



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque, Finance,
Comptabilité, Contrôle et Audit
(CESAG BF-CCA)**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin de cycle

THEME

**AUDIT DE LA GESTION DES
COMPTES CLIENTS : CAS DU
CENTRE D'AFFAIRES DE LA BANK
OF AFRICA COTE D'IVOIRE**

Présenté par :

Massandjé CHERIF

Dirigé par :

M. Hugues Oscar LOKOSSOU

Contrôleur de gestion à la BCEAO

Octobre 2014

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à nos chers parents, Madame Sontia Nicaise COULIBALY et Monsieur Youssouf CHERIF, pour le soutien indéfectible et la confiance qu'ils nous ont accordés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont d'une part à l'endroit de :

- monsieur Michel SEKA, Directeur du Centre d'affaires (CAF) pour l'opportunité qu'il nous a donné d'effectuer notre stage au sein de ce centre d'excellence ;
- monsieur Moussa YAZI, le Chef du Département CESAG Banque Finance Comptabilité Contrôle Audit (CESAG BF-CCA) pour son soutien et ses précieux conseils ;
- monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, Contrôleur de gestion pour son encadrement tout le long de la rédaction du mémoire et ses précieux conseils ;
- monsieur Euloge SEKA et madame Edmonde BITTY pour leur apport dans ce travail ;
- nos amis et frères GNANGO Loba Cédric, GNANGO Cécilia, MAKY Jérôme, OUASSENAN Claude Alain, CHERIF Fatoumata, CHERIF Aminata, Bikinga Leila pour toute la fraternité partagée.

Et nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont soutenus, de près ou de loin, dans la rédaction du mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ATD : Avis à tiers détenteur

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BDF : Banque de France

BNDA : Banque Nationale de Développement Agricole

BOA CI: Bank Of Africa Côte d'Ivoire

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CAF: Centre d'affaires

CB : Commission Bancaire

CCSF : Comité Consultatif du Secteur Financier

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CIP : Centre d'Information sur la prévention

CNI : Carte Nationale d'Identité

COB : Commission des Opérations de Bourse

COCO : Criteria On Control

COGEXIM : Compagnie Générale D'import-Export

COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

FAR : Fiche d'Audit et de Recommandations

FCC : Fichier Centrale des Chèques

FICP : Fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

IAS: International Standards Auditing

IFACI: Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne

IIA: Institute of Internal Auditors

MPA : Modalités Pratiques d'Application

MPCGF : Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière

MURCEF : Mesures Urgentes de réformes à Caractère économique et financier

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PV : Procès-verbal

RCCM : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

RIB : Relevé d'Identité Bancaire

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

TARI : Tableau des risques

TIP : Titre Interbancaire de Paiement

UBCI : Union des Banques en Côte d'Ivoire

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cas de levée de secret bancaire	14
Tableau 2: Evolution de quelques chiffres clés de 2009 à 2012(en millions de F CFA).....	45
Tableau 3: FAR relative au management des crédits	77
Tableau 4: FAR relative à l'analyse financière des dossiers client.....	78
Tableau 5: FAR relative à la vérification des engagements bancaires.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'analyse de l'audit de la gestion des comptes clients	35
Figure 2: Flow-chart de l'ouverture des comptes.....	61
Figure 3: Flow-chart du montage de dossiers	62
Figure 4: Flow-chart du suivi des risques	63
Figure 5: Flow-chart de clôture des comptes	64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme du centre d'affaire de la BOA CI.....	86
Annexe 2: Segmentation clientèle.....	87
Annexe 3: Demande d'ouverture de compte.....	88
Annexe 4: Convention de compte courant.....	90
Annexe 5: Lettre de dénomination commerciale.....	91
Annexe 6: Lettre d'information chèque sans provision.....	92
Annexe 7: Canevas de crédits.....	93
Annexe 8: Légende des flow-charts.....	98
Annexe 9: Guide d'entretien.....	99
Annexe 10: Questionnaire de Contrôle Interne.....	100

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
TABLE DES MATIERES	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
Première partie : CADRE THEORIQUE DE L’AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS.....	7
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	8
CHAPITRE 1 : GESTION DES COMPTES CLIENTS.....	9
1.1. Notion de compte client lié à l’activité bancaire.....	9
1.1.1. Définition d’un compte client.....	9
1.1.2. Typologie des comptes.....	9
1.1.2.1. Le compte de dépôt à vue.....	10
1.1.2.2. Le compte courant	10
1.1.2.3. Le compte collectif	11
1.1.3. Rôle d’un compte client	11
1.2. Le processus de gestion des comptes clients.....	12
1.2.1. La prospection	12
1.2.2. L’ouverture et la clôture des comptes	12
1.2.2.1. La réglementation	13
1.2.2.2. Ouverture de comptes	15
1.2.2.3. Clôture du compte	18
1.2.3. La tenue et le suivi quotidien des comptes clients	19
1.2.3.1. La tenue des comptes clients.....	19
1.2.3.2. Le suivi quotidien des comptes clients.....	22
CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS	24
2.1. Notion d’audit de la gestion des comptes.....	24
2.1.1. Définition de l’audit de la gestion des comptes clients	24
2.1.2. Objectifs d’audit de la gestion des comptes clients	25
2.1.3. Importance de l’audit de la gestion des comptes clients.....	25

2.2. Conduite de la mission d'audit de la gestion des comptes clients.....	26
2.2.1. Phase de planification	26
2.2.2. Phase de préparation	27
2.2.3. Phase de réalisation	29
2.2.3.1. Le programme de vérification	30
2.2.3.2. Le travail sur le terrain (vérification)	30
2.2.4. Phase de conclusion	32
2.2.4.1. Le rapport provisoire	32
2.2.4.2. La réunion de clôture	32
2.2.4.3. Rapport final.....	32
2.2.5. Suivi des recommandations de la mission	32
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	34
3.1. Modèle d'analyse	34
3.2. Les outils et techniques de collecte et d'analyse de données	36
3.2.1. Les outils de collecte de données.....	36
3.2.1.1. L'interview	36
3.2.1.2. L'observation physique	36
3.2.1.3. L'analyse documentaire	37
3.2.1.4. La description narrative.....	37
3.2.2. Les outils d'analyse des données	37
3.2.2.1. Le test de conformité	38
3.2.2.2. Le diagramme circulaire ou flow chart.....	38
3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne.....	38
3.2.2.4. La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)	38
3.2.2.5. La grille d'analyse des tâches	39
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	40
Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS	41
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BANK OF AFRICA COTE D'IVOIRE	43
4.1. Fonctionnement et organisation de la BOA CI	43
4.1.1. Historique	43
4.1.2. Activités	44
4.1.2.1. Les moyens généraux de la BOA CI	44
4.1.2.2. Produits et services de la BOA CI.....	44
4.1.2.3. Quelques chiffres clés	45
4.1.2.4. Réseau de la BOA CI	45

4.1.3. Organisation de la BOA CI	46
4.2. Présentation du Centre d'affaire (CAF)	46
4.2.1. Objectifs.....	47
4.2.2. Organisation	47
4.2.3. Fonctionnement	48
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS A LA BOA.....	50
5.1. Les principaux acteurs du processus de gestion des comptes clients.....	50
5.2. La gestion des comptes clients entreprises au sein du CAF de la BOA CI	51
5.2.1. L'ouverture des comptes.....	51
5.2.1.1. Les documents à fournir.....	52
5.2.1.2. Les documents à remplir	52
5.2.2. La gestion quotidienne des comptes.....	55
5.2.2.1. La fourniture d'informations sur comptes et les conseils sur les produits et services bancaires	55
5.2.2.2. Le traitement des opérations.....	55
5.2.2.3. Le montage des dossiers de crédits	55
5.2.2.4. Le suivi des risques crédits	58
5.2.2.5. La revue du portefeuille clients et le suivi des impayés.....	59
5.2.2.6. La clôture des comptes clients	59
5.3. Les flow-charts du processus de gestion de comptes clients.....	59
5.3.1. Le flow-chart de l'ouverture des comptes	61
5.3.2. Le flow-chart du montage de dossiers	62
5.3.3. Le flow-chart du suivi des risques	63
5.3.4. Le flow-chart de clôture des comptes.....	64
CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS DE LA BOA CI	65
6.1. Plan de mission et rapport d'orientation	65
6.1.1. Plan de mission.....	65
6.1.2. Rapport d'orientation.....	67
6.2. Le programme de vérification	69
6.3. Tests de conformité.....	73
6.4. Analyse des résultats et recommandations	76
6.4.1. FAR relative au management des crédits.....	76
6.4.2. FAR relative à l'analyse financière des dossiers client	78
6.4.3. FAR relative à la vérification des engagements bancaires	79
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	82
CONCLUSION GENERALE	83

ANNEXES.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement des organisations est aujourd'hui confronté à un processus de mondialisation accélérée de l'économie. Les changements perpétuels de l'économie mondiale rendent le marché beaucoup plus flexible et la concurrence entre les banques devient de plus en plus rude avec le développement des nouvelles technologies, des nouveaux instruments financiers et la sophistication des montages juridiques et financiers. Cette concurrence a placé la performance au cœur des préoccupations quotidiennes.

Les conditions de fonctionnement des banques ont radicalement changé sous la pression des exigences de la clientèle et de la concurrence. « La fonction crédit est primordiale dans la banque surtout de dépôt parce qu'elle est le centre de profit (et de perte) principal de la banque » (SOUNGALO : 2010, 145).

La banque constitue l'une des principales sources de financement des entreprises. Elle joue un rôle d'intermédiaire entre les agents dégageant une capacité de financement et ceux exprimant un besoin de financement. Elle est, par conséquent, constamment à la recherche de nouveaux clients solvables et d'informations visant à établir la dite solvabilité. Cette situation incite les banques à renforcer leur portefeuille clients afin d'être leader sur le marché mais également provoque un accroissement du niveau du risque.

Ce besoin lui confère donc une grande responsabilité et l'expose à de nombreux risques à savoir le risque financier, le risque opérationnel et surtout le risque de crédit. Parmi ces risques, le risque de crédit ou de contrepartie est l'un des plus importants dans l'activité bancaire. « Actuellement près de 80% des échanges mondiaux font appel au crédit fournisseurs » (LE MOCI, 2013 : 11).

En dépit de toute la prudence dont la banque peut faire preuve, des pertes peuvent résulter des autres départements de la banque : détournements, erreurs d'imputation, frais généraux excessifs. Il s'agit de pertes dont les montants restent relativement faibles et qui peuvent être corrigées par l'amélioration des procédures. Les mauvaises créances, en revanche, peuvent atteindre rapidement et sur une poignée de clients, des proportions dramatiques qui conduisent à la mise sous administration provisoire et dans les cas extrêmes, à la liquidation de la banque.

Un seul client de la compagnie générale d'import-export (COGEXIM)¹, a suffi pour provoquer la chute brutale de la banque nationale de développement agricole (BNDA) au milieu des années 80 en Côte d'Ivoire.

Par ailleurs, la crise financière majeure démarrée en 2007 qui a entraîné des faillites bancaires dont celle de la banque Lehman Brothers et puis, tout récemment, les opérations réalisées par le trader Jérôme KERVIEL ont engendré une perte colossale de près de cinq milliards d'euros pour la Société Générale de Banques. Ces scandales financiers remettent donc à nouveau en cause l'efficacité du contrôle des comptes.

Dans un tel contexte de crise économique mondiale, caractérisée notamment par une augmentation constante du nombre de défaillances, il y a un risque évident pour de nombreuses banques.

Comme tout établissement dynamique, la Bank Of Africa Côte d'Ivoire (BOA CI) a érigé en son sein un centre d'excellence appelé Centre d'affaires (CAF), qui n'est pas en marge de ces difficultés qui compromettent sa pérennité. La gestion des comptes clients est donc une préoccupation essentielle pour les dirigeants du centre d'affaires. Afin de garantir une gestion appréciable des comptes clients, l'une des plus importantes sources de création de valeur ajoutée, tout en maîtrisant les opérations et les risques y afférents, le CAF doit définir et mettre en œuvre les outils de contrôle pour améliorer la qualité du service rendu à sa clientèle dans cet environnement complexe et difficile. Mais comment le CAF de la BOA CI, espace dédié et érigé en centre d'excellence peut-il identifier et réduire les risques liés aux processus de gestion des comptes clients ? En d'autres termes, comment le centre d'affaire peut-il s'assurer de la gestion performante des comptes client ?

Les causes découlant de ce problème sont :

- l'absence ou l'insuffisance de garanties et d'informations (Identité, états financiers) fiables sur les clients ;
- le manque de visite ou de suivi plus rapproché du client ;
- la crainte des clients sur la sécurité de gestion de leurs comptes ;
- l'absence de révision des procédures.

¹ La BNDA n'a pas survécu à sa dette impayée à 58 millions de dollars US, sur la COGEXIM, société exportatrice de café et cacao (West Africa, May 1- 7, n° 1989, p. 677)

Toutes ces causes pourraient avoir des conséquences telles que :

- la non-réalisation des garanties d'où l'impossibilité de remboursement des crédits octroyés ;
- le déséquilibre de la situation financière ou des pertes importantes ;
- la dégradation de la qualité du portefeuille clients ;
- la lourdeur dans l'application des procédures.

