été instauré pour combler les lacunes du Bâle I.

L'objectif essentiel de Bâle II demeure dans le renforcement de la stabilité du système bancaire en abandonnant le système de couverture forfaitaire de Bâle I imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques.

Le Bâle II se repose sur trois piliers se complétant :

- Pilier 1 : exigence minimale en fonds propres

Il vise à lier plus étroitement les normes de fonds propres au risque effectif. Un taux de fonds propres qui veut que le rapport entre le capital propre réglementaire (composé du capital versé, des réserves ouvertes, du bénéfice révisé, du capital complémentaire, du capital supplémentaire uniquement pour les risques du marché) et les actifs pondérés du risque (risques de crédit + risque de marché + risques opérationnels) soit d'au moins 8 %.

- Pilier 2 : processus de surveillance renforcé

Il renforce le processus de contrôle.

- Pilier 3 : exercice de la discipline de marché

Il veut rendre la discipline de marché plus efficace en uniformisant l'information financière des banques.

- Bâle III : publiés le 16 décembre 2010, les accords de Bâle III sont des propositions de réglementation bancaire. Ils font partie des initiatives prises pour renforcer le système financier après la crise financière de 2007 « la crise subprimes » ou crise de confiance.

Les accords de Bâle III ont ignoré le hors-bilan à l'origine de la crise des subprimes. Ils insistent sur la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, le renforcement des fonds propres, du ratio de liquidité. Bâle III doit être traduit en droit national pour être appliqué en 2019 au plus tard.

Parmi les propositions de Bâle III, nous pouvons citer la forte augmentation de la qualité des fonds propres 8 % en 2015 avec des fonds propres tiers one à 4.5 dès 2013. A terme ce ratio de fonds propres sur engagement, passera de 8 % en 2015 à 10.5 % en 2019.

1.2.2 La Commission Bancaire de l'UMOA

Née de la volonté des autorités de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), la Commission Bancaire de l'UMOA a été créée par une convention signée par les ministres des Finances des Etats membres de l'UMOA le 24 avril 1990 à Ouagadougou, dans le but de "contribuer à assurer une surveillance uniforme et plus efficace de l'activité bancaire et une intégration de l'espace bancaire dans l'UMOA".

1.2.2.1 Composition de la commission bancaire

La commission bancaire de l'UMOA est composée :

- ❖ du Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- ❖ d'un représentant désigné ou nommé par chaque Etat membre de l'UMOA. Ce représentant est le Directeur du Trésor public ou le Responsable de la direction de tutelle des établissements de crédit ;
- ❖ d'un représentant de l'Etat assurant la garantie de la convertibilité de la monnaie commune ;
- ❖ des membres nommés par le Conseil des ministres de l'UMOA, sur proposition du Gouverneur de la Banque Centrale, en raison de leur compétence essentiellement en matière bancaire. Ces membres nommés sont nommés pour une période de trois (3) ans renouvelable deux (2) fois, par tirage au sort.

Elle a pour président le Gouverneur de la Banque Centrale, qui en cas d'empêchement est remplacé par le Vice-Gouverneur désigné à cet effet.

1.2.2.2 Les pouvoirs de la Commission Bancaire :

Les pouvoirs de la Commission Bancaire tournent au tour de quatre (4) points :

- ❖ agrément et retrait d'agrément des établissements de crédit ;
- ❖ contrôle des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés ;
- ❖ mesures administratives et sanctions disciplinaires à l'encontre des établissements assujettis ou des dirigeants responsables ;
- ❖ nomination d'administrateur provisoire ou de liquidateur d'établissement de crédit.

Pour le besoin de notre mémoire, nous allons nous accentuer sur le contrôle des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés.

1.2.2.3 Les contrôle des établissements de crédit et des systèmes financiers décentralisés de la commission bancaire de l'UMOA

Selon l'article 17 de la convention : « La Commission Bancaire procède ou fait procéder, notamment par la Banque Centrale, à des contrôles sur pièces et sur place auprès des établissements de crédit, afin de s'assurer du respect des dispositions qui leur sont applicables. Les contrôles sur place peuvent être étendus aux filiales des établissements de crédit, aux personnes morales qui en ont la direction de droit ou de fait, ainsi qu'aux filiales de celles-ci. La Banque Centrale peut également effectuer ces contrôles de sa propre initiative. Elle prévient la Commission Bancaire des contrôles sur place ».

Lors de ses missions, la Banque Centrale peut être amenée à contrôler les infractions à la réglementation ou toutes autres législations applicables aux établissements de crédit, la bonne conduite de la profession bancaire.

Les établissements faisant l'objet d'un contrôle, ont l'obligation de fournir, à la mission tout support, document, renseignement, éclaircissement et justification nécessaire à la conduite de ladite mission.

Chaque mission donne lieu à la rédaction d'un rapport adressé à la commission bancaire.

Le secret professionnel n'est pas opposable à la commission bancaire.

En cas de constatation d'infraction pénale, la commission bancaire informe les autorités judiciaires compétentes, c'est-à-dire le ministre des Finances de l'Etat de la banque ayant commis l'infraction et la Banque Centrale.

1.3 Démarche de l'audit interne

Le déroulement d'une mission d'audit interne comprend trois phases à savoir :

- ❖ la phase de planification ou phase de préparation ;
- ❖ la phase de réalisation ou phase d'exécution ;
- ❖ la phase de conclusion ou phase de communication des résultats.

Ces trois phases sont décrites comme des étapes distinctes et séquentielles bien que, dans les faits, il en va néanmoins différemment, vu que le début et la fin de chaque phase ne sont pas clairement délimités. Il est souvent difficile de dire où s'achève la planification et où commence l'exécution.

1.3.1 Définition de l'audit interne

C'est le 29 juin 1999 que l'IIA donne une définition officielle de l'audit interne. Cette définition est la suivante : «Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes ».

Traduite de l'anglais en français et approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI le 21 mars 2000, la définition devient : « **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** ».

1.3.2 Les missions de l'audit interne

La mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints.

Dans le glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, au sein du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP), l'audit interne a deux (2) missions : les missions d'assurance et les missions de conseil.

- ❖ Les missions d'assurance : il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.
- ❖ Les missions de conseil : il s'agit des conseils et services rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités, ont pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.

Selon Elisabeth (2007), dans son ouvrage *Audit Interne*, les missions de l'audit interne sont :

- ❖ Mission d'audit opérationnel : elle est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites mises en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non-économiques, afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.
- ❖ Mission d'audit financier : elle est orientée sur la fiabilité des informations financières et la protection des matériels, humains et financiers. Sans que cela ne soit considéré comme une mission de certification des comptes, l'auditeur doit s'assurer en relation avec les auditeurs externes, que les procédures de contrôle interne comptables sont fiables.
- ❖ Mission d'audit stratégique : il sera ici question pour l'auditeur, d'identifier les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation et d'évaluer la conformité ou la cohérence d'ensemble entre ce qui avait été prévu et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

Quelle que soit la mission d'audit interne, elle doit apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. Comme toute activité, l'audit interne a aussi des objectifs qui lui sont assignés.

1.3.3 Les objectifs de l'audit

Les objectifs assignés à l'audit interne doivent être claires et exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit s'il en existe, et parfaitement perçus par l'ensemble de l'organisation.

Selon Antoine SARDI (2002) l'audit interne, composante du système de contrôle interne, à quatre objectifs essentiels :

- ❖ S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- ❖ Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- ❖ Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- ❖ Informer régulièrement, de manière indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Cela est confirmé par l'IFACI qui a défini les objectifs de l'audit interne par rapport au système de contrôle interne, qui lui-même est constitué de l'ensemble des dispositifs de sécurité contribuant à la maîtrise de l'organisation et à l'amélioration de la qualité de la gestion.

1.3.4 Approche d'audit par les risques

Parmi les approches d'audit interne, nous avons l'approche par les métiers, l'approche par les fonctions, l'approche par les thèmes, l'approche par les processus et celle par les risques. Pour notre étude, nous avons privilégié l'approche par les risques qui est la plus cohérente avec l'objectif même de notre audit qui vise à obtenir une assurance sur la maîtrise des opérations d'octroi de crédit.

Comme tout audit, l'approche par les risques comporte également trois phases que nous verrons dans les points à venir.

1.3.4.1 La phase de planification (norme et MPA 2200)

Pour chaque mission, les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan. Ce plan doit préciser les objectifs, le champ d'intervention, la date de la mission, ainsi que les ressources allouées.

Les auditeurs doivent avoir une bonne connaissance de l'entreprise ou de la structure à contrôler, savoir où trouver la bonne réponse et avec qui la trouver.

Au cours de cette phase, l'auditeur interne doit élaborer l'ordre de mission, faire la prise de connaissance, identifier les risques et objectifs d'audit. Il doit également élaborer le référentiel de contrôle interne et le programme de travail.

1.3.4.1.1 L'ordre de mission ou lettre de mission

L'ordre de mission est considéré comme un mandat donné par une autorité compétente qui est le plus souvent la direction générale le commuté d'audit, ou ce qui en tient lieu à l'auditeur interne pour mener sa mission. En effet, l'auditeur ne peut s'autosaisir pour conduire une mission. Il ne peut être assimilé à un détective qui déclencherait missions et investigations au gré de sa fantaisie ou de ses idées, ou de son confort personnel selon Jacques Renard. Il sert de document d'information pour les audités en dehors des audits inopinés.

L'ordre de mission doit définir :

- ❖ les noms des auditeurs et leur qualité ;
- ❖ la date de début de la mission ;
- ❖ la date et l'heure de la réunion d'ouverture ainsi que le lieu ;
- ❖ l'objectif ou les objectifs de la mission ainsi que son champ d'application ;
- ❖ le budget de la mission ;
- ❖ les livrables de la mission.

L'ordre de mission ne doit pas être confondu à la lettre de mission qui est juste une note de service permettant d'informer les audités de la réalisation d'une mission d'audit.

1.3.4.1.2 La prise de connaissance du processus d'octroi de crédit

La prise de connaissance est primordiale pour le bon déroulement et la réussite de la mission.

Elle permet de :

- ❖ d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et les contrôles internes dont elle dispose ;
- ❖ identifier les risques ;
- ❖ organiser les entretiens ;
- ❖ organiser et planifier la mission ;
- ❖ faire une estimation du budget temps et coût de la mission.

Pour une bonne prise de connaissance, l'auditeur doit réunir un certain nombre de qualités à savoir :

- ❖ capacité de lecture et de compréhension ;
- ❖ capacité de synthèse ;
- ❖ bonne capacité à organiser son travail et une méthodologie adaptée ;
- ❖ une culture générale assez élevée.

L'auditeur dispose d'un questionnaire de prise de connaissance qui l'aidera à orienter ses questions selon les objectifs d'audit visés.

1.3.4.1.3 Identification des risques

Les objectifs visés sont d'inventorier tous les événements susceptibles d'empêcher l'entité auditée à atteindre ses objectifs et leurs évaluations en terme de probabilité et d'impact. Ceci est confirmé par la MPA 2210.A1 qui stipule que « l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation ». Pour ce faire, il peut s'appuyer sur la description faite du processus du domaine audité et de leurs objectifs, une cartographie des risques si elle existe, les résultats de missions d'audits antérieures, la liste des incidents relevés.

1.3.4.1.4 Référentiel de contrôle interne

C'est à partir du référentiel de contrôle interne que le dispositif de contrôle interne sera évalué au cours de la mission d'audit. Il permet à l'auditeur de recenser les activités de contrôles prioritaires qui permettent de maîtriser les risques significatifs du domaine audité. Il permet également de déterminer les objectifs d'audit, les risques associés à ces objectifs, les conséquences associées à ces risques, et les dispositifs de contrôle interne destinés à maîtriser ces risques.

L'élaboration d'un RCI n'est pas obligatoire. Toutefois s'il doit se faire, le RCI doit respecter les étapes suivantes et être validé par le responsable de l'audit interne.

Étape 1 : découper le processus en activités ou opérations élémentaires et indiquer en face de chaque activité son but ou objectif ;

Étape 2 : déterminer les événements qui empêchent la réalisation des objectifs ;

Étape 3 : déterminer les causes des risques ;

Étape 4 : déterminer les conséquences des risques ;

Étape 5 : indiquer les dispositifs de contrôle interne mis en place pour maîtriser ces risques ;

Étape 6 : identifier si le contrôle interne identifié existe (oui) ou n'existe pas (non).

1.3.4.1.5 Le programme de travail

Appelé programme de vérification ou programme d'audit, il consiste à définir les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit.

Pour chaque objectif d'audit, l'auditeur interne détermine la ou les techniques d'audit appropriées. Il s'agit de déterminer la nature des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés.

Cela est affirmé par la norme 2240 qui dit que : « Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission ».

Le programme de travail définit l'étendue des tests et le calendrier des tests de sorte qu'on obtienne une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard des objectifs d'audit sélectionnés, il est approuvé par le chef de mission.