Face à cette situation, il est impératif pour nous de proposer les solutions suivantes :

- assurer la pérennité des activités de la banque en prenant des garanties suffisantes car plus le montant du crédit est important, plus le risque encouru par la banque est élevé ;
- adopter une démarche proactive et personnalisée à travers une connaissance approfondie des besoins spécifiques de la clientèle ;
- mettre en place un système qui permet d'analyser les risques auxquels la banque est confrontée ;
- auditer le processus de gestion des comptes clients afin de s'enquérir de leur bonne gestion à travers les opérations d'ouvertures de comptes, de retraits, dépôts et crédits ainsi que des autres services mais surtout de connaître la situation financière exacte de ces clients.

Afin de permettre au CAF de la BOA CI d'atteindre ses objectifs, le choix de la dernière solution paraît idéal. En effet, « La mise en œuvre de l'audit permet, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier ces risques et de les évaluer puis, si nécessaire d'améliorer les procédures défaillantes » (GRENIER & BENNEBOUCHE, 2001 :38).

Ainsi, l'on se pose la question fondamentale qui est de savoir : en quoi l'audit de la gestion des comptes clients permettrait au CAF d'atteindre ses objectifs tout en maîtrisant les risques inhérents à son activité ?

Cette interrogation nous amène à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- comment s'effectue la gestion des comptes clients au sein du CAF ?
- quels sont les risques liés à la gestion des comptes clients ?
- quels sont les dispositifs à mettre en place pour améliorer le processus de gestion des comptes clients ?

- quelle est la démarche à suivre pour effectuer l'audit de la gestion des comptes clients ?

Dans le souci d'apporter des réponses à toutes ces questions, l'ensemble des recherches menées au cours de notre étude s'articuleront autour du thème : « Audit de la gestion des comptes clients : cas du Centre d'Affaire de la Bank Of Africa Côte d'Ivoire ».

L'objectif général de cette étude est d'analyser les risques liés à la gestion des comptes clients du CAF afin qu'il puisse fidéliser ces derniers et répondre efficacement aux exigences de compétitivité.

De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- décrire le processus de gestion des comptes clients de CAF ;
- évaluer le dispositif de contrôle interne de la gestion des comptes clients en vue de dégager les forces et les faiblesses ;
- faire une analyse de résultats issus de l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- faire des recommandations en vue d'améliorer le processus de gestion des comptes clients.

L'intérêt de cette étude se situe essentiellement à deux niveaux à savoir :

- Pour la BOA CI

L'audit de la gestion des comptes clients permettra aux dirigeants d'avoir une maîtrise raisonnable de leurs activités. Par ailleurs, il permettra d'assurer une gestion performante des comptes clients dans un souci de maîtrise du risque de crédit.

- Pour nous en tant que stagiaire

Cette étude nous donne l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques acquises pendant la formation au CESAG à la pratique. Elle nous permettra de maîtriser davantage la démarche de l'auditeur. Aussi nous permettra-t-elle d'obtenir le diplôme du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF).

Notre mémoire est structuré en deux (02) parties.

- la première partie, consacrée aux connaissances théoriques en matière d'audit interne et de gestion de comptes clients comporte trois chapitres (03).

- la seconde partie, également composée de trois chapitres, sera consacrer à la mise en œuvre de l'audit de la gestion des comptes clients afin d'aboutir aux recommandations si nécessaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Première partie : CADRE THEORIQUE DE
L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES
CLIENTS**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans la première partie de notre étude, intitulée cadre théorique, il s'agira pour nous de passer en revue les contributions des auteurs sur les différentes notions qui seront abordées sur le processus de gestion de comptes clients, le dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques liés à la gestion de ces comptes clients ainsi que la conduite d'une mission d'audit.

Nous aborderons ainsi dans un premier chapitre, le concept de gestion des comptes clients, dans le deuxième nous présenterons le déroulement d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients et le dernier chapitre nous permettra de présenter le modèle d'analyse retenu et la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : GESTION DES COMPTES CLIENTS

La gestion des comptes clients, souvent assimilée à la gestion de la relation client regroupe à la fois des techniques d'analyse des données clients, des opérations marketing et des opérations de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

1.1. Notion de compte client lié à l'activité bancaire

La banque est une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle des opérations telles que la collecte des dépôts, la distribution des crédits, la mise en place et la gestion des moyens de paiements. Toutes ces opérations sont effectuées sur un compte qui représente la base de la relation client-banque.

1.1.1. Définition d'un compte client

Selon CAROLE & al (2000 :114), « le compte client est un document qui regroupe quelques informations générales concernant le client :

- identification (raison sociale, adresse) ;
- nom et coordonnées de l'interlocuteur ;
- conditions commerciales applicables (tarif professionnel ou particulier par exemple) ;
- conditions de règlements. »

Vu sous l'aspect bancaire, le compte client, communément appelé compte bancaire est « un état comptable sur lequel est inscrit l'ensemble des opérations effectuées entre la banque et son client » (LUC, 2008 : 53). Autrement dit, c'est un compte personnel attribué à un client utilisateur dans une institution financière où il reçoit des services financiers. L'utilisateur du compte est appelé titulaire de compte.

1.1.2. Typologie des comptes

La pratique bancaire distingue plusieurs catégories de comptes parmi lesquelles on peut citer les comptes de dépôts, les comptes courants et les comptes collectifs.

1.1.2.1. Le compte de dépôt à vue

Le compte de dépôt a vocation à suivre les mouvements de débit et de crédit du titulaire du compte. Son ouverture dans les livres d'un établissement bancaire résulte le plus souvent d'un dépôt préalable de fonds. Les sommes portées au débit et au crédit se composent dans un solde qui, sauf convention expresse contraire, a vocation à rester créditeur.

Il peut être distingué selon les quatre grandes catégories suivantes :

- compte de société ;
- compte des entrepreneurs individuels ;
- comptes des personnes morales non commerçantes ;
- compte de particuliers.

1.1.2.2. Le compte courant

Le compte courant, aussi appelé compte à vue, compte de dépôts ou compte chèque, a un régime différent du compte de dépôt à vue en ce qu'il peut indifféremment être créditeur ou débiteur pour l'une ou l'autre des parties. Selon DECOCQ & al (2014 :288), les parties conviennent, en effet, de faire entrer en compte l'ensemble de leurs créances et dettes réciproques de sorte à ce qu'elles soient immédiatement réglées par leur fusion dans un solde disponible, qui ne deviendra exigible qu'à la clôture du compte. De sorte que l'ouverture d'un tel compte s'analyse en une opération de crédit.

Par nature, ce type de compte nécessite la possibilité pour l'une ou l'autre des parties d'y porter des fonds, le client par l'intermédiaire de dépôts et la banque par l'intermédiaire de crédits. Une telle réciprocité ne saurait en tout état de cause être exclue, même si en pratique elle n'a pas à être effective en présence d'une convention de compte-courant. En l'absence d'une telle convention, la réciprocité demeure obligatoire. Outre cette réciprocité, il convient en outre, selon une formule qui a fait date, que les remises s'entrecroisent, c'est-à-dire qu'elles émanent, de manière alternative, du client ou du banquier.

L'originalité du fonctionnement du compte courant repose sur deux notions juridiques que sont la novation et l'indivisibilité.

✓ La novation

« Dès qu'une remise s'inscrit au compte, elle perd son caractère d'origine et cesse d'exister elle-même pour ne plus être qu'un article de compte. La créance dont la remise est effectuée s'éteint d'elle-même, de ce fait la passation en compte vaut paiement.

✓ L'indivisibilité

Seul le solde définitif est pris en compte, le solde provisoire n'a aucune signification juridique » (HAMEL, 2011 :624).

Cependant, il peut à titre exceptionnel constituer la provision d'un chèque ou être une créance saisissable.

1.1.2.3. Le compte collectif

Selon DECOCQ & al (2014 :293), tout compte bancaire que ce soit un compte de dépôt, un compte courant ou un compte de titre, peut être ouvert à plusieurs personnes physiques ou morales, sous la forme d'un compte joint ou d'un compte en indivision.

Dans tous les cas, chaque co-titulaire du compte devra justifier de son identité par une pièce en cours de validité et de son domicile par une pièce datant de moins de trois mois. Lorsqu'un incident de paiement affecte un compte en nom collectif, l'interdiction bancaire affecte le titulaire du compte désigné à cet effet par les co-titulaires. A défaut d'une telle désignation, ce sont tous les co-titulaires qui se verront appliqués l'interdiction bancaire.

1.1.3. Rôle d'un compte client

Un compte client permet à l'utilisateur et les représentants de la banque de retracer l'utilisation des entrées et sorties d'argent. Le titulaire d'un compte bénéficie des services de base suivants :

- « les services sur les moyens de paiement à savoir sur les cartes bancaires et sur les chèques ;
- les services sur les comptes de dépôts ;
- le change et les relations avec l'extérieur ;
- la gestion personnalisée du portefeuille titres ;

- la location de coffres forts pour conserver les biens les plus précieux des clients en lieu sûr » (DESMICHT, 2007 :83).

1.2. Le processus de gestion des comptes clients

La gestion des comptes clients est l'ensemble de toutes les activités visant à établir le comportement des clients, leurs souhaits, mais également la valeur qu'ils apporteront à la banque à travers les produits et services qu'elle leur offre. Les offres bancaires étant sensiblement identiques, les clients ont donc tendance à opérer des choix sur la base de subtils détails. Savoir gérer correctement un compte pour un banquier, c'est adopter une attitude tendant à améliorer la qualité du service rendu à sa clientèle tout en maîtrisant les opérations et les risques.

La gestion des comptes clients au sein d'une banque se fait selon le processus suivant :

1.2.1. La prospection

La fonction commerciale est faite de recherche d'informations et du suivi interne et externe de l'activité du client, de manière à adapter les services de la banque à l'évolution de ses besoins.

Selon SOUNGALO (2008 : 93), la prospection consiste en la recherche de clients solvables, la collecte d'informations visant à établir la dite solvabilité et à identifier parmi les nouveaux clients spontanés, ceux qui méritent une attention particulière parce que sources de crédits ou de ressources intéressantes.

Les clients déjà titulaire d'un compte et le cas échéant bénéficiaire de crédits à la banque quant à eux ne sont pas pour autant considérés comme acquis. Ce sont les premiers partenaires de la banque c'est pourquoi ces derniers seront régulièrement visités par la banque afin de leur montrer l'intérêt qu'elle leur porte.

1.2.2. L'ouverture et la clôture des comptes

L'ouverture d'un compte est un acte à la fois juridique et commercial. Il est bien souvent le moment de la première prise de contact entre la banque et son client. La qualité et le sérieux de cet instant privilégié conditionneront fortement les relations futures avec le client.

1.2.2.1. La réglementation

L'ouverture de compte est un acte commercial, soumis à une réglementation dont le but est de protéger les parties concernées, notamment le client.

a- Le droit au compte dans la pratique

Toute personne majeure ou émancipée peut ouvrir un compte bancaire (appelé aussi compte courant ou compte de dépôt) dans l'établissement bancaire de son choix. Mais la banque retenue a le droit de refuser cette ouverture. Il n'est pas nécessaire de motiver ce refus ni de le faire par écrit.

Dans l'espace UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africaine), la réglementation fait obligation à tout commerçant d'ouvrir un compte auprès des services financiers de la poste ou d'une banque établie dans un état membre. Toutefois, l'article 8 du Règlement N°15 /2002 /CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans l'UEMOA précise que « en cas de refus d'ouverture de compte opposé par trois établissements bancaires, la Banque Centrale peut désigner d'office une banque qui sera, de ce fait, tenue d'ouvrir un compte donnant droit à un service bancaire minimum ».

b- Les obligations de la banque

L'ouverture du compte sera matérialisée par la signature d'une convention de compte, que la banque a pour obligation de remettre à son client. Il s'agit d'un document écrit, stipulant notamment les conditions d'ouverture, de fonctionnement et de clôture de ce compte.

Cette obligation, née de la loi N°2001-1168 du 11 décembre 2001 portant Mesures Urgentes de réformes à Caractère économique et financier (MURCEF) qui officialise une pratique déjà largement répandue.

c- Le secret bancaire et ses limites

Selon JEREZ (2000 :19), le secret bancaire repose sur deux acceptations :

- une acceptation civile qui correspond au devoir de discrétion, sanctionnée par les règles de la responsabilité, contractuelle, délictuelle ou quasi délictuelle ;
- une acceptation pénale, lorsque la législation sanctionne la violation du secret professionnel.

En d'autres termes, le secret professionnel est une exigence éthique. Cette exigence se traduit par des règles déontologiques et des dispositions d'organisation dans le règlement intérieur de chaque établissement financier. Le secret bancaire subsiste avec la disparition de la personne qui en bénéficie et s'étend aux personnes qui ont eu le pouvoir de faire fonctionner le compte. Le manquement au secret professionnel est sanctionné pénalement et peut être cause de poursuite.

Néanmoins, le secret bancaire peut être levé sous certaines conditions :

Tableau 1: Cas de levée de secret bancaire

Au profit de qui	Les précautions à prendre	Que dire ou fournir
Procédure pénale Police ou gendarmerie	Vérifier si le juge d'instruction a délivré une commission rogatoire.	Fournir tous les renseignements et documents demandés.
Douanes	Demande signée d'un inspecteur des douanes.	Tous les éléments sur le compte (relevé de compte) Tous documents (ordre de virement, facture etc.).
Fisc	Demande signée d'un inspecteur des impôts dans le cadre des procédures de communication fiscales.	Tous les éléments sur le compte (relevé de compte).
Saisie-attribution signifiée par huissier	Répondre sous réserve des opérations en cours mais obligatoirement dans les 48 heures sous peine d'être condamné aux causes de la saisie.	Indiquer le solde de tous les comptes du client (seul le coffre-fort et le titres échappent à l'assiette de la saisie) à l'exception des soldes espèces d'un PEA.
Avis à tiers détenteur (ATD)	Répondre sous réserve des opérations en cours.	Si solde > ATD répondre : « le solde permet le paiement » Si solde < ATD répondre : « le solde ne permet pas le paiement » (compte débiteur

Au profit de qui	Les précautions à prendre	Que dire ou fournir
		ou « solde permet le paiement à hauteur de ... »
Loi Neiertz : traitement des situations de surendettement	Ne répondre qu'à la commission BDF, ou au juge d'instance s'il traite directement le dossier.	Fournir tous les renseignements demandés.
Commission des opérations de bourse (COB)	Informers son service juridique au préalable.	Fournir tous les renseignements.
Lutte contre le blanchiment de l'argent de la drogue	Informers son service juridique au préalable.	Signaler « tracfin » les opérations suspectes.

Source : BERNARD & GAUTHIER (2002 : 97)

1.2.2.2. Ouverture de comptes

L'ouverture de compte est une opération contractuelle qui doit respecter un certain nombre de formalités.

a- La connaissance du client

La banque étant à la recherche de nouveaux clients, est souvent victime d'abus de la part de certaines personnes indélicates. Raison pour laquelle, « préalablement à l'ouverture d'un compte, le banquier a l'obligation de vérifier l'identité, la capacité civile, le domicile et la capacité d'émettre des chèques du postulant. Ces vérifications préalables ont un caractère légal et sont donc obligatoires » (BERNARD & GAUTHIER, 2002 : 77).

En ce qui concerne les sociétés, l'ouverture du compte est plus complexe. En effet, « l'entreprise doit fournir des renseignements beaucoup plus nombreux qu'un simple particulier et le compte d'une entreprise sera souvent le support d'opérations de crédit d'où un risque plus important pour le banquier ». (LUC, 2008 :267)

➤ L'identité

Selon Luc (2008 : 54), l'identité est composée des noms et prénoms, de la date et du lieu de naissance, de la nationalité et dans une moindre mesure du domicile.

A cet effet, la banque demande à titre de preuve, la production de justificatifs officiels comportant une photographie et dont elle conservera la copie.

➤ **La capacité civile**

La banque doit s'assurer de la capacité de l'individu c'est-à-dire de son aptitude à passer des actes juridique et civile, à gérer seul ses biens et sa personne ; la capacité est la règle et l'incapacité l'exception. « Le code civil distingue par ailleurs deux sortes de capacité : la capacité de jouissance qui est l'aptitude à être titulaire de droits et la capacité d'exercice qui est l'aptitude à exercer les droits dont on est titulaire » (BERNARD & GAUTHIER, 2002 : 77).

Les incapables quant à eux ont des droits mais ne peuvent pas les exercer librement. On peut citer entre autres les mineurs non émancipés, les incapables majeurs sous tutelle ou curatelle ou sous sauvegarde de justice.

➤ **Le domicile**

Il peut être justifié par la production d'une quittance d'eau, d'électricité ou de téléphone datant de moins de deux mois. Le contrôle de l'adresse permet de confirmer les renseignements d'identité fournis. Ce contrôle est justifié par la sécurité des chèques qui mentionnent l'adresse du tireur. L'adresse prise en compte est celle du lieu de résidence. « En pratique, et devant l'impossibilité de se déplacer à chaque entrée en relation, l'établissement adresse une lettre de bienvenue, parfois en recommandé avec accusé de réception, afin de vérifier l'adresse indiquée » (BERNARD & GAUTHIER, 2002 : 78).

➤ **La capacité à émettre des chèques**

Avant toute délivrance de chéquier, le banquier devra s'assurer au préalable que l'individu n'est pas frappé d'une interdiction d'émettre des chèques. Cette vérification s'opère par la consultation du fichier central des incidents de paiement. Il est à noter que pour les femmes mariées, l'interrogation se fait toujours sous le nom de jeune fille.

b- Les documents à fournir

Les documents à fournir pour l'ouverture d'un compte dépendent de la situation juridique de la personne qui demande l'ouverture.

Selon FANSI (2013 :182) :

➤ **Pour les personnes physiques (entrepreneur individuel et profession libérale)**

- une pièce d'identité en cours de validité (CNI, passeport) afin de vérifier la capacité juridique avec les références de la pièce,
- une quittance électricité ou téléphone de moins de 3 mois afin de vérifier l'adresse,
- un extrait K-BIS ou du RM (original de moins de 3 mois) ; ou une inscription au RCCM (OHADA) pour vérifier l'existence juridique,
- des diplômes pour prouver l'aptitude selon la profession concernée,
- un agrément ou une carte professionnelle pour vérifier la capacité à exercer,
- vérifier les antécédents bancaires du client grâce à l'interrogation des fichiers FCC et FICP pour l'ensemble des signataires ou le CIP dans l'espace UMOA.

➤ **Pour les personnes morales**

- les références d'une pièce d'identité du dirigeant en cours de validité (CNI, passeport) photocopie au dossier,
- une copie des statuts certifiée conforme par le dirigeant afin de connaître les pouvoirs des dirigeants,
- un extrait K-BIS ou du RM (original de moins de 3 mois) ; ou une inscription au RCCM (OHADA) pour vérifier l'existence juridique,
- une publication au journal d'annonces légales,
- une copie du PV de l'assemblée générale extraordinaire nommant le dirigeant,
- une copie du bail commercial,
- des diplômes pour prouver l'aptitude selon la profession concernée,
- un agrément ou une carte professionnelle pour vérifier la capacité à exercer,
- une déclaration d'enseigne,
- vérifier les antécédents bancaires du client grâce à l'interrogation des fichiers FCC et FICP pour l'ensemble des signataires ou le CIP dans l'espace UEMOA.

➤ **Les règles communes**

- renseigner de façon précise l'ensemble des rubriques de la convention de compte courant,
- faire signer la liasse d'ouverture de compte,
- compléter le livre d'ouverture de compte par les noms et adresse du dirigeant,
- remettre les conditions générales de fonctionnement et de facturation au client,
- établir un compte rendu exposant les raisons du choix de notre établissement et un compte rendu de visite,
- remettre l'ensemble du dossier d'ouverture de compte à sa hiérarchie pour signature autorisée.

1.2.2.3. Clôture du compte

Une banque doit veiller à garder ses meilleurs clients et à ne pas des comptes sans intérêts ou à risque. Toutefois, elle peut être amenée à clôturer le compte d'un client. Trois raisons peuvent motiver la clôture d'un compte à savoir la volonté du banquier, la décision du client, le décès du titulaire (LUC, 2012 :121).

a- La volonté du banquier

La banque peut décider de la fermeture d'un compte pour plusieurs motifs. Soit pour des incidents de paiements, des opérations douteuses effectuées sur le compte, soit pour des découverts excessifs ou anormaux.

Cependant, quels que soient les motifs, une délicatesse s'impose même si la fermeté doit être de rigueur. Et la sanction ne tombe qu'après des entretiens de mise en garde sauf pour les actes répréhensibles comme des remises de chèques volés ou falsifiés.

b- La décision du client

La clôture du compte à l'initiative du client peut être due à un changement de domicile ou un mécontentement vis-à-vis des prestations fournies. Il arrive aussi qu'un client quitte sa banque sans qu'il n'ait de reproches à formuler.

c- Le décès du titulaire du compte

Suite au décès d'un client, la banque est tenue à des obligations impératives d'ordre fiscal et successoral. La plus grande rigueur est alors indispensable. Lorsque la banque apprend le décès d'un client, elle doit immédiatement procéder à la mise sous surveillance du compte, l'annulation des pouvoirs rendus caducs par le décès du mandant et à la demande d'un certificat de décès. Les héritiers de ce dernier pourront devenir clients de la banque si le banquier sait agir avec le tact.

1.2.3. La tenue et le suivi quotidien des comptes clients

Pour DESMICHT (2007 :5), la gestion courante de la banque inclut la gestion des clients et la gestion des produits et services qui leur sont proposés.

1.2.3.1. La tenue des comptes clients

Pour faire fonctionner son compte, le client peut effectuer toutes sortes d'opérations. BERNARD & GAUTHIER (2002 :82) distinguent les opérations suivantes :

a- Les opérations en espèce

Les opérations en espèces sont composées des versements et des retraits inscrits respectivement au crédit et au débit du compte. Le terme « espèces » désigne les billets de banques et les pièces de monnaies. Plusieurs précautions doivent être prises lors d'opérations en espèces.

Lorsque les opérations sont au débit, il convient de vérifier attentivement l'identité du demandeur, sa capacité à agir sur le compte, le solde de ce dernier ainsi que les éventuelles restrictions susceptibles de l'affecter. En revanche, au crédit d'un compte, les apports en espèces, au-delà des vérifications courantes, imposent l'examen de l'authenticité des billets, ainsi que la cohérence de l'opération avec la connaissance que l'établissement peut avoir de son client.

Dans ces cas, le banquier peut refuser l'exécution d'une opération considérée comme suspecte.

b- Les opérations par chèque

Les formules de chèques, délivrées par les banques permettent au titulaire d'un compte en banque d'une part d'effectuer des paiements sans manipulation d'espèces, d'autre part des retraits d'espèces.

Le chèque est un instrument de paiement par lequel le titulaire du compte (tireur) donne l'ordre à sa banque (tiré) de payer à vue à un tiers, appelé bénéficiaire une somme déterminée à concurrence des fonds déposés chez le tiré.

Le chèque étant payable à vue, la provision doit donc exister au moment de la création du chèque et être à la disposition immédiate de celui qui sera porteur légitime du titre.

Le non-paiement d'un chèque peut être motivé par l'opposition, la prescription, l'irrégularité et l'absence de provision.

c- Les opérations par carte bancaire

Le coût élevé du chèque pour les banques a incité ces dernières à développer l'usage des règlements par cartes qui ne génèrent pas de papier.

Selon le glossaire des opérations bancaires du Comité consultatif du secteur financier (CCSF) en France (2010 :19), la carte bancaire est un moyen de paiement prenant la forme d'une carte émise par un établissement de crédit ou un établissement de paiement et permettant à son titulaire, conformément au contrat passé avec lui, d'effectuer des paiements et /ou des retraits.

MARCOUX (2003 :50) distingue plusieurs catégories de cartes bancaires :

- les cartes de retrait avec lesquelles il est possible de retirer de l'argent au guichet automatique ;
- les cartes de retrait et de paiement à débit immédiat, utilisées également pour les paiements ;
- les cartes de retrait et de paiement à débit différé qui ont le même usage que les précédentes mais les paiements sont débités en fin de mois ;
- les cartes de crédit qui donnent droit à un crédit rechargeable.

d- Les avis de prélèvements

L'avis de prélèvement est un instrument de recouvrement automatique pour l'utilisation duquel le débiteur a donné son accord et dont la mise en œuvre s'effectue à l'initiative du créancier. Ils fréquemment utilisés comme moyens de recouvrement des dettes commerciales.

En pratique, le banquier doit vérifier, à la réception d'un avis de prélèvement, la signature, le relevé d'identité bancaire (RIB) de son client, la présence d'une provision suffisante et disponible pour honorer le paiement, et l'existence éventuelle d'une opposition formulée par le client.

Lorsque la banque du débiteur ne peut honorer les avis de prélèvements présentés sont rejetés.

e- Le virement

Le virement est une opération qui consiste à débiter le compte d'un client donneur d'ordre pour créditer du même montant, le compte du bénéficiaire. L'ordre peut être répétitif, on parle alors de virement permanent. Pour bien exécuter le virement, la banque a besoin du RIB du bénéficiaire. NARASSIGUIN (2004 :21) décrit le virement bancaire de la manière suivante : « un individu ou une entreprise qui a une dette va donner l'ordre à sa banque de payer son créancier et lui transmet les coordonnées de la banque du bénéficiaire et le relevé d'identité bancaire (RIB) de ce dernier. La banque établit alors l'ordre de virement qui est un simple formulaire ».

f- Le titre interbancaire de paiement (TIP)

Le titre interbancaire de paiement (TIP) est un instrument de paiement conçu pour les règlements à distance. Le glossaire des opérations bancaires du comité consultatif du secteur financier (CCSF, 2010 :18) définit le TIP comme un moyen de paiement, prenant la forme d'un document papier précisant le montant de la facture à régler. Il est envoyé par un créancier à son débiteur afin que celui-ci autorise le débit de son compte pour le montant indiqué.

g- La saisie sur compte

La saisie des comptes bancaires est réglementée par l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) du 10/04/98, portant

organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Cet acte prévoit en la matière deux (02) types de saisie, à savoir, la saisie conservatoire des créances de sommes d'argent et la saisie attributions.