1.3.4.1.6 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne comme le nom l'indique, consiste à administrer aux audités ou à certains d'entre eux une série de questions à laquelle ils vont répondre. Nous le verrons avec plus de détails dans les techniques et outils de collecte et d'analyse des données.

1.3.4.2 La phase d'accomplissement (Norme et MPA 2300)

C'est la phase au cours de laquelle l'auditeur interne se rend sur le terrain pour ses entretiens, sondages, revues littéraires, circularisations et tests. Elle regroupe la réunion d'ouverture, la mise en œuvre du programme de travail.

1.3.4.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le lancement de la mission. Elle comporte deux étapes à savoir l'organisation et le déroulement.

❖ Phase d'organisation :

L'auditeur doit informer les responsables de l'entité à auditer de l'arrivée de la mission à moins qu'il ne s'agisse d'une mission de contrôle inopiné et rappeler le jour et l'heure de la réunion d'ouverture.

❖ Déroulement de la mission d'audit :

La mission d'audit doit être animée par le chef de mission. Pendant cette dernière, les points suivants doivent être évoqués :

- Présentation des acteurs et leurs rôles

Pendant la présentation, les audités seront sensibilisés sur le rôle de l'audit interne au sein de l'entité auditée. La distribution de la charte d'audit au cas où elle existe facilitera la compréhension de ces derniers.

- Désigner un secrétaire de séance au sein de l'équipe
- Faire circuler une feuille de présence
- Finalités et l'objectif de la mission
- Rôles

- Les auditeurs doivent parler de la déontologie et la méthode d'audit
- Les audités doivent parler de leurs disponibilités

Après l'animation de la réunion d'ouverture le chef de mission doit donner la parole aux audités pour des éventuelles questions ou éclaircissement. Il doit rédiger un compte-rendu de la réunion d'ouverture ainsi que le calendrier des premiers entretiens.

1.3.4.2.2 Mises-en œuvre du programme de travail

Au cours de cette phase, l'auditeur procède au déroulement de son questionnaire de contrôle interne à partir des entretiens, aux vérifications physiques ou documentaires, aux inventaires, aux tests de conformités et de régularités.

L'auditeur interne doit obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non. Il doit s'assurer de la qualité (pertinentes, fiables, suffisantes) des preuves collectées, documenter les tests d'audit pour leurs traçabilités, évaluer les résultats des tests d'audit et enfin élaborer des conclusions.

L'auditeur interne valide, avec les audités, le résultat des tests d'audit. Il peut être conduit à vérifier avec les audités que les informations sur lesquelles ils se sont appuyés pour conclure sur le caractère satisfaisant ou non d'un dispositif de contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes et à expliquer aux audités la nature des tests.

1.3.4.3 La phase de communication (Norme et MPA 2400)

La phase de communication regroupe les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plan d'actions.

Il n'y a pas un format de rapports standard, il varie selon l'organisation et le type de mission. Mais chaque rapport contient, au minimum, les objectifs, le périmètre et les résultats de l'audit.

Avant de parvenir au rapport d'audit interne définitif, l'auditeur interne doit rédiger un projet de rapport d'audit interne, qui sera soumis pour validation au responsable de la structure auditée, ensuite tenir la réunion de clôture après une bonne organisation.

1.3.4.3.1 Le Projet de rapport d'audit interne

Selon Jacques RENARD dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne » le projet de rapport est nommé ainsi pour trois raisons :

1^{re} raison

Les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives.

2^e raison

Ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations. C'est donc un document incomplet.

3^e raison

Il ne comporte pas encore le plan d'action, qui est un document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui, seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

Il y a deux pratiques en la matière :

- ❖ Le plan d'action est joint au rapport d'audit. Cette pratique est usitée aux USA et dans de grandes entreprises ou dans des entreprises qui ont des responsables pragmatiques.
- ❖ Le plan d'action est rendu ultérieurement, c'est-à-dire après la publication du rapport d'audit. C'est la pratique dans des entreprises en Afrique et dans le monde francophone.

La norme 2410 retient la première formule : « La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conditions, recommandation et plans d'actions ».

1.3.4.3.2 La réunion de clôture

Au cours de cette étape, en dehors de l'équipe d'audit et des audités, il est vivement conseillé d'avoir la présence des commanditaires, leur présence facilitera la validation des résultats et la mise en œuvre des actions éventuelles.

En validant le rapport d'audit, le responsable de l'audit interne doit s'assurer que le rapport est : exact, objectif, clair, concis, et constructif.

1.3.4.3.3 L'organisation et le déroulement de la réunion

Pour bien organiser la réunion de clôture, l'auditeur interne doit communiquer le projet de rapport au responsable de la structure auditée et convient avec lui de la date et l'heure de la réunion de validation. Le lieu de la réunion doit être dans les locaux de la structure avec pour ordre du jour l'examen du projet de rapport.

Au cours de la réunion de clôture, l'auditeur, remercie les audités pour leur participation, rappelle les enjeux et le déroulement, présente le rapport en commençant par la synthèse dudit rapport, valide dans le fond et la forme les constatations d'audit et les modifie si nécessaire, précise les suites de l'audit et demande l'avis des participants.

En cas de contestation du responsable de la structure ou un membre de la structure, l'auditeur interne apporte des éléments de preuve et la contestation prend fin dans le cas où il ne parvient pas à apporter des preuves, le chef de mission met fin au débat et passe à un autre point.

Tout au long de la réunion ; les membres de l'équipe d'audit doivent prendre des notes et à la fin exiger la rédaction d'un compte-rendu ou d'un procès-verbal de réunion par la structure auditée ou le faire eux même.

1.3.4.3.4 Rapport d'audit interne

Dans le rapport d'audit final, l'auditeur doit prendre en compte les réactions des audités :

- ❖ discussion technique des conclusions avec les audités
- ❖ présentation et discussion du projet de rapport avec toutes les personnes concernées
- ❖ se faire écho des réactions des interlocuteurs en
 - modifiant le rapport sur le fond et sur la forme si convaincu de la pertinence des observations ;
 - citer les interlocuteurs « les services concernés font valoir que... » ;
 - incorporer leurs observations dans le rapport sous la rubrique « commentaires des services concernés ».

Si des erreurs étaient identifiées dans le rapport d'audit après sa validation par le responsable de l'audit interne et sa diffusion, il devrait émettre un rapport corrigé à l'intention de l'ensemble des destinataires initiaux.

Ce chapitre nous est d'une grande importance, car il nous a permis de comprendre la notion de crédit et celle de risque bancaire deux éléments dont la compréhension est indispensable pour la continuité de notre mémoire, comprendre la réglementation en vigueur en matière bancaire, et enfin de bien cerner la méthodologie de l'audit interne qui nous sera d'une grande utilité dans la réalisation de l'audit du processus d'octroi de crédit. Le chapitre suivant quant à lui évoquera la méthodologie de recherche et la présentation de la BSIC Niger.

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche et présentation de la BSIC Niger

Pour Aktouf (1987), « la méthodologie est l'ensemble des pratiques d'une science mises en œuvre afin de démontrer ou d'élaborer une théorie » ; elle s'entend comme la manière d'utiliser ces méthodes.

Selon Giroux et Tremblay (2002), c'est « l'ensemble des enjeux relatifs aux choix des méthodes de recherche et des techniques de collecte et d'analyse ».

Il ressort de ces deux définitions que la méthodologie permet d'expliquer et de justifier les différentes méthodes utilisées dans le mémoire.

Au cours de ce chapitre, nous évoquerons la méthodologie suivie pour rédiger le présent mémoire et nous présenterons la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce qui nous a servi de cadre pour la rédaction de ce présent. Le chapitre est composé de trois sections. La section 1 : modèle d'analyse et les différents tests de contrôle interne, section 2 : techniques et outils de collecte et d'analyse des données et enfin en section 3 : présentation de la BSIC.

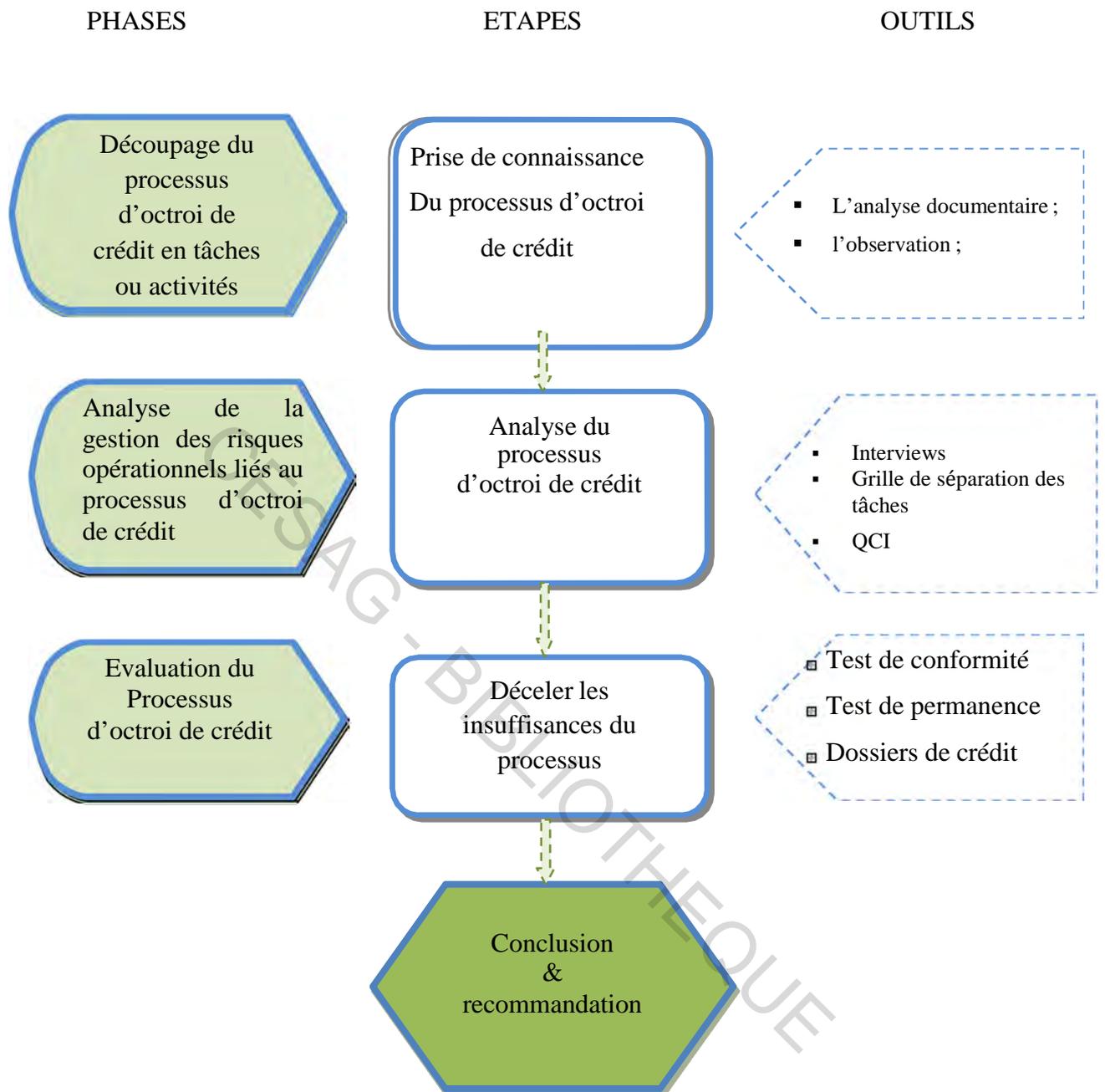
2.1 Modèle d'analyse des données et les différents tests du contrôle interne

Au cours de cette section, nous présenterons le modèle d'analyse que nous avons utilisé et les différents tests d'audit interne que nous allons mettre en œuvre pour vérifier notre compréhension du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI.

2.1.1 Modèle d'analyse des données

Le modèle d'analyse comprend un ensemble d'étapes régulières et repérables utilisé pour aider à la prise de décision. Les modèles sont développés par la détermination des relations entre toutes les variables utilisées pour atteindre les objectifs fixés. Le modèle d'analyse schématise le processus d'octroi de crédit d'où l'intérêt pour nous de présenter le modèle suivant :

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même.

2.1.2 Les différents tests en audit interne

Il s'agit essentiellement des tests d'existence ou de conformité et des tests de permanence.

2.1.2.1 Les tests d'existences ou de conformité

Les tests d'existence ou de conformité ont pour objet de confirmer que la description des procédures correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent également de vérifier que la procédure contrôlée existe et d'identifier les points forts résultant des bonnes pratiques et les points faibles résultants des faiblesses de conception.

2.1.2.2 Les tests de permanence

Ils ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du processus d'octroi de crédit font l'objet d'une application effective et constante. Les points forts identifiés dans les tests d'existence appliqués constituent des forces confirmées alors que ceux non appliqués constituent des faiblesses d'application.

2.2 Techniques et outils de collecte et d'analyse des données

Nous avons utilisé l'interview, l'observation physique, le questionnaire de contrôle interne, l'analyse documentaire, le tableau d'identification et d'analyse des risques, la grille de séparation des tâches comme techniques et outils de collecte et d'analyse des données.

2.2.1 L'interview

Selon Jacques Renard (2010 : 336) « L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne ». De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

Pour une bonne interview, ces conditions doivent être respectées :

- ❖ respecter la voie hiérarchique ;
- ❖ rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- ❖ évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées
- ❖ adhérer aux conclusions de l'interview ;
- ❖ conserver l'approche système ;
- ❖ savoir écouter.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons eu quelques interviews avec le chargé de compte qui a en charge la rédaction des offres de crédit et le montage des dossiers de demande de crédit et le chef de service commercial PME-PMI par intérim.

2.2.2 L'observation physique

L'observation physique permet d'examiner un processus ou la façon dont une procédure est exécutée par une personne. Elle consiste à faire des constats visuels d'une situation afin d'en tirer des conclusions.

2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est un document interne utilisé par les auditeurs. Il est le guide de l'auditeur pour réaliser son travail et il doit donc permettre de réaliser l'observation la plus complète possible.

L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération à risque.

Le QCI comporte les questions visant à analyser les opérations " à risques " et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose, mais les questions qu'il va se poser et pour lesquelles il déterminera les outils qui permettront d'y répondre tel que les entretiens, l'analyse de documents.

Pour Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN dans leur ouvrage « Le contrôle interne des risques », dans le QCI, la réponse « oui » à une question indiquera une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Chaque force ou faiblesse sera vérifiée sur le terrain, car à ce stade de l'analyse critique, il est dangereux de conclure trop vite. Une force peut n'être qu'apparente et une faiblesse peut être compensée par une force située ailleurs.

Ce questionnaire sera administré aux intervenants dans le processus d'octroi de crédit au PME-PMI.

2.2.4 L'analyse documentaire

Elle consiste à exploiter les documents internes de la banque, tels que l'organigramme et le manuel de procédure de la banque, pour évaluer le contrôle interne mis en place.

2.2.5 Tableau d'identification et d'analyse des risques

Encore appelé le tableau de Jacques RENARD, le tableau d'identification et d'analyse des risques est un tableau qui comprend neuf (9) colonnes : les tâches, les objectifs poursuivis, les risques opérationnels inhérents, le ou les impacts opérationnels en cas de survenance, les dispositifs mis en place pour leur maîtrise enfin l'appréciation sur le ou les dispositifs.

2.2.6 Grille de séparation des tâches

Appelée « grille d'analyse de tâches », c'est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter des remèdes. Elle est la photographie à un instant donné de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

2.3 Présentation de Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le commerce (BSIC) S.A

La Communauté des Etats Sahélo-Saharienne (CEN-SAD) a été créée par le Traité du 04 février 1988 signé à Tripoli par les leaders et chefs d'Etats des pays membre, persuadés que l'action commune dans la complémentarité est la meilleure voie pour l'intégration des Etats et peuples de la région Sahélo-Saharienne ;

L'article 4 du Traité exprime la nécessité de la mise en place d'une banque ;

Le 14 Avril 1999 : Signature de la convention portant création de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (B.S.I.C) institution bancaire régionale exerçant toutes les activités bancaires, financières et commerciales, y compris celles relatives aux financements du commerce extérieur et des investissements.

Véritable pierre angulaire de la coopération économique et d'intégration régionale, la BSIC est un groupe Bancaire Régional au capital social de cinq cent millions d'Euros (€ 500.000.000) entièrement souscrit et libéré.

La BSIC Niger située au quartier Maourey sur la rue de la Copro est immatriculée sous le n° NI-NIM-2004-B-452 au Registre du Commerce et du Crédit mobilier (RCCM), est inscrite sur la liste des banques sous le n° H0110B, elle a un capital de 7.254.500.000 F CFA et a pour activités :

- ❖ assurer les services bancaires et financiers grâce à des instruments modernes de paiement,
- ❖ financer les besoins d'exploitation de sa clientèle (fond de roulement, escompte des effets commerciaux, caution et avals, etc.),
- ❖ financer les opérations du commerce extérieur,

- ❖ participer au financement des crédits de campagne des principaux produits d'exportation (fond de roulement, escompte des effets commerciaux, caution et avals, etc.),
- ❖ recevoir des dépôts des particuliers, des menaces, des institutionnels, des commerçants, des artisans, des professions libérales,
- ❖ financer les projets d'investissement productifs des grandes entreprises et des pme-pmi et accorder des crédits de consommation, des crédits d'équipement et des crédits immobiliers, etc....

La BSIC offre ses produits et services aux particuliers (professions libérales, commerçants, agents et cadre du secteur privé et public, etc.), les PME/PMI, les sociétés multinationales ou régionales, les associations et ONG, les organismes internationaux, les ambassades et consulats, les démembrements de l'Etat, etc.

2.3.1 Fonctionnement général de la banque

La BSIC une banque qui se respecte et qui fonctionne selon l'art et la déontologie, a une vision et des objectifs à atteindre.

2.3.1.1 Vision

La BSIC a pour vision d'être l'instrument financier d'intégration économique des Etats de la CENSAD et partant, de contribuer à l'intégration régionale du continent africain.

2.3.1.2 Objectifs

La BSIC s'est donné comme objectifs de :

- ❖ contribuer au développement économique et social des Etats membres ;
- ❖ soutenir les économies de la communauté à travers le financement des secteurs porteurs de croissance ;
- ❖ promouvoir les échanges commerciaux entre les Etats membres de la CEN SAD ;
- ❖ promouvoir l'investissement dans tous les Etats membres de la CEN SAD ;
- ❖ financer les crédits de campagne de produits primaire de base (coton, tabac, arachide, souchet, gomme arabique, sésame, karité...), les besoins productifs et les besoins d'exploitation courante des entreprises commerciales (concours en trésorerie ou engagements par signatures) etc....

2.3.2 Organisation de la banque

Comme toute organisation qui se veut prospère, la BSIC Niger comprend plusieurs départements complémentaires qui travaillent en étroite collaboration afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

2.3.2.1 La Direction générale

La direction générale est composée du Directeur Général et deux adjoints dont l'un chargé des opérations et l'autre chargé du développement des affaires. Au sein de cette Direction, il y a l'assistante de direction qui aide le Directeur Général et ses adjoints dans la gestion de leurs agendas et des appels téléphoniques, courriers, préparation de documents, organisation de réunions et de déplacements. L'assistante de Direction est aidée par une standardiste qui gère les appels entrants et sortants ainsi que les courriers arrivés et départs.

Le rôle de la Direction générale est de préparer, animer et coordonner la politique de la banque afin d'améliorer les relations collectives, individuelles et les conditions de travail au sein de l'unité. Le Directeur Général est responsable de la gestion et de l'administration courante de la banque. Il est le garant de la sécurité de la banque et de son développement.

2.3.2.2 Le directeur général adjoint chargé du développement des affaires

Le Directeur Général adjoint chargé du développement des affaires a sous ses ordres différents départements :

❖ le département commercial :

Ce département regroupe le service ouverture de compte, service marketing, le service clientèle particulier, service clientèle PME-PMI, service clientèle Institutionnel. A la tête de ce département il y a une Directrice commerciale qui a pour rôle de participer à la définition de la politique commerciale, l'animation de l'équipe des commerciaux avec la tenue d'une réunion au moins une fois chaque semaine, la gestion des crédits de la demande à la mise en place. C'est dans ce département que nous avons effectué notre stage.

❖ le département des risques :

Constitué du service analyse crédit et du service administration de crédit, le département des risques à sa tête une Directrice des risques.

En étroite collaboration avec le département commercial, le département des risques a pour mission de gérer le fichier général des prêts, s'assurer du bon

traitement des dossiers de crédit, faire des analyses par branche ou sectorielles pour affiner la gestion des risques crédit de la banque.

❖ le département juridique :

Ce département est composé de deux services à savoir le service juridique et le service recouvrement. Il a sa tête un Directeur Juridique. Il intervient dans tout ce qui est conformité légale des conventions et contrats, prévention des risques juridiques, préserver l'intérêt de la banque, assurer le suivi des contentieux de la banque.

2.3.2.3 Le Directeur Adjoint chargé des opérations

Comme le directeur chargé du développement des affaires, le Directeur Général adjoint des opérations a sous sa coupe des départements.

Ces départements sont :

❖ le département comptable :

Il effectue les opérations de rapprochement des comptes des correspondants, arrêté de comptes, déclarations fiscales, déclaration des états financiers et la liquidation des factures.

❖ le département des opérations locales :

Le service OPL est le service qui s'occupe de toutes les opérations passées par la banque, telles que les opérations de retrait et de versement, certification des chèques, opérations de compensation.

❖ le département des opérations étrangères :

C'est dans ce service que toutes les opérations passées entre la banque et l'extérieur sont enregistrées. Parmi ces opérations, nous pouvons citer les opérations de crédit documentaire, la remise documentaire, les autorisations de change, les opérations de domiciliation import-export.

❖ le département informatique et de la technologie

Ce département a la responsabilité des systèmes d'information, la gestion du logiciel SMART, la maintenance et l'entretien des ordinateurs, de la centralisation et de la sauvegarde des toutes les données de la banque.

❖ le département administratif et Ressources humaine :

La gestion du personnel (recrutement, formation, gestions des congés), gestions de la fiche d'emmergent qui matérialise les heures d'arrivée des agents, la logistique et les approvisionnements de la banque.

2.3.2.4 Le département de l'audit interne

Les tâches effectuées par ce département sont de deux ordres : le contrôle a priori qui se fait sous forme de contrôle fonctionnel et le contrôle a posteriori composé de contrôles périodiques, contrôles quotidiens, contrôle hebdomadaire et les contrôles mensuels.

Les missions d'audit programmées sont effectuées sur la base d'un planning.

2.3.3 Produits et services proposés par la BSIC Niger

La BSIC met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiements appropriés :

- ❖ chèques sur place et hors place ;
- ❖ virement interbancaire ;
- ❖ chèques de banque ;
- ❖ chèques certifiés ;
- ❖ chèques en devises ;
- ❖ mises à disposition ;
- ❖ transferts et rapatriements ;
- ❖ transferts rapides d'argent par MONEY GRAM, RIA ;
- ❖ cartes monétiques (OASIS, EXPRESS, VISA).

La banque s'implique également sous plusieurs formes :

- ❖ engagement par signature (avals de trait, cautions, lettre de crédit et de garantie ;
- ❖ engagement directs (crédit d'investissement, crédit immobilier sur 15 ans maximum.

Elle accompagne ses clients dans les opérations avec l'étranger par :

- ❖ le transfert ;
- ❖ le crédit documentaire ;
- ❖ la remise documentaire.

Les produits et services aux entreprises

La BSIC intervient dans le financement des grandes entreprises et PME-PMI.

Les financements d'exploitation

- ❖ Les crédits par caisse :
 - découvert ;
 - avance en trésorerie ;
 - mobilisation de créances.

- ❖ Les engagements par signature
 - caution sur marchés ;
 - cautions diverses en faveur des tiers ;
 - cautions en douane ;
 - aval de traites ;
 - lettre de crédit.
- ❖ les financements d'investissement
- ❖ les financements des marchés (BTP, infrastructures routières, minières)
- ❖ les crédits documentaires (CREDOC) / lettre de crédit
- ❖ les remises documentaires
- ❖ les lettres de garantie bancaire
- ❖ les dépôts à terme
- ❖ internet et SMS BANKING
- ❖ relevé électronique format AFB/20

2.3.4 Réseau BSIC Niger S.A

Le réseau BSIC Niger est composé de Bureaux et d'agence dans les régions.

- ❖ Bureaux de Niamey :

Bendabari, Marché Albarka, Grand Marché, Wadata, Katako, Plateau, 2^{ème} Arrondissement

- ❖ Agence en région

Agadez, Dosso, Gaya, Konni, Maradi, Niamey, Zinder et bientôt à Diffa.

Ce chapitre consacré à la méthodologie de la recherche et la présentation de la BSIC Niger S.A, nous a permis de définir les outils que nous allons utiliser pour la réalisation de notre audit d'une part et de présenter la BSIC Niger d'autre part. Le chapitre 3, nous donnera plus de détails sur la BSIC Niger notamment le processus d'octroi de crédit aux PME-PMI.

Conclusion première partie :

Le marché du crédit est le premier marché financier mondial, bien plus que le marché des actions. Cependant, ce marché comporte un risque qui est le risque de crédit.