Selon BERNARD & GAUTHIER (2002 : 91), effectuée par voie d'huissier, la saisie-attribution permet à un créancier de saisir auprès d'un tiers les créances de son débiteur portant sur une somme d'argent. Elle emporte, à concurrence des sommes en jeu, attribution instantanée de la créance au profit du saisissant tandis que la saisie-conservatoire emporte consignation entre les mains de la banques des sommes indisponibles.

1.2.3.2. Le suivi quotidien des comptes clients

Le suivi se fait au moyen du relevé de compte, de l'échelle agios trimestriels, des documents comptables, de la fiche de fonctionnement de compte et tous les documents statistiques dont on peut disposer. Il consiste à :

- suivre l'évolution de la part de mouvement confiée par le client afin de déterminer si elle est en rapport avec les concours utilisés ou la progression du chiffre d'affaires. La préoccupation quotidienne du banquier est de maintenir cette part car la plus grande part de sa rémunération en provient ;
- constater l'utilisation plus ou moins souple des concours ;
- analyser le solde moyen : s'il est créditeur, proposer de placer la trésorerie ;
- inciter dans un souci de rentabilité, un client à utiliser les procédés modernes liés aux opérations de caisse (minitel, télétransmission...) ;
- s'assurer que les conditions d'arrêté de compte et des crédits sont adaptées aux clients ;
- observer les versements et les retraits (montant, périodicité, ordre des effets et chèques remis et payés) ;
- inventorier les prélèvements effectués, cela permet de savoir si le client confie le financement de ses investissements à des concurrents ;
- recenser les impayés ;
- vérifier que les opérations confiées sont cohérentes avec l'activité.

L'appréciation des conditions de prix et des concours (volume de risque) est susceptible d'évoluer, entre autres, après examen attentif de l'évolution du fonctionnement du compte.

CONCLUSION CHAPITRE 1

En définitive, ce chapitre nous a permis de cerner les concepts de comptes clients et le processus mis en place pour assurer la bonne gestion de ces comptes. Comme nous l'avons démontré plus haut, une bonne gestion des comptes clients est l'une des premières sources de valeur ajoutée de l'entreprise. Ces comptes doivent donc être gérés de façon rigoureuse et efficace au moyen d'un dispositif de contrôle adéquat ; dispositif qui devra lui-même faire l'objet de contrôle afin de s'assurer de son efficacité.

L'un des objectifs de l'audit interne étant l'évaluation du contrôle interne, il convient donc de consacrer notre deuxième chapitre à l'audit de la gestion des comptes clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS

La diversité et la multiplicité des opérations bancaires exigent un contrôle et une inspection rigoureuse pour respecter les normes de l'activité bancaire et protéger les intérêts des clients.

A cet effet, les banques ont recours à l'audit interne qui a pour objectif d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositif de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer (RENARD, 2013 :66). Tout au long de ce chapitre, nous déroulerons la démarche à suivre lors d'une mission d'audit de la gestion des comptes clients.

2.1. Notion d'audit de la gestion des comptes

Traduite et approuvée par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne (IFACI), la définition de l'IIA (Institute of Internal Auditors) datant de juin 1999 stipule : « 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» (RENARD, 2006 :17).

2.1.1. Définition de l'audit de la gestion des comptes clients

Un processus, étant défini comme un ensemble de procédure montre comment fonctionne l'entreprise dans sa globalité pour accomplir ses finalités. Les procédures quant à elles définissent la manière d'accomplir une activité.

En partant de cette définition générale de l'audit et en nous référant à la notion de processus de gestion des comptes dans le chapitre précédent, nous pouvons dire que l'audit de la gestion des comptes clients consistera en un audit des procédures. En effet, l'audit des procédures est un audit qui porte sur un ensemble de systèmes conduisant à contrôler de nombreux sous-systèmes pour une partie spécifique : par exemple la procédure d'enregistrement dans les comptes etc. (BECOUR & BOUQUIN, 2008 :29). De plus, il permettra d'assurer une gestion performante des comptes clients tout en améliorant les services et offres bancaires, en

fidélisant les clients et ce dans un souci de maîtrise des risques liés aux opérations de la clientèle.

L'audit de la gestion des comptes clients bancaires permet de vérifier la manière dont ces comptes bancaires ainsi que la clientèle sont gérés. Pour ce faire, une appréciation du contrôle interne mis en place pour la gestion des comptes clients doit être faite. Cette appréciation est faite par l'audit interne qui est « au sein d'une organisation, une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat d'évaluation du contrôle interne et concourant à la maîtrise des risques par ses responsables » (IFACI-IAS, 2000 :17).

2.1.2. Objectifs d'audit de la gestion des comptes clients

Les objectifs de l'audit de la gestion des comptes clients découlent des objectifs de l'audit interne. Selon CHRISTELLE (2006 :31), un audit n'a de sens que s'il donne lieu à la mise en œuvre effective et rapide d'actions d'améliorations. Ainsi, il s'agira pour l'auditeur de façon générale de donner à la banque, une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations avec la clientèle et lui apporter des conseils en vue de les améliorer. Et de façon spécifique, les objectifs seront les suivants :

- évaluer le contrôle interne de la banque plus précisément celui mis en place pour le gestion des comptes clients ;
- évaluer les risques afférents à la gestion de comptes clients ;
- vérifier la pertinence et l'efficacité du système de management de la banque ;
- formuler des recommandations appropriées dans le but de l'amélioration du fonctionnement de la banque ;
- doter la banque de la structure la plus adaptée pour gérer les comptes clients et recouvrer les créances ;
- donner aux gestionnaires, les atouts leur permettant de répondre efficacement aux exigences de compétitivité et de qualité de produits ou services bancaires.

2.1.3. Importance de l'audit de la gestion des comptes clients

L'audit interne est l'entité de contrôle de troisième niveau. Il s'assure régulièrement de l'efficacité du système de contrôle interne. Autrement dit, il fait partie du système de contrôle interne dont il est chargé de surveiller l'efficacité.

Le processus de gestion de gestion des comptes clients étant sujet à risque, l'audit de la gestion des comptes participe à la surveillance permanente de la gestion des comptes client, et fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité aux procédures et à la politique décidée par la banque.

L'audit doit permettre tant à l'organe exécutif qu'au régulateur d'avoir une appréciation et une maîtrise des risques liés aux postes clients, et donc une gestion rigoureuse et efficace de ces postes.

2.2. Conduite de la mission d'audit de la gestion des comptes clients

L'audit est de nos jours un instrument indispensable à l'évolution des entreprises, il apporte de la valeur ajoutée dans l'organisation de l'activité en apportant des améliorations au dispositif de contrôle interne. Une mission d'audit se déroule en cinq phases suivant les normes : la phase de planification (norme 2010), la phase de préparation ou d'études (norme 2200), la phase de réalisation ou d'exécution (norme 2300) et la phase de conclusion ou communication (norme 2400) auxquelles on ajoute celle de suivi des recommandations (norme 2500).

2.2.1. Phase de planification

Selon SCHICK & al (2010 :68), la planification consiste en l'identification des besoins de l'organisation en ce qui concerne 'les ensembles homogènes' (métiers, entités, services processus) qu'il est souhaitable d'auditer en fonction des risques présumés de chacun d'eux.

La norme 2010 précise que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Ainsi, la planification oblige l'auditeur à identifier et à évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit (ici la gestion des comptes clients), ce qui selon RENARD (2010 :233), va lui permettre de construire son référentiel et dans le même temps de concevoir son programme.

2.2.2. Phase de préparation

Définie par les normes professionnelles IFACI (Normes de fonctionnement : MPA 2200), la phase de préparation consiste à l'obtention d'un droit d'accès, à l'examen de l'activité et à l'élaboration d'un tableau de risques.

Cette phase désigne l'ouverture de la mission d'audit. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, de recherche documentaire, d'attention et d'apprentissage. Aussi, exige-t-elle une aptitude à apprendre et à comprendre car le contrôle de chaque structure est une expérience nouvelle.

Elle matérialise le démarrage officiel de la mission et en explicite le contenu et les modalités. L'auditeur doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise ou de la structure à contrôler, de l'objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Il doit savoir où trouver la bonne information et avec qui la trouver. L'auditeur identifie par la suite les risques liés à la gestion de comptes clients. Cette phase permet à l'auditeur de prendre connaissance du processus mis en œuvre par l'entreprise dans la gestion des comptes clients et d'avoir une vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la gestion des comptes clients.

Autrement dit « la préparation des audits internes permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissance. Il est bon de savoir où l'on met les pieds. Il est bon, lorsqu'un audité répond à une question, de savoir si cette réponse est pertinente ou pas. La préparation concerne donc la connaissance des éléments généraux comme la cartographie des processus (pour situer au moins celui que l'on se propose d'auditer), la politique qualité et l'organisation en général. La préparation permettra également de faire un premier inventaire des modèles internes et des méta-modèles » (MOUGIN, 2008 :94).

C'est à cette étape aussi que l'ordre de mission, la prise de connaissance, l'identification des risques et des objectifs d'audit sont élaborés. L'auditeur élabore le programme de travail.

Selon RENARD (2010 :224), quatre points doivent rester en perspective dès cette première phase, à savoir :

- la prise de connaissance de l'organisation,
- les moyens utilisés pour recueillir l'information,
- l'identification et l'évaluation des risques,
- l'élaboration d'un rapport d'orientation.

a- L'ordre de mission

L'ordre de mission est un élément très important dans la préparation d'une mission d'audit. Il formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne. Il marque le démarrage de la mission d'audit en ce sens que tant qu'il n'est pas mandaté, l'auditeur n'a pas plus de droit que qui que ce soit. C'est un document qui fait comprendre à ses destinataires sur quoi portent le droit d'accès des auditeurs et leur devoir de communication aux auditeurs. Aussi, doit-il contenir toutes les informations nécessaires pour que l'audité puisse s'en assurer : l'objet de la mission, son champ et l'équipe d'audit. « L'ordre de mission dégage donc deux fonctions essentielles : une fonction de mandat et une fonction d'information » (RENARD, 2013 : 198).

b- Prise de connaissance

Elle permet de réunir toutes les informations générales sur l'entreprise afin de comprendre les éléments qui influent sur l'activité, d'évaluer son environnement interne et externe et de présenter un plan d'approche. Il faut noter que la prise de connaissance ne se limite pas seulement à l'entité, mais également au domaine audité, d'où la collecte des données relatives à la gestion des comptes clients.

Selon OGIEN (2014 :511), la prise de connaissance générale de l'entreprise permet à l'auditeur de mieux appréhender sa mission et de cerner les éléments pouvant avoir une importance au niveau de son jugement. Il permet de définir les domaines d'audit à approfondir du fait des déficiences de la banque ou de difficultés prévisibles pour réaliser la mission.

La prise de connaissance est donc une étape très importante dans une mission d'audit en ce sens qu'elle permet d'identifier les différents points d'audit. En effet, à travers la prise de connaissance du processus de gestion des comptes clients, l'auditeur relève et évalue les risques réels et élabore le tableau des risques à partir duquel il identifie ce que doit être son référentiel c'est-à-dire l'objectif vers lequel il veut tendre. Le tableau des risques va consister à découper le processus de gestion des comptes en tâches ou opérations élémentaires et à indiquer en face de chacune de ces tâches, quel est son objectif (RENARD, 2010 :236).

c- Les moyens utilisés pour recueillir l'information

Pour réaliser cette phase, l'auditeur conduit des entretiens avec les responsables des services concernés (le directeur du centre d'affaire, le responsables des engagements...) et analyse, s'il existe, le manuel de procédures de contrôle interne de l'entreprise. Après la prise de connaissance de l'entité, l'auditeur doit faire la description de tout ce qu'il a recensé durant cette phase. Il a donc le choix entre une forme narrative et des diagrammes.

Selon BENOIT (2003 :83), l'auditeur doit mentionner toutes les procédures séquentiellement, c'est-à-dire au fur et à mesure de leur déroulement. Il doit indiquer toutes les copies de documents et leur utilisation si elles offrent un intérêt. Il doit mentionner les procédures de maintenance de fichiers ou d'édition de rapports, montrer les flux d'informations entre les différents services de l'entreprise et indiquer aussi le titre, la position, et si possible le nom de la personne effectuant la procédure.

d- L'identification et l'évaluation des risques

Comme définies plus haut, l'identification et l'évaluation des risques consistent à faire un inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité et à mesurer leur probabilité de survenance et leur impact.

e- Le rapport d'orientation

Il délimite le champ d'intervention de l'audit. « A la fin de la phase d'étude, un document de synthèse présente dans un rapport d'orientation, les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner » (RENARD, 2013 : 221).

La phase de préparation prend fin avec la préparation des documents de travail : feuille travail, les questionnaires de prise de connaissance et de contrôle interne, le programme de vérification, le tableau des forces et faiblesses, les feuilles d'analyse des risques (FAR), etc.

2.2.3. Phase de réalisation

A cette étape, l'auditeur n'est plus dans son bureau, il passera tout le temps sur le terrain à faire des entretiens, des sondages statistiques, des revues littéraires, des circularisations et d'autres des tests.