La problématique centrale pour les banques est le risque de crédit, car dès lors qu'une banque accorde à un client un crédit, elle court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements. Le risque de crédit a fait l'objet depuis 1988, par l'introduction du ratio de solvabilité dit aussi ratio de « Cooke » d'un dispositif quantitatif destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatible avec celui des engagements.

Pour les aider à respecter la réglementation en vigueur et à prendre des décisions rationnelles en matière d'octroi de crédit, les banques créent en leur sein un département d'audit interne dont les objectifs sont définis par rapport au système de contrôle interne.

Le modèle d'analyse nous a permis de définir le champ de notre audit et d'orienter nos travaux au niveau du processus d'octroi de crédit de la BSIC Niger. Il nous a permis également de faire la synthèse du cadre théorique et conceptuel du crédit et de l'audit interne.

Au cours de la deuxième partie, nous allons procéder à l'audit du processus d'octroi de crédit après une prise de connaissance du processus d'octroi de crédit. Cet audit nous permettra de vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints.

**Deuxième partie : cadre pratique de l'audit du
processus d'octroi de crédit**

L'objet de cette partie du mémoire est d'auditer le processus d'octroi de crédit de la BSIC grâce à l'identification des risques liés au processus d'octroi de crédit et l'évaluation du dispositif de contrôle interne en vigueur à la BSIC au moment de notre passage. Il s'agit de souligner les forces et les faiblesses dudit dispositif en vue de la formulation des recommandations pour pallier les faiblesses.

Tout comme la première partie, la deuxième partie de notre mémoire, est composée également de deux chapitres :

- ❖ Chapitre 3 : Description du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI dans lequel nous verrons les pouvoirs de décision de crédit (section 1), l'objectif du processus d'octroi de crédit et les responsabilités des acteurs intervenants ainsi que le processus en amont (section 2), la description détaillée du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI à la BSIC (section 3).
- ❖ Chapitre 4 : Audit du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI qui est consacré à l'audit proprement dit du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI. Il compte trois (3) sections : la prise de connaissance phase incontournable à toute mission d'audit et l'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit aux PME-PMI (section 1), l'évaluation du dispositif de contrôle interne à partir des tests d'existence et des tests de permanence (section 2), les recommandations ainsi que le programme de mise en œuvre de ces recommandations pour l'amélioration du processus d'octroi de crédit (section 3).

Chapitre 3 : Description du processus d'octroi de crédit aux PMI-PME à la BSIC Niger S.A

Selon la norme ISO 900 : 2005, « Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Le processus d'octroi de crédit au PME-PMI, faisant l'objet de notre audit obéit à cette définition.

Il décrit l'ensemble des étapes à suivre pour octroyer un crédit à un client de la banque.

Le champ de notre étude va du recueil de la demande à la mise à jour des dossiers de crédit.

Au cours de ce chapitre, nous parlerons des pouvoirs de décision de crédit, de l'objectif et les responsabilités des services intervenant dans le processus d'octroi de crédit, du processus en amont et enfin de la description détaillée du processus d'octroi de crédit.

3.1 Pouvoirs de décision de crédit

Les pouvoirs de crédit sont définis selon la décision N°3492/1/11 du Président Directeur Général de l'année 2012.

Cette décision a été prise pour renforcer la célérité dans la procédure de traitement des dossiers de crédit, et dans l'optique de minimiser les risques divers liés aux engagements, il est instauré dans toutes les filiales des pouvoirs de crédit.

3.1.1 Pouvoir de la Direction Générale

Après avis motivé du DGA/O et du DGA/DA, le Directeur Général examine la proposition et prend une décision d'octroi ou de refus. Sa décision engage la banque.

3.1.2 Pouvoir du Comité Interne de Crédit (CIC)

Si la décision relève du pouvoir du comité interne de crédit, le dossier est soumis aux DGA et au DG pour observation après avoir pris connaissance du contenu et inscrit sur la liste des dossiers à soumettre au CIC.

3.1.3 Pouvoir du Conseil d'Administration

Après avis favorable du CIC, les dossiers relevant des compétences du CA sont transmis aux membres du CA pour décision.

Après avis favorable du dossier, la décision des différents membres du CA sera retransmise à la filiale. A ce niveau, la filiale notifie au client l'accord de la banque après réception des avis favorables de la majorité des membres du CA

Après réception de deux avis favorables des Administrateurs, dont celui du PCA, la filiale notifie l'accord de crédit après plusieurs relances des autres Administrateurs, restés sans suite. Les pouvoirs du Directeur Général et du Comité Interne de crédit sont déterminés dans les tableaux suivants pour les crédits par caisse et les engagements par signature.

❖ Crédits par caisse :

Tableau 1 : crédits par caisse

Type de crédits par caisse	Pouvoirs DG En F CFA	Pouvoirs CIC En F CFA
Découvert libre	Interdit	Interdit
Facilité de caisse	10 000 000	40 000 000
Prêt commercial	20 000 000	85 000 000
Escompte Commercial de traite	30 000 000	100 000 000
Avance sur marché (60 % au maximum des attestations des travaux exécutés)	30 000 000	85 000 000
Crédit d'investissement (durée 7 ans Maximum)	Interdit	-
Prêt aux particuliers (équipement et assimilé)	10 000 000	25 000 000
Prêt immobilier (durée 15 ans maximum)	Interdit	50 000 000

Source : Décision N°3492/1/11 du Président Directeur Général de l'année 2012

❖ Engagements par signature

Tableau 2 : engagements par signature

Type d'engagements par signature	Pouvoirs DG En F CFA	Pouvoirs CIC En F CFA
Crédit documentaire (déposit 10 à 25 % minimum)	Le plafond maximum pour l'aval et le crédit documentaire ne doit pas dépasser 50 000 000	Le plafond maximum pour l'aval et le crédit documentaire ne doit pas dépasser 175 000 000
Aval (déposit 10 à 25 % minimum)		
Caution pour marché	Le plafond maximum pour les quatre natures de caution ne doit pas dépasser 50 000 000	Le plafond maximum pour les quatre natures de caution ne doit pas dépasser 175 000 000
Caution de bonne fin d'exécution		
Caution de retenue de garantie		
Caution d'avance de démarrage		
Caution d'admission à la réexportation et temporaire, caution d'entrepôt fictif	Le plafond maximum pour les trois natures de caution ne doit pas dépasser 50 000 000 (déposit 25 %)	Le plafond maximum pour les trois natures de caution ne doit pas dépasser 175 000 000 (Déposit 25 %)
Caution d'enlèvement en douane	Interdit	Le plafond maximum pour les deux natures de caution ne doit pas dépasser 75 000 000 (Déposit 10 à 25 %)
Caution fiscale ou caution pour achat en exonération de TVA		

Source : Décision N°3492/1/11 du Président Directeur Général de l'année 2012

3.2 Objectif et responsabilités du processus d'octroi de crédit au PME-PMI et le processus en amont

Il s'agit ici pour nous, de rappeler l'objectif et les responsabilités des acteurs intervenant dans le processus d'octroi de crédit aux PME-PMI et de présenter le processus en amont qui sert de support au processus détaillé de l'octroi de crédit.

3.2.1 Objectif et responsabilités

Comme tout processus, le processus d'octroi de crédit vise à atteindre un objectif. Pour cela, les responsabilités de tous les acteurs intervenant doivent être définies.

3.2.1.1 Objectif

Ce processus décrit les actions à entreprendre préalablement à la mise en place de lignes d'engagement consenties à la clientèle Entreprises (PME-PMI) et assimilés. Il couvre l'étude des demandes de concours et les renouvellements de dossiers.

3.2.1.2 Responsabilités

Tous les services intervenant dans la procédure d'étude et de renouvellement des dossiers de crédit doivent veiller à l'application et au suivi de cette procédure.

3.2.2 Processus en amont

Le processus en amont concerne essentiellement le suivi de l'échéancier des autorisations pour les cas de renouvellement et le recueil de la demande du client. Il est scindé en deux colonnes : une première « exécutant(s) » qui désigne la ou les personnes qui interviennent et une deuxième colonne « tâches » pour les actions à accomplir.

Tableau 3 : Processus en amont au processus d'octroi de crédit

Exécutant(s)	Tâche(s)
Chargé de comptes	<p>3.2.2.1 Suivi de l'échéancier des autorisations (Pour les cas de renouvellement)</p> <p>Le chargé de compte assure le suivi des autorisations. Il rappelle au client l'échéance de ses autorisations et l'invite à renouveler sa demande de concours au moins deux mois avant l'échéance.</p>
	<p>3.2.2.2 Recueil de la demande du client</p> <p>Il doit recueillir auprès du client la demande du crédit motivée accompagnée de ses états financiers et du planning de trésorerie.</p>

3.3 Description détaillée du processus

La description détaillée est faite aussi en fonction des exécutants et des tâches dans le tableau suivant tiré du manuel des procédures de la BSIC Niger :

Tableau 4 : processus d'octroi de crédit aux PME-PMI

Exécutant(s)	Tâche(s)
Chargé de comptes	3.3.1 Etude de la demande de crédit
	3.3.1.1 Préparation de la visite du client
Département Juridique Analyste des risques de crédit	<p>Le chargé de compte prépare le rendez-vous clientèle au plus tard un (1) mois avant la date de revue des dossiers (pour les renouvellements). De ce fait, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ analyse la rentabilité du client, les flux et les conditions appliquées (mouvement du compte, centrale des risques, revue du dossier de garantie) ; ❖ vérifie l'actualité et l'exhaustivité des informations commerciales disponible sur le client dans le dossier et dans le système et les met à jour ; ❖ recense les points en suspens à traiter lors de la visite ; ❖ détecte les opportunités commerciales ❖ demande à la Direction Juridique de vérifier la documentation légale et contentieuse pour recueillir les documents manquants ; ❖ interroge le responsable de l'Administration du crédit qui, à son tour : ❖ fait le point des engagements (autorisations, utilisations, fonctionnement des comptes et concours) ; ❖ effectue le retraitement des états financiers ; ❖ collecte les documents risques, état et statistiques locales ou externes (centrale des risques) et procède si possible à une première analyse ; ❖ remet au chargé d'affaires une liste des questions à poser lors du rendez-vous.

	<p>3.3.2.3 Transmission du dossier au Département des Risques</p> <p>Une fois la proposition validée au niveau du Directeur Commerciale, le chargé de comptes transmet l'intégralité de la proposition de crédit au département des risques avec les états financier remis par le client et enregistre la date de transmission du dossier dans le fichier de suivi.</p>
	<p>3.3.3 Analyse du risque de crédit</p>
<p>Analyste des Risques de Crédit</p>	<p>L'analyste de crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ étudie les demandes de crédit et vérifie que la proposition a été signée par les personnes habilitées de la Direction Commerciale ; ❖ étudie les besoins du client et analyse le risque en veillant à la capacité et à la compétence du client à respecter ses engagements ; ❖ vérifie la cohérence du financement avec les l'activité du client ; ❖ vérifie la concordance de son analyse avec la proposition commerciale au cours d'échanges contradictoires (les conversations sont confirmées et notées dans un fichier de suivi des demandes) ; ❖ examine et évalue les biens à hypothéquer et fait valider la valeur de la garantie par le comité d'évaluation des garanties ; ❖ examine et évalue les garanties personnelles ; ❖ formalise son avis dans le dossier client en identifiant les points forts et les points faibles, en faisant des recommandations. Ces recommandations peuvent modifier la proposition d'origine après validation du Chef service commercial. <p>Elles préciseront :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nature de l'engagement ; • l'objet du financement ; • la validation de la décision ; • le montant et les conditions tarifaires ; • la durée ; • le plan de financement ; • les garanties proposées. <p>La validation de l'analyse des risques est de la responsabilité du Directeur des risques.</p>

	<p>3.3.4 Décision de la banque</p> <p>Il s'agit du pouvoir du Directeur Général, du Comité interne de crédit et du Conseil d'Administration.</p>
	<p>3.3.4.1 Pouvoir Direction Générale</p>
	<p>Après avis motivé du DGA/O et du DGA/DA, le Directeur Général examine la proposition et prend une décision d'octroi ou de refus. Sa décision engage la banque.</p>
	<p>3.3.4.2 Pouvoir Comité Interne de Crédit</p>
	<p>Si la décision relève du pouvoir du Comité Interne de Crédit, le dossier est soumis aux DGA et au DG pour observation après avoir pris connaissance du contenu et inscrit sur la liste des dossiers à soumettre au CIC.</p>
	<p>3.3.4.3 Pouvoir Conseil d'Administration</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Après avis favorable du CIC, les dossiers relevant des compétences du CA sont transmis aux membres du CA pour décision. ❖ Après avis favorable du dossier, la décision des différents membres du CA sera retransmise à la filiale. A ce niveau, la filiale notifie au client l'accord de la banque après réception des avis favorables de la majorité des membres du CA ❖ Après réception de deux avis favorables des Administrateurs, dont celui du PCA, la filiale notifie l'accord de crédit après plusieurs relances des autres Administrateurs, restés sans suite.
	<p>3.3.4.4 Notification de la décision de la banque</p>
	<p>Une fois la décision de la banque est connue, qu'elle soit de responsabilité filiale ou CA, la décision de crédit doit être notifiée par écrit par le Directeur Juridique. Les signatures manuscrites des personnes habilitées à prendre la décision doivent figurer sur la décision de crédit.</p>
	<p>3.3.5 Information du client</p>
<p>Chargé de comptes/ chef de service</p>	<p>Le chargé de comptes informe son client (remise de la notification), de la décision de la banque. Il lui remet la notification de décision de crédit (Accord ou rejet).</p>

	<p>Dans le cas d'un accord, il demande au client de répondre par courrier retour ou par acceptation avec « mention bon pour accord » et lui demande de fournir les documents et les informations complémentaires exigées (garanties restant à recueillir éventuellement, pièces manquantes).</p> <p>Dans le cas d'un refus, il argumente et en explique les raisons au client (prise en charge commerciale).</p>
Directeur Juridique	3.3.6 Formalisation des garanties :
	<p>Une fois la décision notifiée, le chargé de compte, en collaboration avec l'assistant juridique, suit la formation des garanties avant la mise en place.</p>
Chargé de comptes Direction juridique Audit/Interne et DGA/OPS	<p>3.3.7 Circuit de vérification du dossier avant déblocage des fonds</p> <p>Le chargé de comptes transmet le dossier pour contrôle avant la mise en place du crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vérification de la conformité des garanties données ❖ Vérification de la conformité du dossier
Chargé de comptes	<p>3.3.8 Signature de la fiche de mise en place</p> <p>Le chargé de comptes, après le contrôle de conformité, établit la fiche de mise en place qu'il transmet avec le dossier complet du client, à faire signer dans l'ordre le Directeur Commercial, le Directeur des risques, le Directeur Juridique, le contrôleur de crédit, les DGA/OPS et DGA/DA et le Directeur Général.</p> <p>Cette fiche doit ressortir toutes les conditions du crédit : montant, durée, taux, frais à prélever, périodicité de remboursement, etc.</p> <p>Le Directeur Général valide en dernier ressort l'autorisation de mise en place du concours.</p>
Chargé de comptes/ Chef de service	<p>3.3.9 Transmission du dossier pour mise en place</p> <p>Le chargé de compte ou le chef du service concerné procède à la création des comptes de prêt comme suit et transmet le dossier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Au Département des risques : pour les engagements directs, les garanties (aval de traite, garanties bancaires, caution sur marché, caution diverse ;

	<ul style="list-style-type: none">❖ La Direction des opérations (Service des opérations étrangères) pour les Credoc et Remdoc.
Chargé de comptes	<p>3.3.10 Mise à jour du dossier client</p> <p>Un dossier du client, entreprise, est conservé par le chargé de comptes qui en fait la mise à jour.</p> <p>Le dossier est créé lors de l'entrée en relation.</p> <p>Le dossier client doit contenir les informations relatives au tiers, ainsi que les informations sur les produits et les services qui lui ont été vendus.</p> <p>Lors du processus de vente et d'étude des engagements, il doit être enrichi des documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Compte rendu de visite ;❖ Copie de la proposition de crédit ;❖ Information sur le fonctionnement des comptes (impayés éventuels, mouvements au moment du renouvellement)❖ Copie des notifications d'accord ; <p>Lors du processus de mise en place d'une ligne d'engagement, il devra aussi être enrichi des copies de contrats de prêts et de garanties.</p>

Source : Manuel des Procédures de la BSIC Niger

Chapitre 4 : Audit du processus d'octroi de crédit de la BSIC Niger

Dans le cadre de l'audit du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI de la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (B.S.I.C.), qui sera effectué en conformité avec les normes d'audit de l'Institut des Auditeurs Internes (Institute of Internal Auditors en anglais), nous allons procéder après une prise de connaissance et une identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit à l'évaluation du dispositif de contrôle interne en vigueur dans la BSIC. Cette évaluation du dispositif de contrôle interne sera effectuée sur la base des sondages sélectifs en vue de déceler des points faibles qui mériteront une attention particulière.

Le présent chapitre est composé de trois (3) sections comme les trois (3) premiers. En section 1, nous évoquerons l'étape de prise de connaissance du processus d'octroi de crédit suivie de l'identification des risques opérationnels liés à ce processus. En section 2, nous aurons l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la BSIC. Et enfin en Section 3, nous formulerons nos recommandations suivies de leur programme de mise en œuvre pour améliorer le processus d'octroi de crédit. L'objectif du dispositif de contrôle interne est de fournir une assure raisonnable sur le processus d'octroi de crédit aux PME-PMI.

4.1 Prise de connaissance et identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Au cours de cette section, nous allons pouvoir définir le champ d'application de notre audit et identifier les risques opérationnels majeurs qui se trouvent au niveau de chaque sous-processus.

4.1.1 Prise de connaissance

La prise de connaissance du processus d'octroi de crédit est une étape primordiale pour la suite de notre audit. Pour bien l'accomplir, nous avons eu des entretiens avec l'ensemble des acteurs intervenants dans le processus d'octroi de crédit comme le chargé de comptes, le chef service PME-PMI, l'analyste de risque. Nous avons également consulté l'organigramme, le manuel de procédure de la banque et ensuite nous avons procédé à une observation.

Cette prise de connaissance nous a permis de bien définir le champ d'application de la mission qui est le service clientèle PME-PMI inclus dans la direction commerciale, de découper le

processus en sous-processus, et enfin de préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne (QCI).

Rappelons que notre audit se limite à la mise en place du crédit, il ne va pas jusqu'au recouvrement qui est un autre champ.

Après la prise de connaissance, nous avons procédé à l'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit et des dispositifs de maîtrise.

4.1.2 Identification et évaluation des risques liés au processus d'octroi de crédit aux PME-PMI

Le risque opérationnel est pour la banque le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement, de son personnel, des systèmes interne ou à des risques externes.

Une fois que nous avons bien compris le processus, nous avons procédé à l'identification des risques qui empêchent l'organisation à atteindre ses objectifs et de leur évaluation.

Il s'agit d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Pour cela, nous avons procédé au découpage du processus d'octroi de crédit en sous-processus.

L'échelle d'évaluation des risques se satisfait à trois (3) niveaux :

- ❖ important ;
- ❖ moyen ;
- ❖ faible.

Tableau 5 : Identification des risques du processus d'octroi de crédit avec pour constat les tests de conformités

Sous-processus	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constats
Recueil de la demande du client	S'assurer que l'objet de la demande est bien défini	Détournement de l'objet du crédit	Important	Réquisition de documents justificatifs motivant la demande	Oui
	S'assurer que la demande est accompagnée des états financiers et du planning de trésorerie	Absence d'états financiers et de plan de trésorerie	Important	Utilisation de certains critères comme les principaux clients et fournisseurs, politique commerciale	Oui
Etude de la demande de crédit	S'assurer de l'exhaustivité et de l'actualité de tous les documents nécessaires à l'octroi de crédit	Absence ou insuffisance d'informations nécessaires à une prise de décision	Moyen	Utilisation d'une fiche de renseignement clientèle	Oui
	S'assurer du traitement à temps des demandes de crédit	Lenteur dans le traitement des dossiers de crédit	Important	Suivi rigoureux des dossiers de demande de crédit à tous les niveaux de traitement	Oui
	S'assurer d'une bonne analyse de la rentabilité et des garanties proposées par le client	Financement de secteur peu porteur ou saturé	Important	Utilisation d'un canevas bien structuré	Oui

	S'assure d'une bonne négociation des conditions de crédit	Mauvaise négociation des conditions de crédit	Moyen	Validation des propositions par le supérieur hiérarchique	Oui
Montage et validation de la proposition de crédit	S'assurer d'une bonne appréciation du fonctionnement du compte ainsi que sa rentabilité	Mauvaise appréciation du fonctionnement du compte du client	Faible	Appréciation contradictoire entre le département des opérations (opérations locales et opération avec l'étranger) et le département des risques	Oui
	S'assurer de la mention dans le dossier de demande de crédit des informations relatives au lieu d'implantation des garanties, leur description détaillée et la valeur retenue pour l'enregistrement.	Mauvaise évaluation des garanties du fait leur complexité	Faible	Mise en place d'un comité interne d'évaluation des garanties	Oui
	S'assurer de la transmission de l'intégralité de la proposition de crédit au département des risques	Retard dans la transmission	Moyen	Existence d'un fichier de suivi qui mentionne la date de transmission	Oui
Analyse du risque de crédit	S'assurer que la proposition de crédit a été signée par les personnes habilitées	Proposition signée par des personnes non-habilitées	Faible	Vérification des signatures par le chargé de comptes	Oui

	S'assurer de la concordance de l'analyse du chargé de comptes et de l'analyste des risques de crédit	Non-conformité entre l'analyse du chargé de comptes et l'analyste des risques	Faible	Entretien entre le chargé de comptes et l'analyste des risques de crédit	Oui
	S'assurer de la validation de la valeur des garanties par le comité interne d'évaluation des garanties	Non prise en compte de la valeur donnée à la garantie par le comité interne d'évaluation des garanties	Faible	Rapport du comité d'évaluation des garanties joint au dossier de crédit	Oui
Décision de la banque	S'assurer que les instances de décision sont fonction des seuils des montants définis par la réglementation du siège	Non-respect de l'instance de décision	Faible	Détermination du pouvoir de décision de chaque instance de décision	Oui
	S'assurer de la bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	Mauvaise appréciation	Moyen	Analyse fondée sur les résultats des départements crédit, risque et juridique	Oui
	S'assurer de la notification de la décision de la banque au client à temps	Retard	Faible	Notification écrite par une autre personne que le chargé de comptes notamment par le Directeur juridique	Oui

Information du client	S'assurer de la remise de la notification au client à temps	Retard	Elevé	Dotation des chargés de comptes en crédit de communication pour leur permettre d'appeler les clients	Oui
	S'assurer de la compréhension partagée des conditions de crédit entre le chargé de comptes et le client	Contestation client consécutive à la non-concordance du tableau d'amortissement aux conditions du prêt	Important	Entretien entre le chargé de comptes et le client	Oui
	S'assurer en cas d'accord de crédit de la réponse par acceptation avec "mention bon pour accord" et de la vérification de la signature du client	Absence de retour par courrier ou de mention bon pour accord	Elevé	Utilisation des cachets signature vérifiée.	Oui
	S'assurer en cas de refus d'une bonne argumentation des raisons de refus	Perte de client	Elevé	Le chargé de comptes fait cas des raisons de refus dans la notification de la décision au client	Oui
Formalisation des garanties :	S'assurer que les garanties sont les propriétés du client	Emploi de garantie n'appartenant pas au client	Faible	Rappel dans le dossier de crédit du nom sur lequel les garanties sont enregistrées ainsi que leurs natures	Oui

	S'assurer que toutes les garanties sont réunies et conformément aux conditions de crédit	Non-conformité des garanties aux conditions de crédit	Faible	Rapprochement entre les garanties présentées par le client et celles qui sont mentionnées dans les conditions de crédit	Oui
	S'assurer d'un bon enregistrement des garanties présentées par le client	Risque de non-enregistrement des garanties	Moyen	Le département juridique fait signer le client une convention de dépôt de garantie.	Oui
Circuit de vérification du dossier avant déblocage des fonds	S'assurer de la conformité des garanties données et du dossier de crédit	Dossier de crédit non-conforme à la procédure	Faible	Existence d'un circuit de vérification comprenant le chargé de comptes, chef service clientèle PME-PMI, la DCO,DO, chef service administration du crédit, DJCR, chef service Analyse crédit DR et enfin un contrôle de fait par le contrôleur de crédit	Oui
Signature de la fiche de mise en place	S'assurer que la fiche de mise en place comporte tous les avis ainsi que les signatures des personnes habilitées	Absence d'un second nouveau de contrôle	Important	Accord des différents Directeur matérialisés sur la fiche de mise en place	Oui
		Signature par des personnes non habilitées	Moyen	Vérification des signatures	Oui

Transmission du dossier pour mise en place	S'assurer de la transmission du dossier de mise en place aux services concernés dans un meilleur délai	Retard	Faible	Suivi rigoureux des dossiers de prêt	Oui
	S'assurer que la demande a fait l'objet d'un contrôle de conformité par le contrôleur de crédit	Non-conformité	Important	Demande accompagnée d'une fiche de conformité établie par le contrôleur de crédit	Oui
	S'assurer que les comptes de prêt sont bien créés	Erreur sur le compte	Faible	Utilisation d'un logiciel bien paramétré	Oui
Mise à jour du dossier client	S'assurer de la mise à jour du dossier client à chaque demande	Octroi abusif de crédit	important	A chaque nouvelle demande le chargé de compte doit faire un rappel des anciens accompagnements dont a bénéficié le client.	Oui
		Non mise à jour des informations concernant le client	faible	Classement des dossiers de crédit dans des armoires afin de permettre une traçabilité des dossiers et leur mise à jour.	Oui

4.2 Evaluation du dispositif de contrôle interne

Pour l'évaluation du contrôle interne, nous avons d'abord procédé à des tests d'existence sur les demandes de crédit, le dossier de crédit, la notification de l'accord de crédit, la fiche de mise en place. Ensuite, l'évaluation préliminaire et enfin l'évaluation définitive.