C'est la phase de vérification. L'auditeur interne analyse, évalue les dispositifs existants sur la gestion des comptes clients. Elle commence toujours par une réunion d'ouverture et se

termine par une réunion de clôture dans certains cas. Au cours de la réunion d'ouverture, le rapport d'orientation et l'ordre du jour sont présentés à l'audité. Selon RENARD (2013 : 228), l'ordre du jour comporte six points, à savoir la présentation de l'auditeur et éventuellement de l'équipe en charge de la mission ; la présentation de la fonction d'audit interne ; le rapport d'orientation ; la fixation des rendez-vous avec les personnes que l'auditeur doit rencontrer ; la logistique de la mission et le rappel de la procédure d'audit.

Cette phase s'articulera autour d'un programme de vérification et du travail sur le terrain (vérification). Ainsi, l'auditeur a recours à plusieurs outils de travail comme :

- les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels est consigné le détail des investigations ;
- les « feuilles de couvertures » qui résument l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle ;
- une « Feuille d'Analyse de Risques » (FAR) qui fait la synthèse de l'opinion de l'auditeur sur la ou les faiblesses du contrôle interne.

L'objectif de cette vérification est de s'assurer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par l'entreprise.

2.2.3.1. Le programme de vérification

Appelé aussi programme d'audit ou planning de réalisation, il est un document interne au service d'audit dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches (RENARD, 2010 :252).

Le programme de vérification renferme l'ensemble des travaux et outils à mettre en œuvre, des investigations à mener, la répartition des tâches entre les auditeurs dans le but d'atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation. L'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus dans le programme de vérification de l'auditeur (SCHICK& al, 2010 :75).

2.2.3.2. Le travail sur le terrain (vérification)

Le travail sur le terrain quant à lui consistera en la réalisation des tests de conformités et de permanence, après la mise en œuvre des diligences définies dans le programme de vérification, en la documentation des informations recueillies lors des tests, en la supervision des travaux d'audits et en la synthèse des travaux.

a- La mise en œuvre des diligences définies dans le programme de vérification

Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre des feuilles de couverture ou feuilles d'audit (BERTIN & al, 2007 :43).

Selon SCHICK & al (2010 :118 et 120), le travail sur le terrain consiste à mener des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

b- Les tests de conformité et de permanence

L'auditeur précise les différents dispositifs de contrôle interne à tester, contribuant à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risque. Les tests de permanence lui permettront de s'assurer que les points forts identifiés lors de l'évaluation du dispositif de contrôle interne sont appliqués de façon permanente.

c- La documentation des informations recueillies lors des tests ainsi que les preuves

Elle consiste en l'établissement des feuilles de couverture et des feuilles d'analyse des risques. Des informations sont recueillies sur l'ensemble des points audités concernés par les objectifs de la mission lors des travaux de vérifications effectués. Selon SCHICK & al (2010 :118), ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux contestations et recommandation.

d- La supervision des travaux d'audits

Les travaux d'audit doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué. L'étendue de la supervision dépend de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes et de la complexité de la mission. Elle consiste en la validation des FAR.

e- La synthèse des travaux

Elle consiste en la compilation des travaux par toute l'équipe pour en faire un document unique.

2.2.4. Phase de conclusion

Cette phase marque le départ des auditeurs des locaux de l'entreprise. Dès le début de cette phase, les auditeurs procèdent à la rédaction du projet de rapport qui fera l'objet de validation au cours de la réunion de clôture. A la fin de la réunion, les auditeurs rédigent le rapport définitif comprenant les observations, les conclusions, les recommandations et les plans d'actions, auquel ils accorderont un suivi aux recommandations. La diffusion des résultats tel que défini par les Modalités Pratiques d'Application (MPA) 2440, stipule que le rapport d'audit doit être adressé aux membres de l'organisation qui peuvent s'assurer que les résultats de l'audit recevront l'attention nécessaire.

2.2.4.1. Le rapport provisoire

L'équipe d'audit doit établir les conclusions de sa mission. Elle procède à la construction de l'ossature du projet de rapport d'audit qui servira de support pour le compte rendu final sur le site auprès des audités et de base à l'établissement du projet de rapport. Ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation et ce, après validation par le chef de mission.

2.2.4.2. La réunion de clôture

C'est au cours de la réunion de clôture que se fait la restitution du rapport provisoire à l'audité. Les auditeurs recueillent par ailleurs les observations faites par les audités.

2.2.4.3. Rapport final

Les auditeurs établissent le rapport d'audit final qui sera communiqué au commanditaire et les audités finalisent leurs plans d'actions qui quant à eux seront retournés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

2.2.5. Suivi des recommandations de la mission

Selon SCHICK & al (2010 :75), cette phase consiste à suivre la mise en œuvre des plans d'actions afin de « boucler la boucle ». Ce suivi peut prendre diverses formes, il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ».

Cette action vise, d'une part, à s'assurer de la mise en œuvre des recommandations par les audités et d'autre part de s'assurer de la responsabilité de la Direction Générale ou du conseil

dans le cas où aucune disposition n'a été prise face aux menaces décelées par les auditeurs et ceci que la mission de conseil ou d'assurance.

CONCLUSION CHAPITRE 2

Dans l'espace UEMOA, la plupart des institutions financières sont dotées d'un dispositif de contrôle interne car c'est un moyen pour minimiser et prévenir les risques liés à l'activité bancaire. Il est donc règlementé par les dispositifs de règles prudentielles de l'UEMOA et par conséquent doit faire l'objet d'une évaluation. Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que l'auditeur dans sa démarche apprécie et évalue le dispositif de contrôle mis en place pour la gestion des comptes clients.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir défini dans les deux chapitres précédents, les thèmes relatifs à la gestion des comptes clients, ce qui nous a permis de cerner les risques liées à ce processus, et la méthodologie de l'audit axé sur une approche par les risques de la gestion des comptes clients. Le présent chapitre nous permettra dans un premier temps de présenter le modèle d'analyse choisi pour la réalisation de notre étude ainsi que la démarche suivie et dans un second les outils de collecte et d'analyse des données mis à la disposition de l'auditeur.

3.1. Modèle d'analyse

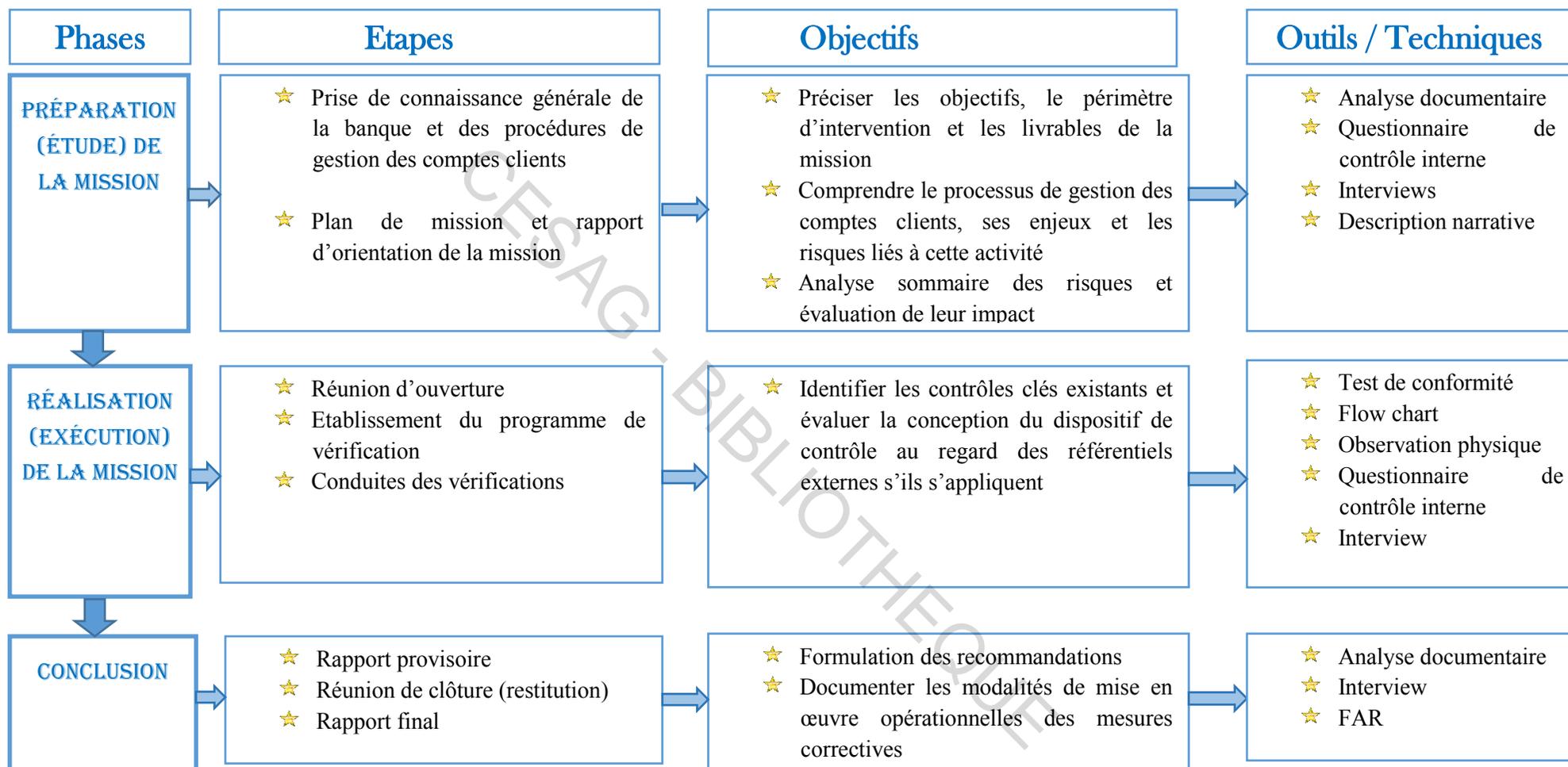
Le modèle d'analyse élaboré repose sur trois étapes qui nous permettrons d'atteindre les objectifs de l'étude à savoir l'audit de la gestion des comptes clients du centre d'affaire de la BOA CI. Notre approche consiste avant tout à dérouler les différentes phases d'une mission d'audit, définie selon l'approche d'audit par les risques.

Ces phases sont :

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

Pour mieux appréhender les contours du modèle d'analyse nous avons fait une figure qui fait la description des différentes phases et aussi des outils qui seront utilisés pour la collecte et l'analyse des données. La figure suivante fait la présentation du modèle d'analyse et des outils à utiliser.

Figure 1: Modèle d'analyse de l'audit de la gestion des comptes clients



Sources : nous- même

3.2. Les outils et techniques de collecte et d'analyse de données

Il existe plusieurs outils utilisés par les auditeurs pour collecter et analyser les données. Parmi ces outils et pour les besoins de notre étude, nous retiendrons l'interview, l'observation physique, la description narrative, l'analyse documentaire, le test de conformité, le diagramme circulaire ou flow chart, le questionnaire de contrôle interne, la feuille de révélation et d'analyse des problèmes, la grille d'analyse des tâches et le tableau de risque.

3.2.1. Les outils de collecte de données

La collecte de données se fait à partir des outils et techniques utilisés par l'auditeur en vue d'avoir le maximum d'informations nécessaires au bon déroulement de la mission. Les outils choisis sont les suivants : l'interview, l'observation physique, l'analyse documentaire, la description narrative.

3.2.1.1. L'interview

Elle nous permettra de faire une connaissance générale de l'entité étudiée. Selon RENARD (2013 : 314), l'interview n'est pas une conversation, ni un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire, l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration, il doit être coopératif.

« Les entretiens sont des situations au cours desquels les audités et les auditeurs internes peuvent échanger. Ces échanges permettent de construire une relation de travail positive tout au long du déroulement de la mission d'audit » IFACI (2013 :50). Les facteurs clés de succès d'un entretien sont : la préparation de l'entretien, le respect des personnes interrogées, l'utilisation de leur langage et ne pas avoir d'idées préconçues. A cet effet, nous aurons non seulement des entretiens avec le responsable de l'audit interne, le directeur du centre d'affaire mais également avec le personnel plus précisément les chargés clientèle. Ces informations nous permettront d'avoir une idée de l'organisation et du climat de travail au sein de l'entreprise.

3.2.1.2. L'observation physique

Pour mieux s'imprégner des réalités de l'entreprise et de ne pas se contenter seulement des dires des uns et des autres, nous aurons à observer de nous-même les différentes méthodes de travail et l'ambiance de travail qui y règnent. Selon Schick & al (2010 :179), l'observation

physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements...).

Pour ce faire nous procéderons de façon discrète à une analyse objective des opérations qui s'y déroulent.

3.2.1.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à prendre connaissance du contenu des documents fournis par le CAF de la BOA CI et à procéder à leur étude pour en sortir la substance. L'objet de l'analyse documentaire est de collecter les données et de confirmer ou infirmer les informations recueillies auprès des acteurs du système après consultation de documents interne ou externe à l'entité.

Pour ce faire nous allons consulter les documents suivants : le manuel de procédure, les attributions et l'organisation des différentes directions de la BOA CI, l'organigramme du CAF, les rapports annuels 2011, 2012.

3.2.1.4. La description narrative

Elle a pour objet de faire décrire un cadre général. Il existe deux sortes de narration, les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration par l'audité est orale et plus riche car elle apporte le plus de renseignements alors que la narration par l'auditeur est écrite et n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique.