4.2.1 Les tests d'existence

Les tests d'existence nous permettent de vérifier notre compréhension du processus d'octroi de crédit aux PME-PMI de la demande de crédit à la mise à jour du dossier client.

Le procédé de ces tests consiste à choisir des dossiers de crédit accompagnés des demandes de crédit ainsi que les fiches de mise en place et de vérifier documents à l'appui le cheminement de la procédure décrite. Les points forts relevés sont des bonnes pratiques tandis que les points faibles sont des faiblesses de conceptions dont nous tiendrons compte dans nos recommandations.

Nous avons retenu pour nos tests, un échantillon de dix (10) dossiers constitués de plusieurs secteurs. Cet échantillon est le même pour tous les différents tests.

4.2.1.1 Les tests d'existence sur les demandes de crédit des clients

Il nous a été autorisé de faire les vérifications suivantes sur chaque demande de crédit :

A : la demande a fait l'objet d'une réception par le service courrier ;

B : la signature du client est vérifiée ;

C : la demande du client est accompagnée des états financiers et le planning de trésorerie ;

D : la demande a fait l'objet d'un enregistrement dans le registre de transmission de la direction commerciale au service PME-PMI ;

E : la demande a donné lieu au montage d'un dossier de crédit.

Tableau 6 : tests d'existence sur les demandes de crédit des clients

Tests N° Dossier	A	B	C	D	E
207094	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
201374	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
219470	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
237690	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
294736	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
237489	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
278367	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
207482	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
294678	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
210384	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-même

Observations : tous les dossiers ayant fait l'objet des tests ci-dessus ont satisfait les conditions de demande de crédit.

4.2.1.2 Les tests d'existence sur le dossier de crédit

Au cours de ces tests, nous avons vérifié les points suivants :

F : les besoins du client sont exprimés ;

G : les garanties ont été constituées ;

H : la demande a fait l'objet d'une analyse financière et des risques ;

I : la demande comporte les commentaires, recommandations, nom et signature du chargé de comptes, de la Directrice commerciale, du Directeur des opérations, de l'analyste de crédit, du chef service administration de crédit, de la Directrice des risques, du Directeur juridique, du Directeur Général adjoint chargé des opérations et celui du développement des affaires et enfin du Directeur Général ;

J : la demande a fait l'objet d'un contrôle de conformité par le contrôleur de crédit.

Tableau 7 : tests d'existence sur le dossier de crédit

Tests N° Dossier	F	G	H	I	J
207094	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
201374	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
219470	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
237690	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
294736	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
237489	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
278367	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
207482	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
294678	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
210384	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-même

Observations : tous les dossiers ayant fait l'objet des tests d'existence sur le dossier de demande de crédit ont satisfait les conditions d'élaboration et de validation du dossier de crédit.

4.2.1.3 Tests sur la notification de l'accord de crédit

Les tests suivants ont été réalisés :

K : signature des personnes habilitées à prendre la décision ;

L : la notification comporte la mention « bon pour accord » ou a donné à une réponse du client ;

M : signature du client.

Tableau 8 : tests sur la notification de l'accord de crédit

Tests N° Dossier	K	L	M
207094	Oui	Oui	Oui
201374	Oui	Oui	Oui
219470	Oui	Oui	Oui
237690	Oui	Oui	Oui
294736	Oui	Oui	Oui
237489	Oui	Oui	Oui
278367	Oui	Oui	Oui
207482	Oui	Oui	Oui
294678	Oui	Oui	Oui
210384	Oui	Oui	Oui

Source : nous-même

Observations : tous les dossiers ayant fait des tests ci-dessus ont satisfait les conditions de notification au client de l'accord de crédit.

4.2.1.4 Les tests d'existence sur la fiche de mise en place

Sur la fiche de mise en place du crédit, nous avons effectué les tests qui suivent :

N : nom du client ;

O : numéro de compte du client ;

P : forme juridique ;

Q : instance de décision ;

R : conditions de banque ;

S : si les garanties constituées ou à constituer sont définies ;

T : les comptes de prêt sont créés ;

U : comporte les visas de la Directrice commerciale, celle du risque, du Directeur juridique, du contrôleur de crédit, du directeur Général adjoint chargé des opérations et celui du développement des affaires ;

V : signature du Directeur Général.

Tableau 9 : tests sur la fiche de mise en place du crédit :

Tests N° Dossiers	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
207094	Oui								
201374	Oui								
219470	Oui								
237690	Oui								
294736	Oui								
237489	Oui								
278367	Oui								
207482	Oui								
294678	Oui								
210384	Oui								

Source : nous même

Observations : tous les dossiers ayant fait l'objet des tests ci-dessus ont satisfait les conditions de mise en place du crédit.

4.2.2 L'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne

Pour notre évaluation préliminaire des dispositifs de contrôle interne, nous avons administré les questionnaires de contrôle interne pour appréhender les forces et les faiblesses apparentes dudit contrôle interne, élaboré une grille de séparation de tâches pour nous assurer de la séparation adéquate des tâches incompatibles, et enfin, réalisé des tests de permanence en identifiant des points de contrôle et en vérifiant, par son sondage, leur permanence. L'objectif est de s'assurer que les points de contrôle ont fonctionné de façon permanente.

4.2.2.1 Le questionnaire de contrôle interne

Il s'agit pour nous d'administrer une série de questions sur le contrôle interne afin de déceler ses forces et faiblesses. (Annexe 2)

4.2.2.2 La grille de séparation des tâches

Lors de la phase de conduite des vérifications, nous avons élaboré une grille de séparation des tâches. Cette grille reflète la situation organisationnelle du processus d'octroi de crédit à l'instant donné. (Annexe 3)

4.2.2.3 Tableau d'identification des forces et des faiblesses de l'évaluation préliminaire :

Le tableau suivant est la résultante de l'évaluation préliminaire du dispositif de contrôle interne en points forts et points faibles.

Tableau 10 : tableau d'identification des forces et faiblesses de l'évaluation préliminaire

Points forts	Points faibles
Existence d'un organigramme	Etats financiers et plan de trésorerie non joints aux demandes de crédit
Existence d'un manuel de procédure à jour décrivant clairement les étapes à suivre lors de l'octroi de crédit	Lenteur dans la validation des dossiers crée par l'accumulation de tâches par certains Directeur de département qui jouent en même temps le rôle de chef de service et la non-formation des agents nouvellement recrutés.
Analyse contradictoire des demandes de crédit entre le chargé de comptes et l'analyste des risques.	Inexistence d'un système de cotation des risques
Existence d'un canevas de présentation de dossier de crédit.	Le comité interne de crédit est composé des mêmes acteurs intervenant lorsque le montant de la demande est de l'instance du Directeur Général.
Existence d'un circuit de vérification des dossiers de crédit.	Non-fixation d'un quorum pour la tenue des réunions du comité interne de crédit.
Fixation d'un pouvoir de crédit pour les différentes instances de décision.	Existence de cumul de tâches incompatibles.
Existence d'un comité interne de crédit.	
Existence d'un contrôle de conformité par le contrôleur de crédit.	
Existence d'un comité interne d'évaluation des garanties.	
Enregistrement des garanties proposées par les clients au département juridique et leur détention.	
Rédaction des contrats par le département juridique.	

Source : nous-même

4.2.2.4 Les tests de permanence

Les tests de permanence nous permettent de confirmer ou infirmer l'application des points forts que nous avons relevé dans les tests d'existence.

Au cours de ces tests, nous allons vérifier pour les dossiers ayant fait l'objet d'une demande de garantie de notre échantillon, si les garanties ont été bien formalisées.

Nous avons formulé les tests suivants :

- 1 Les garanties sont évaluées par le comité interne d'évaluation des garanties ;
- 2 Les garanties sont au nom du client demandeur
- 3 Elles ont fait l'objet d'un enregistrement au département juridique
- 4 Elles sont conservées par le département juridique

Tableau 11 : tests de permanence

Tests N° Dossier	1	2	3	4
207094	Oui	Oui	Oui	Oui
201965	Oui	Oui	Oui	Oui
219470	Oui	Oui	Oui	Oui
201153	Oui	Oui	Oui	Oui
294736	Oui	Oui	Oui	Oui
222564	Oui	Oui	Oui	Oui
278367	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-même

Observations : les dossiers ayant fait l'objet des tests ci-dessus ont tous satisfait les conditions de formalisation des garanties.

4.2.2.5 Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne

L'évaluation définitive se fait sur la base des nos résultats des tests d'existence et des tests de permanence. Ainsi, tout point fort confirmé est une force confirmée et tout point fort infirmé est une faiblesse d'application.

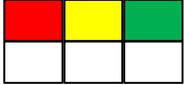
Tableau 12 : Evaluation définitive du dispositif de contrôle interne

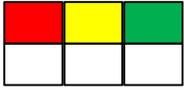
Points forts	Points faible
Existence d'un organigramme	Absence d'un dispositif de validation automatique des dossiers de crédit
Existence d'un manuel de procédure à jour décrivant clairement les étapes à suivre lors de l'octroi de crédit	Lenteur dans la validation des dossiers crée par l'accumulation de tâches par certains Directeur de département qui jouent en même temps le rôle de chef de service
Existence d'un canevas de présentation de dossier de crédit	Inexistence d'un système de cotation des risques
Existence d'un circuit de vérification des dossiers de crédit	Comité interne de crédit composé des mêmes acteurs qui interviennent lorsque l'instance de décision est la Direction Générale
Fixation d'un pouvoir de crédit pour les différentes instances de décision	Non-fixation d'un quorum pour la tenue des réunions du comité interne de crédit
Existence d'un comité interne de crédit	
Existence d'un contrôle de conformité par le contrôleur de crédit	
Existence d'un comité interne d'évaluation des garanties	
Enregistrement des garanties proposées par les clients au département juridique et leur détention	
Rédaction des contrats par le département juridique	

Source : Nous même

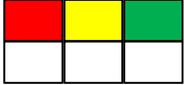
4.2.3 Feuilles d'Analyse des Risques (FAR)

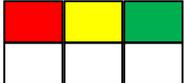
Au cours de cette étape, nous avons réalisé des Feuilles d'Analyse des Risques (FAR) nous permettant de caractériser le dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne par des faits constatés servant de preuve, des causes logiques ou historiques, des conséquences mesurées ou estimées, et des propositions de recommandation.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : far/01/15	Entité : BSIC Niger S.A	Exercice : 2015
	Objet de la mission : S'assurer que l'objet de la demande de crédit défini	FAR n° : 1/5
<p><u>Constats/Faits</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Absence ou insuffisance d'informations sur les raisons motivant les demandes de crédit de notre échantillon 		
<p><u>Risque</u> : Détournement de l'objet du crédit</p>		
<p><u>Causes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Absence de visite clientèle de la part des chargés de comptes ; ❖ Mauvaise application des procédures ❖ Cumule de ligne de crédit par le débiteur dans diverses banques 		
<p><u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Difficulté à honorer les échéances ; ❖ Perte financière 		
<p><u>Solutions/Recommandations</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Déblocage partiel du crédit à sa mise en place ❖ Le chargé de comptes doit suivre l'évolution de l'activité du client 		
Etablie par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validée par : M. Rotimi DEDEGBE

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : far/02/15	Entité : BSIC Niger S.A	Exercice : 2015
	Objet de la mission : S'assurer du traitement à temps des demandes de crédit	FAR n° : 2/5
<p><u>Constats/Faits :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumule de tâches (visite terrain et traitement des dossiers de crédit) ❖ Retard dans le traitement des dossiers de crédit ❖ Plaintes des clients liés au temps de traitement des demandes ; 		
<p><u>Risque :</u> Lenteur dans le traitement des dossiers de crédit</p>		
<p><u>Causes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mauvaise gestion de temps ; ❖ Absence de planning de travail ; ❖ Absence de gestion de priorité ; ❖ Non-formation de certains agents. 		
<p><u>Conséquences :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Frustration de certains clients du fait de la lenteur du processus ; ❖ Mauvaise image de l'activité de l'institution ; 		
<p><u>Solutions/Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La diligence de l'agent ; ❖ Mettre en place un planning d'exécution des demandes des clients ; ❖ Fixer un délai de traitement des dossiers ; ❖ Respecter l'ordre d'arriver des demandes de crédit pour éviter les traitement de faveur. 		
Etablie par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validée par : M. Rotimi DEDEGBE