3.2.2. Les outils d'analyse des données

Outre les outils de collecte de données, nous utiliserons les outils d'analyse de données. Nous avons retenu : le test de conformité, le diagramme circulaire ou flow chart, le questionnaire de contrôle interne, la feuille de révélation et d'analyse des problèmes, la grille d'analyse des tâches et le tableau de risque.

3.2.2.1. Le test de conformité

Il permet à l'auditeur de s'assurer de la compréhension et de la réalité du système. Il procédera alors à un examen de la réalité et de la correcte application des procédures et à la simulation de tout ou partie de la tâche effectuée par les employés de l'entreprise cliente.

3.2.2.2. Le diagramme circulaire ou flow chart

« Le diagramme est une technique de description des procédures et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique » (SARDI, 2002 :167).

Il est utilisé pour donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. C'est une représentation de la circulation des documents entre les différentes fonctions, en indiquant leur origine et leur destination.

3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

Selon BERNARD & al (2010 :73), le questionnaire de contrôle interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation.

« Administré par l'auditeur, la finalité de cette grille d'analyse est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Chaque question porte sur l'existence d'une procédure de contrôle et la réponse apportée peut être 'oui', 'non', 'NA (Non applicable)' » (Pige ,2003 :84).

La réponse négative traduit dans la plus part des cas une faiblesse du système étudié. Pour déceler les forces et les faiblesses du système, nous allons formuler un certain nombre d'interrogations sous forme de questions fermées.

3.2.2.4. La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

« La FRAP est un document ou un écran d'ordinateur sur une ou deux divisé en cinq parties : problèmes, constats, causes, conséquences, recommandations » (RENARD, 2013 :247).

Elle est remplie par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une malversation ou une insuffisance.

3.2.2.5. La grille d'analyse des tâches

C'est une photographie à un instant T de la répartition de travail dans une organisation. Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses des postes. La grille d'analyse des tâches permet de déceler les manquements à la séparation des tâches afin d'y apporter des corrections. « Pour chaque tâche, l'auditeur va chercher qui l'accomplit. A chaque fois l'auditeur rencontre un personnage nouveau, il indique son nom en tête d'une colonne et une croix en face de la tâche concernée : remplir une grille c'est donc identifier et mettre des croix » (RENARD, 2010 :359).

CONCLUSION CHAPITRE 3

La réalisation de notre étude portant sur le thème : « Audit de la gestion des comptes clients : cas du centre d'affaire de la BOA CI » nécessite une méthodologie de recherche qui nous permettra d'atteindre notre objectif. Ce chapitre nous servira donc de fil de conducteur pour la suite de nos travaux sur le plan pratique.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Les trois chapitres précédents nous ont permis de comprendre l'activité bancaire plus précisément la gestion des comptes clients et de prendre connaissance des meilleures techniques et outils pour la conduite d'une mission d'audits. Aussi, avons-nous dégagé un modèle d'analyse et une méthodologie de collecte des données nécessaire à l'étude.

Notre sujet et la méthodologie étant maîtrisés à travers les trois chapitres précédents, nous allons procéder à la prise de connaissance de l'entreprise, à la description de l'existant c'est-à-dire du système de gestion des comptes clients et enfin à la formulation de notre opinion et de nos recommandations pour l'amélioration du système de contrôle de gestion de la BOA CI.

**Deuxième partie : CADRE PRATIQUE DE
L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES
CLIENTS**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après avoir situé notre étude tout au long du chapitre précédent, nous présenterons dans cette deuxième partie l'univers de la BOA CI, son centre d'affaire, et la mise en œuvre de notre mission d'audit.

Ainsi, cette partie se déclinera en trois chapitres : le premier est de nous introduire dans l'univers de la BOA, le deuxième chapitre fera la description du processus de gestion des comptes clients au sein de la banque, le troisième chapitre présentera les résultats de l'audit dudit processus et les recommandations à l'endroit des managers pour l'amélioration la gestion des comptes clients.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BANK OF AFRICA COTE D'IVOIRE

Née du rachat de l'Union des banques en Côte d'Ivoire (UBCI-BANAFRIQUE), la Bank Of Africa- Côte d'Ivoire (BOA CI) est le fruit d'une volonté d'extension et d'intégration du Groupe BOA à l'échelle africaine.

Nous découvrirons tout au long de ce chapitre le fonctionnement et l'organisation de cette banque.

4.1. Fonctionnement et organisation de la BOA CI

La présentation du fonctionnement et de l'organisation de la BOA CI se fera à travers les points suivants :

4.1.1. Historique

La BOA CI a ouvert ses portes au public le 29 janvier 1996. Et elle développe une image de banque généraliste, faisant partie d'un ensemble fortement implanté dans la sous-région et enraciné, grâce à son actionnariat national, dans le tissu économique du pays.

Société Anonyme au capital de 7.200.000.000 FCFA, dont le siège est situé à l'avenue Terrassons de Fougères et Rue Gourgas, immatriculée au registre du commerce d'Abidjan sous le n° RCCM CI-ABJ-2011-M 7833, la BOA CI est la quatrième des Bank Of Africa à démarrer ses activités.

Elle est représentée par Madame Lala MOULAYE, DIRECTEUR GENERAL agissant en qualité de Directeur Général, dûment autorisé à signer et à prendre des engagements en son nom.

La performance de la BOA CI repose sur plusieurs atouts majeurs à savoir:

- un soutien permanent sans faille de l'ensemble de ses actionnaires ;
- accessibilité à tous les publics ;
- une stratégie offensive de concours à l'économie sur la place financière;
- un personnel jeune, compétent et motivé ;

- un partenariat international de premier plan ;
- des possibilités de collecte de ressources à long terme offertes par le marché financier régional.

4.1.2. Activités

La BOA CI, comme toutes les autres banques, joue un rôle important dans le développement économique et social de la Côte d'Ivoire, en apportant un soutien sans faille aux institutions industrielles, agricoles et commerciales ainsi qu'aux agents économiques de la nation.

La BOA CI s'est plutôt orientée vers le financement des entreprises, sans pour autant négliger les particuliers.

4.1.2.1. Les moyens généraux de la BOA CI

Les moyens généraux sont de trois ordres à savoir financier, humain et matériel.

Concernant l'aspect financier, la BOA CI est une banque commerciale qui collecte des dépôts auprès de la clientèle et les met à la disposition d'autres clients sous forme de crédits. Indépendamment de ces deux fonctions principales, elle offre toute une gamme de services comme les transferts de fonds, les opérations d'Import-export, le financement des campagnes agricoles (café-cacao). Toutes ces opérations génèrent des intérêts et commissions permettant à la banque de financer ses opérations courantes.

Au plan humain, la BOA CI avait au 31 Décembre 2012 un effectif de 231 agents répartis comme suit : cadres expatriés (4), cadres locaux (60), gradés (135), employés (26), personnel non bancaire (6).

Et enfin au plan matériel, la BOA CI s'est dotée d'un outil informatique performant lui permettant de fournir un service de qualité à sa clientèle.

4.1.2.2. Produits et services de la BOA CI

La BOA CI offre des produits bancaires classiques, des services financiers innovants et des financements structurés. Elle dispose d'une large gamme de produits et services destinés aux salariés, aux institutions et aux commerçants. En plus des produits et services classiques offerts par toute banque commerciale, elle propose :

- des produits Multimédia : B-Phone, B-SMS, B-Web ;

- des packages : pack FONXIONARIA, pack MON BUSINESS, pack SALARIA;
- des prêts : prêt Scolarité, prêt immobilier, prêt Collectif, prêt Consommation, prêt Equipement, avance, découvert autorisé ;
- des produits monétiques : les cartes SESAME et VISA ;
- différents types de comptes et plans : compte Epargne, compte-chèques, dépôts à terme, comptes devises, plan Epargne Ambition, plan Epargne logement, bons de caisse, bons du trésor ;
- transferts et change : Western Union, transferts flash, chèques de voyage, change manuel, BOA express ;
- services aux Entreprises : la BOA CI propose aussi un large choix de produits et services à destination des grandes entreprises, PME /PMI, associations, institutions et des professions libérales.

4.1.2.3. Quelques chiffres clés

La banque s'est vite révélée comme un acteur à part entière du système bancaire local et a connu un développement illustré par ses principaux indicateurs à fin 2012 :

Tableau 2: Evolution de quelques chiffres clés de 2009 à 2012(en millions de F CFA)

Nature	2009	2010	2011	2012
Dépôts	122 476	142 409	160 218	204 158
Créances	114 697	124 301	115 674	151 031
Total Bilan	183 995	211 114	213 900	271 331
Chiffre d'affaires	18 075	17 407	16 520	20 902
Résultat net	1 828	1 760	-487	3 119

Source : BOA CI Rapport annuel (2012 :13)

Il faut noter qu'à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), l'action BOA CI a terminé l'année 2012 avec une cotation de 37 000 FCFA, soit une augmentation annuelle de 32,1%.

4.1.2.4. Réseau de la BOA CI

Soucieuse d'être une banque proche et accessible, la BOA-CI a développé un réseau de vingt et une (21) agences dont treize (13) se situent dans la région d'Abidjan : Plateaux, Adjamé, Bietry, Marcory, II Plateaux, Riviéra 3, Treichville, Vridi, Yopougon, Zone 4 et Angré et les

huit (08) autres agences se trouvent dans les villes de : Bouaké, Daloa, Gagnoa, Korhogo, San Pedro, Sinfra, Soubré et Yamoussoukro.

La banque souhaitant également développer sa position sur le marché des entreprises, a créé son premier Centre d'affaires, au cœur du quartier des affaires, à Abidjan. Le centre a bien voulu nous accueillir tout au long de notre période de stage. Il fera donc objet de présentation dans notre deuxième section.

4.1.3. Organisation de la BOA CI

La BOA CI est structurée comme suit :

- le conseil d'administration composé de huit (08) membres,
- la direction générale,
- la sous-direction générale,
- la compliance,
- le service du contrôle général,
- le service comptabilité,
- le service informatique,
- le service conservation des titres,
- le service de l'organisation,
- le service recouvrement et contentieux,
- le service des moyens généraux,
- le service des ressources humaines,
- la direction du crédit,
- le service des engagements,
- le service exploitation et gestionnaire,
- le service étranger,
- le service recette,
- le service commercial.

4.2. Présentation du Centre d'affaire (CAF)

Les besoins des clients, entreprises sont très différents de ceux des particuliers/professionnels. La BOA CI pour être donc efficace, a décidé de construire son organisation autour du client.

Ainsi, elle ouvre officiellement le 05 juin 2013 à Abidjan, son premier centre d'affaires qui est une organisation commerciale spécialisée par marché. Ce centre regroupe toutes les compétences techniques et commerciales capables de prendre en charge le client « Entreprise », de répondre à ses besoins, et de les satisfaire dans les meilleures conditions.

4.2.1. Objectifs

Etant une agence bancaire à part entière, ses objectifs sont multiples. Il s'agit entre autres de :

- adopter une démarche proactive et personnalisée,
- améliorer la connaissance Client pour mieux répondre à ses besoins,
- assurer un meilleur suivi de la relation (commercial et risque),
- améliorer la qualité de service,
- développer le portefeuille Clientèle Entreprises de la banque,
- améliorer les parts de marché et la rentabilité,
- mieux cerner et maîtriser les risques.

4.2.2. Organisation

Le CAF comporte, en son sein, une filière production et une filière commerciale avec à sa tête un Directeur Centre d'affaires. Ce dernier se nomme Monsieur Michel SEKA. Il est chargé de mettre en œuvre la politique commerciale de la banque, assurer une maîtrise des risques et garantir le respect des règles prudentielles et procédures internes (Annexe 1, page 86).

- ✓ Le responsable Clientèle Entreprise

Son rôle premier est de manager les chargés Clientèle Entreprise du centre. Il valorise les relations avec la clientèle en portefeuille et développer l'activité issue des actions de prospection. Il veille également sur la qualité du traitement des opérations et des produits/services. Enfin il doit garantir la maîtrise des risques de contrepartie et opérationnel.

- ✓ Les chargés d'affaires

Ces derniers doivent développer la valeur des clients de leur portefeuille, maîtriser le risque et la valeur de ce portefeuille, veiller au suivi de la satisfaction client et encadrer les chargés de comptes.

✓ Les chargés de comptes

Ils assurent le montage et le suivi des dossiers de crédit, contribuent à l'analyse du risque de contrepartie et veillent également au suivi de la satisfaction client.

✓ Le responsable de la gestion administrative

Ce responsable organise et coordonne la production bancaire du centre d'affaires. Il est chargé de manager les collaborateurs de la filière production et de faire respecter les procédures en matière de sécurité des personnes, des valeurs et des locaux.

✓ Le responsable back office étranger

Il organise, contrôle et coordonne la production du back office étranger. Ce responsable est aussi chargé d'assurer le management des équipes du back office étranger et de veiller sur la qualité du service. Enfin il appuie les efforts de la force de vente dans ses compétences.

4.2.3. Fonctionnement

Chaque client sera géré en portefeuille par un binôme constitué d'un chargé d'affaires et d'un chargé de compte.

La segmentation clientèle se fera selon deux axes : valeur et potentiel. La valeur est déterminée selon le PNB du client et le potentiel est évalué en combinant les critères suivants qui sont le CA, sommes des autorisations, et les activités import/export. (Annexe 2, page 87)

✓ Segment 1 : client à fort potentiel et forte valeur

C'est un segment de clientèle qui dégage pour la banque une meilleure rentabilité annuelle, un fort potentiel de développement. Ces clients sont une cible très convoitée par la concurrence donc l'effort commercial doit être focalisé et intense.