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES								
Réf : far/03/15	Entité : BSIC Niger S.A	Exercice : 2015						
	Objet de la mission : S'assurer d'une bonne analyse de la rentabilité et des garanties proposées par le client	FAR n° : 3/5						
<u>Constats/Faits :</u>								
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les garanties proposées par les clients ne sont pas évaluées par les personnes habilitées ❖ Les chargés de comptes ne disposent pas des outils adéquats pour analyser la rentabilité des clients 								
<u>Risque :</u>								
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Financement de secteur peu porteur ou saturé ❖ Garantie mal évaluée ❖ Garantie inexistante 		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: green;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						
<u>Causes :</u>								
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque de formation des chargés de compte sur les indicateurs d'évaluation de la rentabilité ❖ Comité d'évaluation des garanties mal structuré 								
<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :								
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Impossible de recouvrer la créance en cas de non-remboursement ❖ Projet mal évalué (en terme de montant, d'échéance) ; ❖ Perte financière 								
<u>Solutions/Recommandations :</u>								
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Authentification de la garantie et visite de la garantie ; ❖ Faire participer les chargés de comptes à des séminaires de formation sur l'évaluation de la rentabilité ; ❖ Exiger un procès-verbal à chaque dépôt de garantie. 								
Etablie par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validée par : M. Rotimi DEDEGBE						

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : far/04/15	Entité : BSIC Niger S.A	Exercice : 2015
	Objet de la mission : S'assurer de la compréhension partagée des conditions de crédit entre le chargé de comptes et le client	FAR n° : 4/5
<u>Constats/Faits</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ le client n'est pas informé de la durée et du montant des mensualités ; ❖ les clients ne se font pas accompagner par des personnes capables de lire et comprendre les contrats de crédit. 		
<u>Risque</u> : Contestation client consécutive à la non-concordance du tableau d'amortissement aux conditions du prêt		
<u>Causes</u> :		
<p>Pas de communication entre le chargé de comptes crédit et le client</p> <p>Précipitation des clients</p>		
<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Octroi de crédit à un client qui ne peut supporter les échéances ❖ Retard dans les remboursements du crédit 		
<u>Solutions/Recommandations</u> :		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le chargé de comptes doit s'assurer que le montant du crédit est conforme à celui demandé par le client, ❖ Il doit expliquer aux clients les échéanciers et le tableau d'amortissement des crédits. 		
Etablie par : Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validée par : M. Rotimi DEDEGBE

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : far/05/15	Entité : BSIC Niger S.A	Exercice : 2015
	Objet de la mission : S'assurer de la mise à jour du dossier client à chaque demande	FAR n° : 5/5
<p><u>Constats/Faits</u> :</p> <p>Les chargés de comptes s'inspirent des anciens dossiers de crédit pour le renouvellement sans s'assurer qu'il n'y a pas eu de changements majeurs</p>		
<p><u>Risque</u> : Octroi abusif de crédit</p>		
<p><u>Cause</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Non-respect des procédures de mise en place d'un nouveau crédit ; ❖ Familiarisation entre le client et les chargés de comptes ; ❖ Absence de contrôle institué par les chargés de comptes ; ❖ Absence de séparation de tâches entre la personne qui instruit le dossier et celle qui établit la fiche de mise en place 		
<p><u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sur endettement du client vis-à-vis de la banque ; ❖ Client en situation de cessation d'activité. 		
<p><u>Solutions/Recommandations</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ L'actualisation des pièces pour chaque demande de crédit ; ❖ Instaurer un système de contrôle avant le déblocage du nouveau crédit ; ❖ Respecter les procédures de constitution de dossier pour chaque type de crédit. 		
Etablie par : Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validée par : M. Rotimi DEDEGBE

4.3 Recommandation et programme de mise en œuvre pour améliorer le processus d'octroi de crédit

Au cours de notre audit du processus d'octroi de crédit, nous avons recensé un certain nombre de forces et des faiblesses. Les forces sont de bonnes choses pour la BSIC. Cependant, les faiblesses méritent qu'on leur apporte des recommandations pour atténuer leurs impacts sur l'atteinte des objectifs de la BSIC dans le domaine de l'octroi de crédit aux PME-PMI.

4.3.1 Recommandations

Nous avons formulé les recommandations suivantes pour améliorer le processus d'octroi de crédit aux PME-PMI à chaque niveau :

❖ Direction Générale

- R1 : Assurer une mise à jour du manuel des procédures ;
- R2 : Déterminer les rôles et responsabilités de chaque acteur intervenant dans le processus d'octroi de crédit ;
- R3 : Désigner un chef de service ou son recrutement pour le service clientèle PME-PMI et pour le service administration afin de gagner en temps dans les traitements des demandes de crédit et d'éviter les cumule de tâches ;
- R4 : Veiller à la formation et à l'information des agents nouvellement recrutés pour les imprégner du processus d'octroi de crédit afin qu'ils ne soient pas une charge pour le seul agent ayant de l'expérience en matière d'octroi de crédit de la banque ;
- R5 : Renforcer le nombre d'agents au service analyste des risques qui n'est composé que d'un chef de service et d'un agent ainsi que l'équipe d'audit pour permettre une bonne analyse des risques ;
- R6 : Veiller à la diversification du genre au niveau du service administration du crédit pour mieux gérer les congés ;
- R7 : Fixer des conditions générales de crédit qui traduisent correctement le cadre juridique et financier de la relation commerciale de la banque afin d'amoinrir les interventions des chargés de comptes dans le processus ;
- R8 : Confier exclusivement la rédaction de la fiche de mise au service administration de crédit afin d'éviter l'accumulation des tâches incompatibles au chargé de compte malgré le circuit de validation ;

- R9 : Réduire les délais de mise en place du crédit et le positionnement des fonds dans les comptes des clients ;
 - R10 : Instaurer un système de contrôle avant le déblocage du nouveau crédit ;
 - R11 : Revoir la composition des membres constituant le comité interne de crédit interne et la fixation d'un quorum à ce dernier avant d'analyser toute demande de crédit.
- ❖ Département Audit interne
- R12 : Mettre en place une séparation opportune des tâches afin d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles ;
 - R13 : Vérifier le maintien de la séparation des tâches au fur et à mesure des évolutions temporaires ou permanentes de la banque.
- ❖ Département commercial
- R14 : Exiger la vérification de la signature des clients dans les demandes de crédit avant d'entamer la procédure ;
 - R15 : Exiger des clients l'accompagnement de leurs demandes de crédit des états financiers et le plan de trésorerie afin de permettre une bonne analyse financière de l'entreprise ;
 - R16 : Veiller à l'automatisation du circuit de vérification des dossiers de crédit avant mise en place. Cela permettra non seulement de gagner en temps, mais aussi d'éviter que des recommandations ne soient pas prises en charge ;
 - R17 : Fixer un délai court pour l'étude des demandes de crédit afin de permettre aux clients de pouvoir dans certains cas déposer leurs propositions d'offres pour les appels d'offres avant la clôture des dépôts ;
 - R18 : Effectuer les échanges avec les clients ;
 - R19 : Communiquer aux clients les échéanciers ou le tableau d'amortissement des emprunts ;
 - R20 : Rappeler le montant du crédit avant le positionnement dans le compte du client
 - R21 : Veiller à l'actualisation des pièces pour chaque demande de crédit ;
 - R22 : Revoir les conditions de crédit pour les renouvellements afin de tenir compte de l'évolution de la santé économique et financière du client ;
 - R23 : Veiller au suivi de l'activité du client par le chargé de compte ;
 - R24 : Mettre en place le planning d'exécution des dossiers des clients ;

- R25 : Respecter l'ordre d'arrivée de dépôt des dossiers ;
- R26 : Faire participer les gestionnaires de crédit à des séminaires de formation sur l'évaluation de la rentabilité d'une entreprise ;
- R27 : Faire accompagner les membres du comité interne d'évaluation des garanties dans certains cas par des experts du domaine de la nature des garanties.

❖ Département des risques

- R28 : Veillez au classement des dossiers de crédit dans un délai raisonnable et restreindre l'accès à ces dossiers pour d'éviter les pertes de données ;
- R29 : Associer dans une procédure unique les modalités de blocage et déblocage des fonds dans les comptes des clients ;
- R30 : Instaurer un système de déblocage partiel du crédit pour permettre un suivi permanent de l'activité du client afin d'éviter que l'objet du crédit ne soit pas détourné ;
- R31 : Mettre en place d'un outil de cotation des risques pour aider l'analyste des risques ou une procédure formalisée de gestion des risques.

❖ Département juridique

- R32 : Prévoir dans les contrats de crédit, des clauses obligeant les clients à respecter l'objet pour lequel ils ont bénéficié des crédits ;
- R33 : Veiller à une relecture des contrats avant signature par des personnes compétentes et l'explication claire des conditions de crédit ainsi que les tableaux d'amortissement au client avant de le faire signer afin d'éviter des plaintes futures ;
- R34 : Interdire aux chargés de comptes d'écrire les demandes de crédit des clients quel que soit le lien existant entre eux pour éviter des procès à la banque.

L'initial « R » désigne recommandation.

4.3.2 Chronogramme de mise en œuvre

Le chronogramme de mise en œuvre s'apprécie en fonction de trois niveaux : Immédiat ; Court terme et Long terme. Il est illustré dans le tableau suivant :

	Recommandations	Responsable
Immédiat	R2	Direction Générale
	R3	
	R4	
	R8	
	R9	
	R12	Département de l'audit interne
	R14	Département Commercial
	R18	
	R19	
	R20	
	R21	
	R22	
	R23	
	R24	Département des risques
	R25	
	R28	Département des risques
	R30	
R33	Département juridique	
R34		
Court terme	R1	Direction Générale
	R7	
	R10	
	R13	Département de l'audit interne
	R15	Département Commercial
	R16	
	R17	
	R26	
	R27	Département des risques
	R29	
	R31	Département juridique
R32		
Long terme	R5	Direction Générale
	R6	
	R11	

Conclusion deuxième partie :

La Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le commerce (BSIC) Niger, dont l'une des principales activités est l'octroi de crédit, est une institution dotée d'un personnel compétent et dynamique. Elle dispose également d'un département d'audit interne, qui a en charge le contrôle a priori et le contrôle a posteriori.

Au cours de cette deuxième partie, nous avons procédé à une prise de connaissance du processus d'octroi de crédit que nous avons découpé en sous-processus de façon à faciliter au niveau de chaque sous-processus la compréhension des objectifs de contrôle et d'identifier les risques liés ainsi que le contrôle mise en place par la BSIC.

Nous avons également procédé à l'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par la BSIC Niger pour maîtriser les risques liés au processus d'octroi de crédit à partir des tests d'existence et de permanence. Cependant, comme tout dispositif, le dispositif de contrôle interne de la BSIC comporte des forces et des faiblesses. Pour les faiblesses relevées, nous avons fait des recommandations en vue de les corriger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le pari que veut gagner aujourd'hui chaque banque est d'être la meilleure partout et toujours dans son activité. C'est en cela que nous apprécions l'esprit de justesse et de rigueur que les responsables de la BSIC ont inculqué au personnel.

La question principale de notre étude était de savoir quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques liés au processus d'octroi de crédit ?

L'audit interne joue un rôle très important dans la prévention et la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit en s'assurant de l'existence d'un bon dispositif de contrôle interne qui permet de maîtriser ces risques, il veille de manière permanente à l'efficacité du fonctionnement du dispositif, et apporte des recommandations pour assurer l'efficacité.

Ce mémoire doit permettre à la BSIC Niger non seulement d'améliorer son processus d'octroi de crédit aux PME-PMI, mais aussi d'avoir une liste de risques à jour évalués en toute objectivité par une personne étrangère que nous sommes. Il nous a permis aussi, en tant qu'étudiant en audit et contrôle de gestion fraîchement venu de l'école, de mettre en exergue nos connaissances théoriques en pratique malgré toutes les difficultés qui y vont avec.

Comme la quasi-totalité des activités, l'activité bancaire est soumise à un code de déontologie qui exige le secret professionnel. Cela constitue une des limites pour notre étude.