✓ Segment 2 : client à forte valeur et faible potentiel

C'est un segment de clientèle aussi important que le premier, mais avec un potentiel de développement moins important, tout en dégageant une meilleure rentabilité. Il est à suivre de très près avec une relation personnalisée et une forte intensité commerciale.

✓ Segment 3 : client à fort potentiel et faible valeur

C'est un segment qui dégage pour l'instant une faible rentabilité (analyser les causes), mais avec un potentiel de croissance intéressant. C'est une cible à accompagner dans son développement d'améliorer la rentabilité.

✓ Segment 4 : client à faible potentiel et valeur

C'est un segment de clientèle qui dégage une faible rentabilité sans avoir le moindre potentiel de développement. Une clientèle à gérer avec une faible intensité commerciale.

CONCLUSION CHAPITRE 4

Ce chapitre nous a permis de connaître la Bank Of Africa de la Côte d'Ivoire (BOA), plus précisément son centre d'affaire notamment en décrivant son historique, son activité, son fonctionnement et son organisation interne.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS A LA BOA

La clientèle de la BOA est composée des particuliers (salariés du secteur public et privé) appelée clientèle privée et des entreprises qui se composent essentiellement des grandes entreprises, dont le chiffre d'affaire est au moins égale à un milliard (1 000 000 000) de francs CFA et des entreprises rattachées à des groupes.

Le stage que nous avons effectué s'est déroulé au sein du centre d'affaire de la BOA Côte d'Ivoire, centre qui est chargé de s'occuper de la clientèle commerciale. Par conséquent ce chapitre servira à la présentation du processus de la gestion des comptes clients-entreprises afin d'avoir une vision globale des différentes étapes et des spécificités de la relation qu'il entretient avec ces derniers.

A cet effet, nous nous sommes entretenus avec les principaux acteurs qui interviennent dans le processus de gestion des comptes clients.

5.1. Les principaux acteurs du processus de gestion des comptes clients

➤ Les chargés clientèles

La gestion de la clientèle entreprise est assurée principalement par un chargé d'affaire (front office) et un chargé de compte. Ces derniers travaillent en étroite collaboration. Ils ont pour mission de développer le portefeuille client, de monter les dossiers de crédits qui seront soumis au comité de crédit et de chercher de nouveaux clients. Ils veillent et assurent le suivi de la satisfaction client.

➤ Le comité de crédit

Pour tout concours n'entrant pas dans ces délégations de pouvoir, et jusqu'à un montant à fixer par le Conseil d'Administration, la décision d'octroi ou non du crédit demandé est prise par un « Comité de Crédit » présidé par le Directeur Général, ou en son absence par le Directeur Général Adjoint, et composé de cinq membres, sauf instructions prévues dans les statuts :

- le directeur du centre d'affaires,

- un administrateur désigné par le conseil pour une période de deux ans éventuellement renouvelable,
- le directeur général (DG),
- le directeur général adjoint (DGA),
- le directeur du crédit.

Sur la demande du Directeur Général (ou du Directeur Général Adjoint), peuvent y assister à titre purement consultatif :

- l'exploitant chargé du dossier,
- le directeur de l'exploitation,
- le responsable des engagements.

5.2. La gestion des comptes clients entreprises au sein du CAF de la BOA CI

Le CAF de la BOA entretient avec ses clients une relation qui passe par différentes étapes allant de la mise en relation (l'ouverture de comptes) à la fin de la relation (clôture des comptes) en passant par le traitement des différentes requêtes de la clientèle.

5.2.1. L'ouverture des comptes

L'ouverture des comptes est effectuée par le chargé d'affaire. Le client, désireux d'ouvrir un compte est reçu par ce dernier avec les documents à fournir pour l'ouverture du compte ainsi que des documents à remplir, fournis par la banque elle-même. Au cours de leur entretien, le chargé d'affaire présente les différents types de comptes et produits au client et lui fait des propositions. Une fois le choix du compte opéré, le chargé d'affaires procède au renseignement des documents à remplir relatifs au type de compte, qui seront par la suite signé par le client.

Après l'appréciation des informations recueillies auprès du client par le chargé d'affaire, le dossier est transféré au directeur du centre d'affaire et au chargé d'affaire juridique pour examen et approbation de la mise en relation.

Un compte est donc créé au nom du client avec le numéro du compte associé à partir d'un logiciel appelé 'IGOR'.

5.2.1.1. Les documents à fournir

Pour l'ouverture de son compte, le client doit fournir les documents suivants :

- les Statuts (et PV de désignation du représentant légal si non inscrit dans les statuts),
- une déclaration fiscale d'existence (DFE),
- un registre du commerce,
- une parution au journal officiel,
- deux (02) photos du représentant légal,
- une carte nationale d'identité et un permis de conduire du représentant légal (si Ivoirien),
- une carte consulaire et un passeport du représentant légal (si non Ivoirien),
- une attestation d'adresse postale au nom de la société,
- une quittance récente d'électricité ou d'eau, à défaut un contrat de bail,
- un dépôt initial de 500 000 FCFA.

5.2.1.2. Les documents à remplir

Les documents à remplir sont au nombre de six (06) : la demande d'ouverture, la convention de compte courant, la lettre de dénomination commerciale, la lettre d'information chèque sans provision, la procuration générale et le document d'information saisie.

a- La demande d'ouverture de compte

Il faut savoir que la conclusion d'un contrat résulte nécessairement de la rencontre entre la demande ou l'offre et l'acceptation (rencontre de 02 volontés).

En effet, on parle d'offre lorsque la banque va vers le postulant (potentiel client) ; dans le cadre par exemple des visites faites par les commerciaux et de demande, lorsque le postulant vient vers la banque.

Il est à noter qu'il est préférable que la demande ou l'offre fasse l'objet d'un écrit, ce dans le souci d'avoir une preuve de leur contenu. C'est la raison pour laquelle dans la « check list » figure un document appelé « *demande d'ouverture de compte....* » .

Concernant l'acceptation, elle est tacite car la BOA ne signe pas la lettre d'ouverture de compte, mais procède à l'ouverture matérielle du compte (Annexe 3, page 88).

b- La convention de compte courant

C'est un compte à caractère non commercial ou de manière plus large professionnel. Il est destiné à recevoir non seulement les dépôts, mais également les opérations financières de toutes natures : tels que les découverts, les prêts etc....

C'est un compte dont le fonctionnement particulier nécessite un écrit ; cet écrit c'est la convention de compte courant dont le modèle figure en (Annexe 4, page 90).

En l'absence de cet écrit signé par le client, certaines règles particulières (telle que la novation qui ne se présume) ne sauraient lui être opposable. Il est à noter que la signature de cette convention ne dispense pas de celle de la lettre d'ouverture de compte société.

c- La lettre de dénomination commerciale

Pour éviter donc que sa responsabilité tant civile que pénale ne puisse être engagée, le banquier, via l'agent en charge des ouvertures de comptes, doit procéder à la vérification des éléments figurant ci-après qui constitue une exigence légale pour tout banquier (art 7 de la Directive n°07-2002/CM, relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les Etats UEMOA): identité, adresse, capacité à pouvoir émettre de chèques (Annexe 5, page 91).

La responsabilité pénale de la banque pourrait donc être engagée :

- par la société ou l'entreprise individuelle dont le nom commercial a été frauduleusement utilisé,
- dans le cas où l'homonymie ne pouvait être ignorée et que la clientèle du demandeur à l'ouverture de compte est identique à celui de la société ou l'entreprise individuelle susvisée.

d- La lettre d'information chèque sans provision

La banque dès l'entrée en relation contractuelle a trois (03) obligations que nous qualifierons des trois O, à l'endroit du postulant (futur client) : Obligation d'information, Obligation de conseil et Obligation de s'informer.

S'agissant du client l'obligation d'information vise tant la fourniture de renseignement que le conseil. C'est cette obligation de renseignement qui justifie que doit être obligatoirement

remis à chaque client la lettre l'informant des conséquences de l'émission d'un chèque sans provision.

La violation de ces trois obligations peut être source de responsabilité envers le postulant (celui qui vient vers la banque) d'une part et le client et envers les tiers d'autre part (Annexe 6, page 92).

e- La procuration générale

Une personne morale n'a pas d'existence physique, aussi la loi a-t-elle prévu qu'une personne physique, choisie par les associés de celle-ci, la représente vis-à-vis des tiers. Cette personne physique est appelée mandataire social, et son mandat résultera, soit des statuts ou un procès-verbal (PV) d'Assemblée ordinaire ou extraordinaire, pour les sociétés à responsabilité limitée (SARL) notamment ; soit d'une décision de Conseil d'Administration, pour les sociétés anonymes (SA) notamment.

Ce mandataire social aura le droit :

- d'ouvrir le compte et de le faire fonctionner,
- de faire toute opérations sauf cas d'exclusion dans le mandat ; le cas particulier du mandataire social sera abordé lors de l'étude de la vérification de la capacité de la personne morale.

Il pourrait arriver que ledit mandataire social veuille lui-même déléguer à un tiers ses pouvoirs d'ouvrir et/ou de faire fonctionner un compte au nom et pour le compte de la société ; on parle de subdélégation.

f- Le document d'information des saisies

Au titre de conditions liées à l'usage du compte, il s'agit notamment de pouvoir informer le client sur les conséquences des incidents de fonctionnement de compte parmi lesquels figurent les saisies et les avis à tiers détenteurs (ATD).

Les saisies sont des actes signifiées par des huissiers par lesquels les créanciers de notre client viennent bloquer l'argent disponible sur le compte de celui-ci.

Concernant les ATD, il s'agit de saisies pratiquées par les impôts.

5.2.2. La gestion quotidienne des comptes

L'ouverture d'un compte marque le début d'une relation entre le client et sa banque. Cette relation est entretenue au quotidien à travers la gestion de son compte par son chargé d'affaire. Ce dernier est tenu de traiter les requêtes du client. La gestion des comptes clients au sein du CAF inclut la fourniture d'informations sur le compte à la demande du client ; les conseils sur les produits et services ; le traitement des opérations telles que virement, mise à disposition, remise de chèque ; le montage des dossiers de crédits ; le suivi régulier des comptes et des réclamations clients et la clôture des comptes.

5.2.2.1. La fourniture d'informations sur comptes et les conseils sur les produits et services bancaires

Sur la demande du client soit par appel ou soit par courriel, le chargé d'affaire transmet les informations concernant le fonctionnement de son compte (communication du solde bancaire, transmission de relevés bancaires...). Ce dernier peut en profiter pour faire la promotion des nouveaux services et produits de la banque. Lors de notre stage, un client a fait le déplacement jusqu'à la banque pour connaître son solde et après le lui avoir communiqué, le chargé d'affaire lui a proposé d'utiliser les services B-web ou B-SMS qui lui permettraient de consulter son solde à chaque moment et en tout lieu.

5.2.2.2. Le traitement des opérations

Ces opérations sont entre autres les virements, les mises à disposition, les chèques de banque. Le chargé d'affaire reçoit de son client un ordre de virement par courrier ou un bordereau. Il vérifie le cachet et la signature des signataires, puis après accord du directeur du CAF appose sa signature suivie de la mention 'confirmé'. L'ordre de virement ainsi confirmé sera remis au *back office* étranger pour traitement. Il en est de même pour les mises à disposition et les chèques de banques.

5.2.2.3. Le montage des dossiers de crédits

Lorsqu'une entreprise exprime le besoin de financement ou de crédit, elle est assistée par son chargé d'affaire. La présentation d'une demande de crédit rédigée et adressée au Directeur Général (DG) est indispensable. Cette demande est accompagnée des états financiers de l'entreprise sur les trois (03) derniers exercices et éventuellement des rapports ou brochures

de présentation de l'entreprise, ce qui permettra à la banque de mieux étudier l'entreprise afin d'évaluer les risques encourus. La présentation de cette demande, qui sera toujours, matérialisée par un écrit du Client, peut être différente selon qu'il s'agit d'un financement d'exploitation courante, d'investissement, d'un crédit de campagne, mais elle devrait toutefois s'inscrire dans le cadre du canevas général (Annexe 7, page 93) suivant :

- l'historique de la relation,
- l'analyse financière,
- les engagements bancaires,
- les besoins du Client,
- les garanties,
- la conclusion générale et l'avis motivé du Gestionnaire.

Ainsi, le chargé de compte va procéder au montage et au suivi d'un dossier de crédit qui sera soumis à l'instance de décision.

➤ L'historique de la relation

Le chargé de compte procède à une présentation du Client (société, entreprise personnelle ou personne physique). S'il s'agit d'une société, il en précise son capital, ses associés, la répartition du capital, la date de création, l'objet social, ses dirigeants en termes de moralité et de compétence. Il présente ensuite le poids de l'entreprise dans son secteur d'activité, dans l'activité économique du pays ou de la région, ses perspectives de développement.

Il convient enfin d'indiquer la situation du Client dans le fonds de commerce de la banque en termes de concours, commissions, dépôts, et de préciser la raison de la présentation du dossier : renouvellement, nouveau concours et modifications.