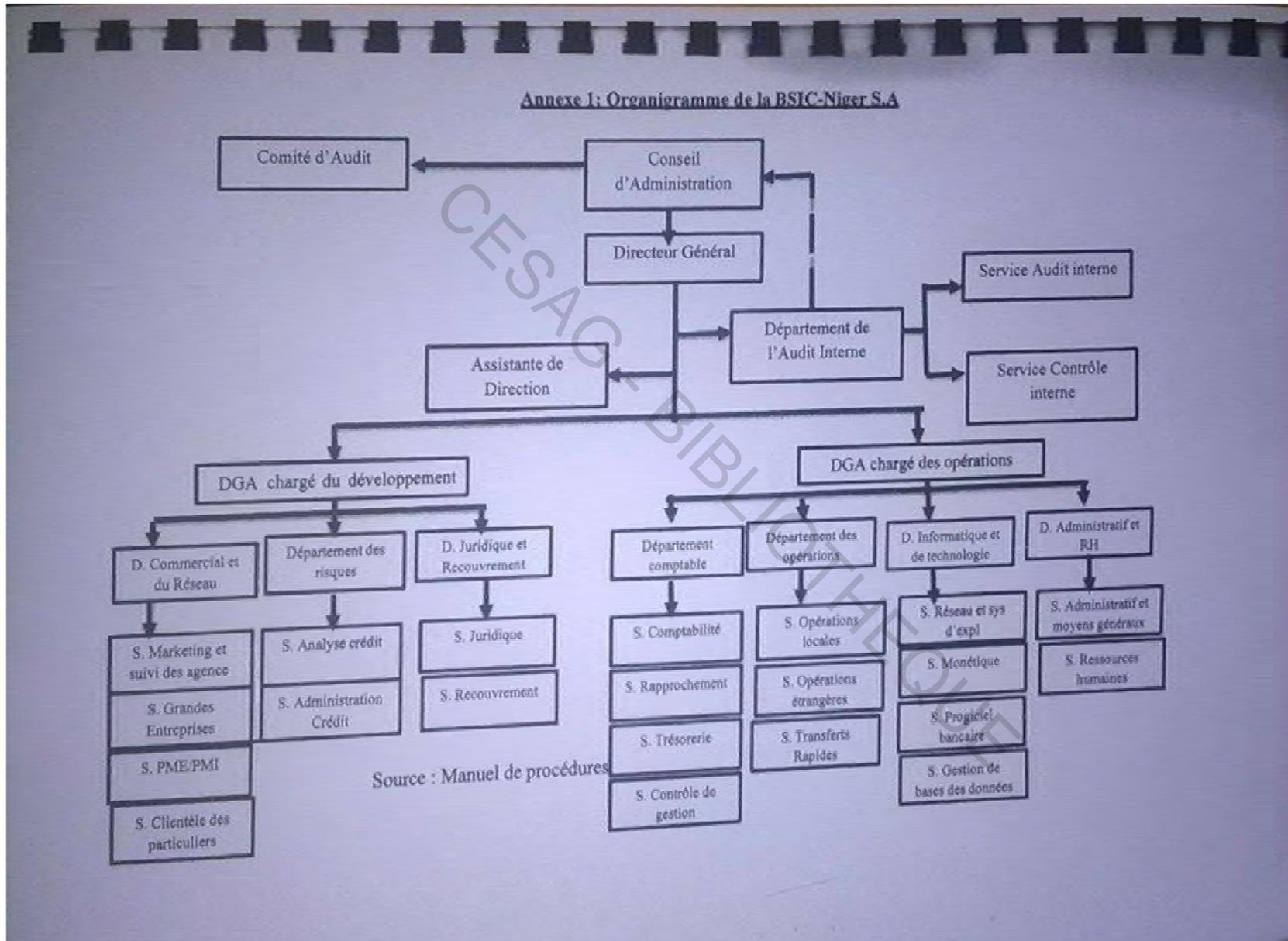
Le département de l'audit interne de la BSIC connaît des limites. Les principaux problèmes qu'il peut rencontrer sont :

- ❖ un manque de liberté et d'autonomie : il est rattaché à la direction générale celui qui ne lui donne pas assez de marge de manœuvre pour accéder à toutes les informations pour des raisons de confidentialité ou autres. L'idéal veut qu'il soit rattaché au conseil d'administration pour plus d'indépendances et d'objectivité.
- ❖ la perception négative de l'auditeur interne auprès des employés : malgré l'évolution du métier d'auditeur interne, les auditeurs internes sont souvent considérés comme les espions de la direction, ce qui fait qu'ils auront du mal à établir des relations de confiance avec leurs collègues.

Le processus d'octroyer de crédit est un processus qui mérite une attention particulière pour la pérennité de la banque. Mais qu'en est-il du processus de recouvrement de ces crédits octroyés aux PME-PMI ?

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne (QCI)

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 1/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'existence d'un manuel de procédure formalisé d'octroi de crédit				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La banque dispose-t-elle d'un manuel de procédure formalisé d'octroi de crédit ?	X			
Le manuel décrit-il clairement les procédures à suivre pour l'octroi de crédit ?	X			
Le manuel de procédure est-il à jour ?	X			
Le manuel de procédure définit-il les intervenants dans le processus d'octroi de crédit ?	X			
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validé par : M. Rotimi DEDEGBE		

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 2/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les séparations de fonction sont suffisantes					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Existe-t-il un organigramme ?	X				
L'étude de la demande de crédit est-elle faite par le chargé de compte ?	X				
L'analyse de risque est-elle faite par une autre personne que le chargé de comptes ?	X				
La mise en place des crédits est-elle établie par une autre personne que celle qui a monté le dossier de demande de crédit ?		X		Elle est établie par le chargé de comptes mais signée par le Directeur commercial, le Directeur des risques, le Directeur Juridique, le contrôleur de crédit, les DGA/OPS et DGA/DA et le Directeur Général.	
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY	Validé par : M. Rotimi DEDEGBE				

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 3/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer d'une bonne analyse des demandes de crédit qui relèvent du pouvoir du comité interne de crédit				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il un quorum pour tenir le comité interne de crédit ?		X		Vote à la majorité simple
Le comité interne de crédit atteint-il le quorum avant d'analyser les demandes de crédit ?	X			
Sanctionne-t-il ses réunions par la rédaction d'un procès-verbal ?	X			
Possède-t-il les informations nécessaires pour apprécier la solvabilité des demandeurs de crédit ?	X			
S'assure-t-il de l'existence et de la mobilisation des garanties ?	X			
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY	Validé par : M. Rotimi DEDEGBE			

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 4/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la qualité des décisions d'octroi de crédit					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Les instances de décision sont-elles bien formalisées ?	X				
Existe-t-il un organigramme clair des délégations de pouvoir ?	X				
La banque dispose-t-elle d'un délai pour notifier l'accord ou le rejet au demandeur de crédit ?		X		Généralement	
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validé par : M. Rotimi DEDEGBE			

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la bonne rédaction des procès-verbaux des réunions du comité interne de crédit					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Les procès-verbaux des réunions mentionnent-ils le montant de crédit sollicité et le montant accordé ?	X				
Mentionnent-ils la date de réunion ?	X				
Mentionnent-ils la durée du crédit accordé ?	X				
Sont-ils signés par les membres présents ?	X				
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY	Validé par : M. Rotimi DEDEGBE				

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 6/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la conformité des contrats de crédit aux conditions définies par l'instance de décision compétente					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Les contrats de crédits sont-ils conformes aux conditions retenues par l'organe de décision ?	X				
Sont-ils rédigés par le service juridique ?	X				
Mentionnent-ils les conditions de crédit (montants, mode de remboursement, taux d'intérêt, échéance) ?	X				
Sont-ils signés par le client bénéficiaire et le Directeur général de la banque ou son intérim ?	X				
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY	Validé par : M. Rotimi DEDEGBE				

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les garanties sont conformes aux prescriptions de la politique de crédit					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
La banque dispose-t-elle d'un comité interne d'évaluation des garanties ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
La banque s'assure-t-elle que les garanties sont détenues par le client ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Les garanties sont-elles effectivement constituées avant la mise en place du crédit ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Existe-t-il une procédure d'enregistrement des garanties ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY	Validé par : M. Rotimi DEDEGBE				

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 8/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer d'une bonne mise en place des crédits ?					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Existe-il une procédure pour la mise en place des crédits ?	X				
Est-elle effectuée par une autre personne le chargé de compte ?	X				
Est-elle appuyée par des pièces justificatives suffisantes ?	X				
Fait-elle l'objet d'une validation à plusieurs niveaux ?	X				
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY			Validé par : M. Rotimi DEDEGBE		

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 9/10
Objectifs de contrôle interne : Obtenir l'assurance que les crédits accordés sont ceux autorisés par l'organe de décision habilité				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
L'accord de crédit indique-t-il clairement : <ul style="list-style-type: none"> • L'organe de décision • La nature du crédit • Le montant • Les garanties retenues • Les échéances de remboursement • Les conditions de crédit ? 	X			
Existe-t-il un pouvoir de décision pour l'octroi de crédit ?	X			
Existe-t-il un contrôle de conformité avant la mise en place	X			
Les pouvoirs de décision sont-t-ils bien définis ?	X			
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY		Validé par : M. Rotimi DEDEGBE		

Entité : BSIC NIGER S.A Processus : Octroi de crédit aux PME-PMI		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 10/10
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de la qualité de la mise à jour du dossier client					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
Le chargé de comptes tient-il une mise à jour du dossier de chaque client ?	X				
Fait-il un rappel des anciens accompagnements dont a bénéficié le client à chaque nouvelle demande de crédit ?	X				
Etabli par : M. Dicko Oubeïdata ABDOULAHY			Validé par : M. Rotimi DEDEGBE		

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

N°	Tâches à exécuter	Nature des tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Recueil de la demande du client	EX	X																	
2	Etude de la demande de crédit	EX	X																	
3	Montage de la proposition de crédit	EN	X			X					X	X	X							
4	Validation de la proposition de crédit	AU			X															
5	Transmission du dossier au Département des Risques	EX	X																	
6	Analyse du risque de crédit	EX		X	X															
7	Validation de l'analyse du risque de crédit	AU					X													
8	Décision de la Banque	AU																X	X	X
9	Notification de la décision de la banque	EX																X		
10	Information du client	EX	X																	
11	Formalisation des garanties	EN	X						X											
12	Circuit de vérification du dossier avant déblocage des fonds	C								X					X	X				
13	Etablissement de la fiche de mise en place	EX	X																	
14	Signature de la fiche de mise en place	AU			X		X	X	X				x		x	X	X			
15	Transmission du dossier pour mise en place	EX	X	X			X	X	X				X		X	X	X			
16	Mise à jour du dossier client	EX	X	X																

Source : nous même

CODE	PERSONNEL CONCERNE
A	Chargé de comptes
B	Chef service PME-PMI
C	Directeur Commercial
D	Analyste des risques de crédit
E	Chef service administration du crédit
F	Directeur des Risques
G	Assistant Juridique
H	Direction Juridique
I	Opérations Locales
J	Opérations avec l'étranger
K	Comité interne d'évaluation des garanties
L	Contrôleur de crédit
M	Audit Interne
N	DGA/OPS
O	DGA/DA
P	DG
Q	CIC
R	CA
AU	Autoriser
EN	Enregistrer
EX	Exécuter
C	Contrôler

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

- 1 AKTOUF Omar (1987), *Méthodologie des sciences et approche quantitative des organisation*, Edition presses Universitaire, Québec, 213p ;
- 2 BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*,
3 d'organisations, Paris, 469p ;
- 4 DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e éditions, Editio
n
5 DUNOD, Paris, 354 pages ;
- 6 GIROUX Sylvail, TREMBLAY Ginette (2002), *Méthodologie des sciences humaine :
la recherche en action*, Edition ERPI, Canada, 262 p ;
- 7 HENRI-PIERRE Maders, JEAN-LUC Masselin (2009) *Contrôle interne des risques*,
Editions d'organisation, Paris, 262 p ;
- 8 IFACI (2013), *Les outils de l'audit Interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit*,
Edition d'organisation, Paris, 112 p ;
- 9 IFACI (2015), *Manuel d'audit Interne*, Editions d'organisation, Paris, 746 p ;
- 10 IFACI, I.A.S(2000), *Les mots de l'audit*, Éditions Liaisons, Paris, 110 p ;
- 11 LEMANT Olivier (2003), *l'Audit Interne*, édition e-thèque, Paris, 69 P ;
- 12 OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, 2^e édition, Edition DUNOD,
13 Paris, 522 p ;
- 14 Philippe THOMAS Cécile (2013), *Analyse du risque de crédit*, Edition RB, Paris, 156
p
- 15 RENARD Jacques (2010), *Théorie* *et*
Pratiquedel'Audit Interne, 7^{ème} édition, Edition
- 16 RENARD Jacques (2013), *Théorie* *et*
Pratiquedel'Audit Interne, 8^{ème} édition, Edition
- 17 SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle Interne bancaire*, Editions AFGES, Paris,
1100 p
- 18 SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 193p.

ARTICLE ET REVUES

- 1 IFACI (2009), Référentiel Professionnel de l'audit interne, IFACI Certification, Paris,
- 2 IFACI (2012), *Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelle de l'Audit Interne*, Edition IFACI, Paris, 255 p ;
- 3 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^{er} janvier 2000, 167 p.

SOURCE INTERNET

- 1 http://www.seneweb.com/news/Faits-Divers/detournement-a-ecobank-une-caissiere-de-l-rsquo-agence-de-tilene-en-prison_n_39409.html 9h27;
- 2 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Barings> 9H49.