➤ L'analyse financière

L'analyse financière est effectuée par le chargé de compte et le chargé d'affaire. Elle a pour objectifs majeurs d'évaluer la solvabilité de l'entreprise (sa capacité à rembourser ses dettes et à supporter des pertes) et d'apprécier sa rentabilité. L'analyse financière doit se baser sur l'étude des trois derniers exercices financiers. Pour ce faire, le chargé de compte procède au dépouillement des états financiers de l'entreprise et au renseignement des tableaux récapitulatifs de l'activité, de la structure financière et des ratios. Doivent être mises en

évidence l'évolution du chiffre d'affaires, la répartition éventuelle de l'entreprise par branche d'activité, l'évolution des marges et les tendances des ratios caractéristiques, commentaires à l'appui.

La structure du bilan sera également examinée afin de mettre en évidence l'état de santé financière de l'entreprise. Cet examen sera complété par la revue des états prévisionnels.

➤ Les engagements bancaires

Il s'agit ici d'apprécier les engagements de l'entreprise tant chez la BOA que chez ses confrères.

✓ Chez les autres Banques

Le chargé de compte indique le niveau d'autorisation et la nature des crédits dont bénéficie le client auprès des confrères, ainsi que la part du chiffre d'affaires confiée à la concurrence. La Centrale des Risques la plus récente doit être systématiquement consultée. Tous renseignements sur le Client obtenus des confrères ainsi que les conditions appliquées par ces derniers sont intéressants à communiquer.

✓ Chez la BOA CI

Un récapitulatif des éventuels concours déjà accordés doit être effectué, en commentant les modalités de fonctionnement du compte du Client quant à la régularité des remboursements et au respect des échéances.

L'analyse du fonctionnement du compte constitue une source significative de renseignements : le total des mouvements débiteurs/créditeurs par rapport au chiffre d'affaires, le plus fort solde débiteur/créditeur sur une période donnée sont des indicateurs révélateurs de la santé financière du Client et de l'intérêt qu'il présente pour la Banque.

Un rappel de la rentabilité du Client pour la Banque est à rappeler (montant des agios perçus, commissions, etc.).

➤ Les besoins du Client

Cette rubrique permet au chargé de compte de préciser dans le détail les raisons induisant le besoin de financement du Client. Il convient notamment d'expliquer comment le concours s'inscrit dans une politique de développement de l'entreprise.

➤ Les garanties

Il est indispensable de renseigner ce chapitre, par énumération et appréciation de la consistance et de la portée juridique des garanties existantes ou proposées. L'éventuelle absence de garanties doit être explicitée et induira logiquement une condition suspensive à la mise en place du concours.

➤ Conclusion générale

Le chargé d'affaire effectue la synthèse de sa présentation et émettra un avis motivé quant à la demande de financement.

5.2.2.4. Le suivi des risques crédits

Quel que soit le bien-fondé des raisons ayant motivé l'octroi de facilités à un client, la banque encourt néanmoins un risque de non remboursement (partiel ou total) jusqu'au paiement intégral de la dette, la situation financière d'un client étant susceptible d'évoluer dans le temps. C'est pourquoi il est fondamental que les chargés de comptes et d'affaires ainsi que le Secrétariat des Engagements anticipent ce risque par un monitoring approprié du Client bénéficiaire. Ce suivi doit être articulé autour de quatre (04) points :

- les contrôles à effectuer lors de la mise en place du crédit,
- le suivi des garanties,
- la visite au client bénéficiaire,
- le contrôle du fonctionnement du compte et ses éventuels incidents.

5.2.2.5. La revue du portefeuille clients et le suivi des impayés

La revue de portefeuille ou la revue des engagements clients permet de vérifier de manière indépendante que les concours ont bien été accordés selon les procédures d'autorisation en vigueur, que les dépassements ont été autorisés au niveau requis, et de s'assurer que les concours devenus préoccupants font l'objet d'un déclassement *ad hoc*.

S'agissant des impayés, le chargé d'affaire doit identifier les concours devenus préoccupants susceptibles d'être déclassés en créances immobilisées ou douteuses et litigieuses conformément aux ratios prudentiels édictés par la Banque Centrale (non remboursement d'échéances de prêts, effets impayés, crédits documentaires impayés).

Le Contrôle des Engagements fera alors des propositions de déclassement soit en créances immobilisées (il aura alors à s'assurer que la mise en jeu des cautions personnelles est correctement activée), soit en créances douteuses et litigieuses, il aura alors à vérifier que le dossier est transmis au Service Contentieux et que les provisions *ad hoc* sont correctement constituées.

5.2.2.6. La clôture des comptes clients

La clôture des comptes dépend de plusieurs motifs à savoir la volonté de la banque (incidents de paiements, comptes oisifs...), la volonté du client (changement d'adresse ...) ou le décès du client. La clôture définitive du compte est effectuée par le service comptabilité. Cependant avant toute clôture les chargés de comptes s'entretiennent longuement avec le bénéficiaire du compte, relancent le client à plusieurs reprises en ce qui concerne les comptes oisifs ou consultent les héritiers du défunt client.

5.3. Les flow-charts du processus de gestion de comptes clients

Dans le cadre de la mission d'audit, il est important pour nous de présenter sous forme schématique les différents phases du processus de gestion des comptes clients au sein du CAF. Pour ce faire, nous présenterons les éléments suivants :

- le flow-chart de l'ouverture des comptes,
- le flow-chart du montage de dossiers de crédit,
- le flow-chart du suivi de crédit,

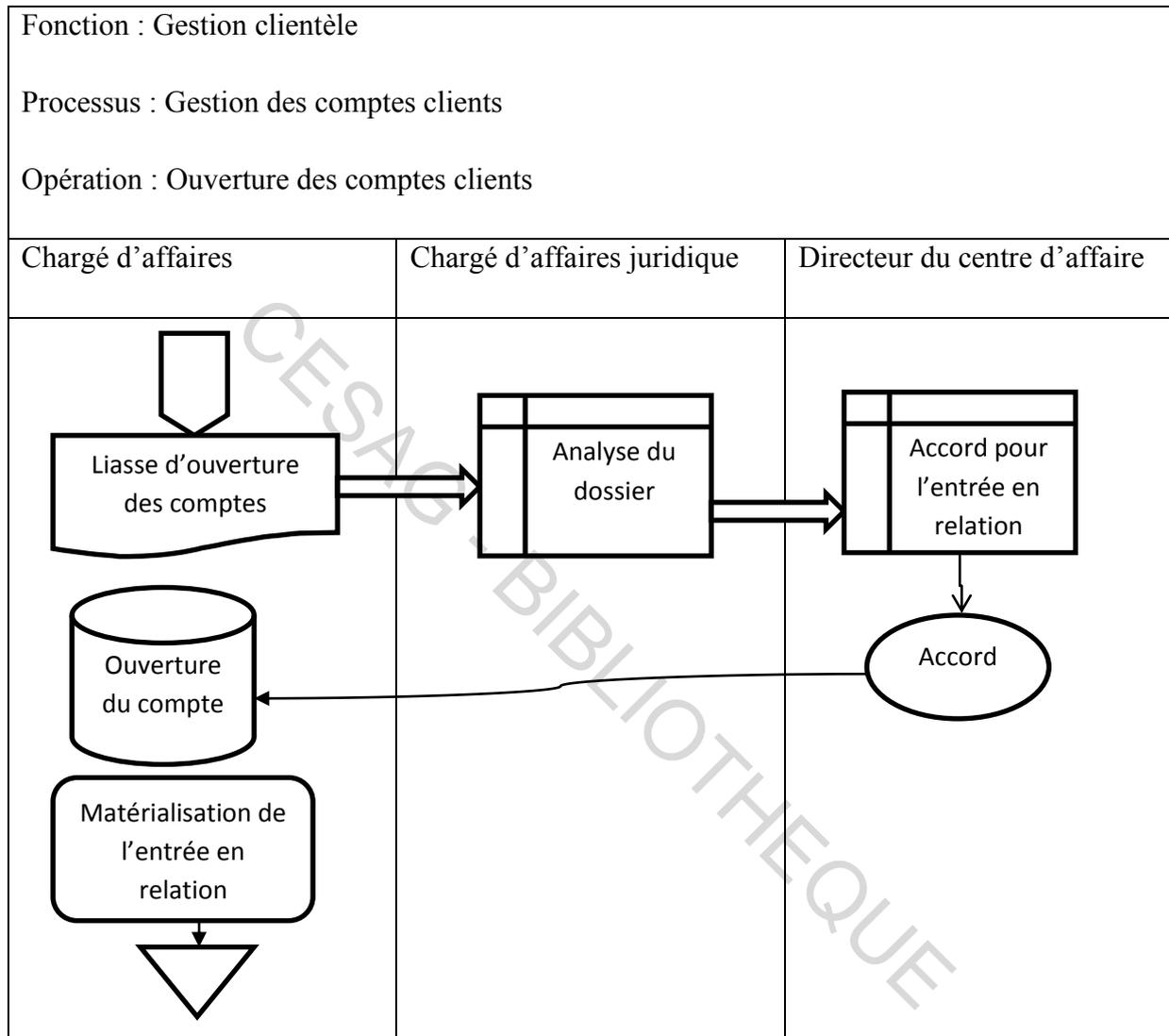
- le flow-chart de la clôture des comptes.

La légende des flow-charts sera présentée dans l'annexe 8, page 98.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3.1. Le flow-chart de l'ouverture des comptes

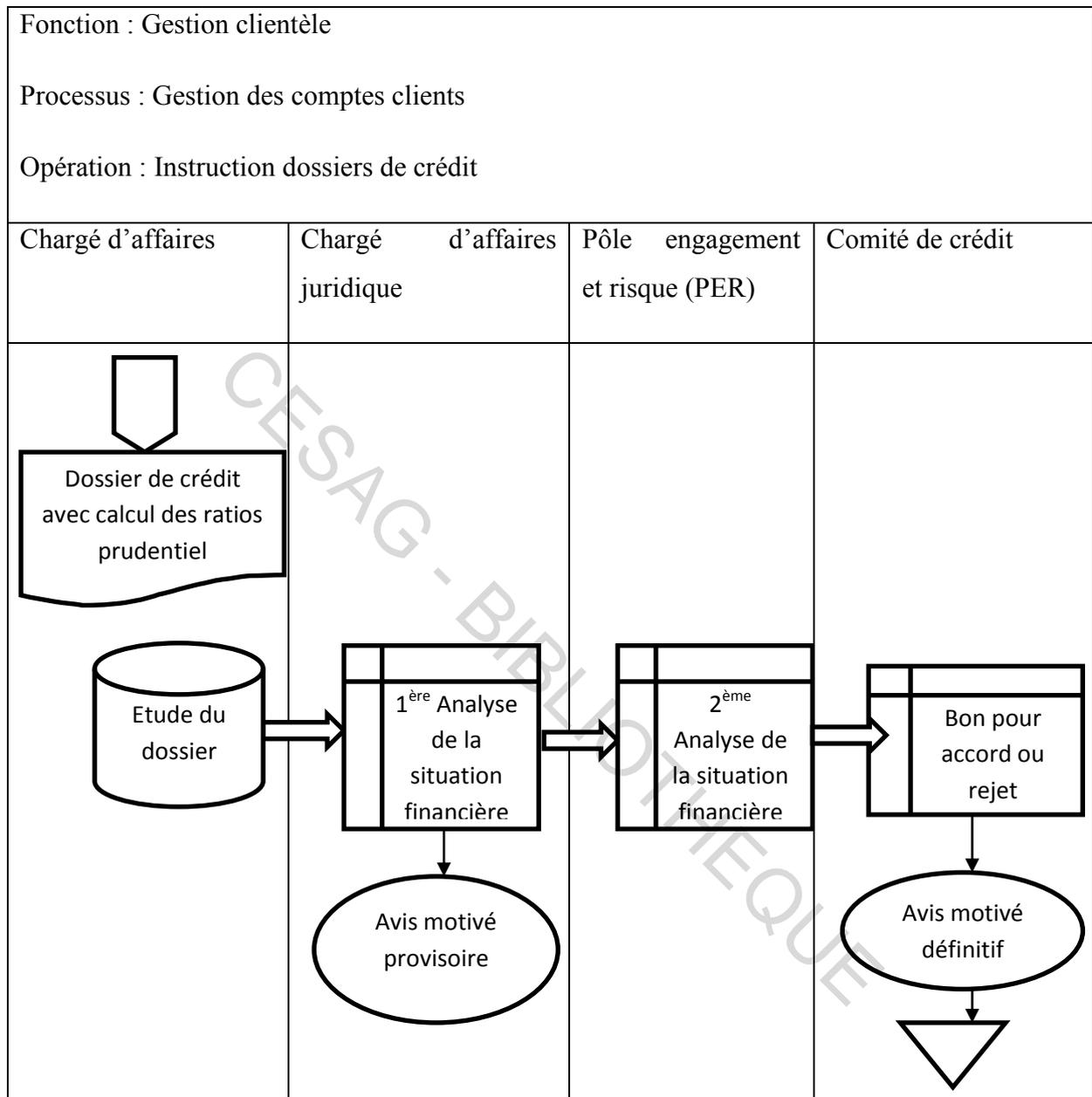
Figure 2: Flow-chart de l'ouverture des comptes



Source : nous-même

5.3.2. Le flow-chart du montage de dossiers

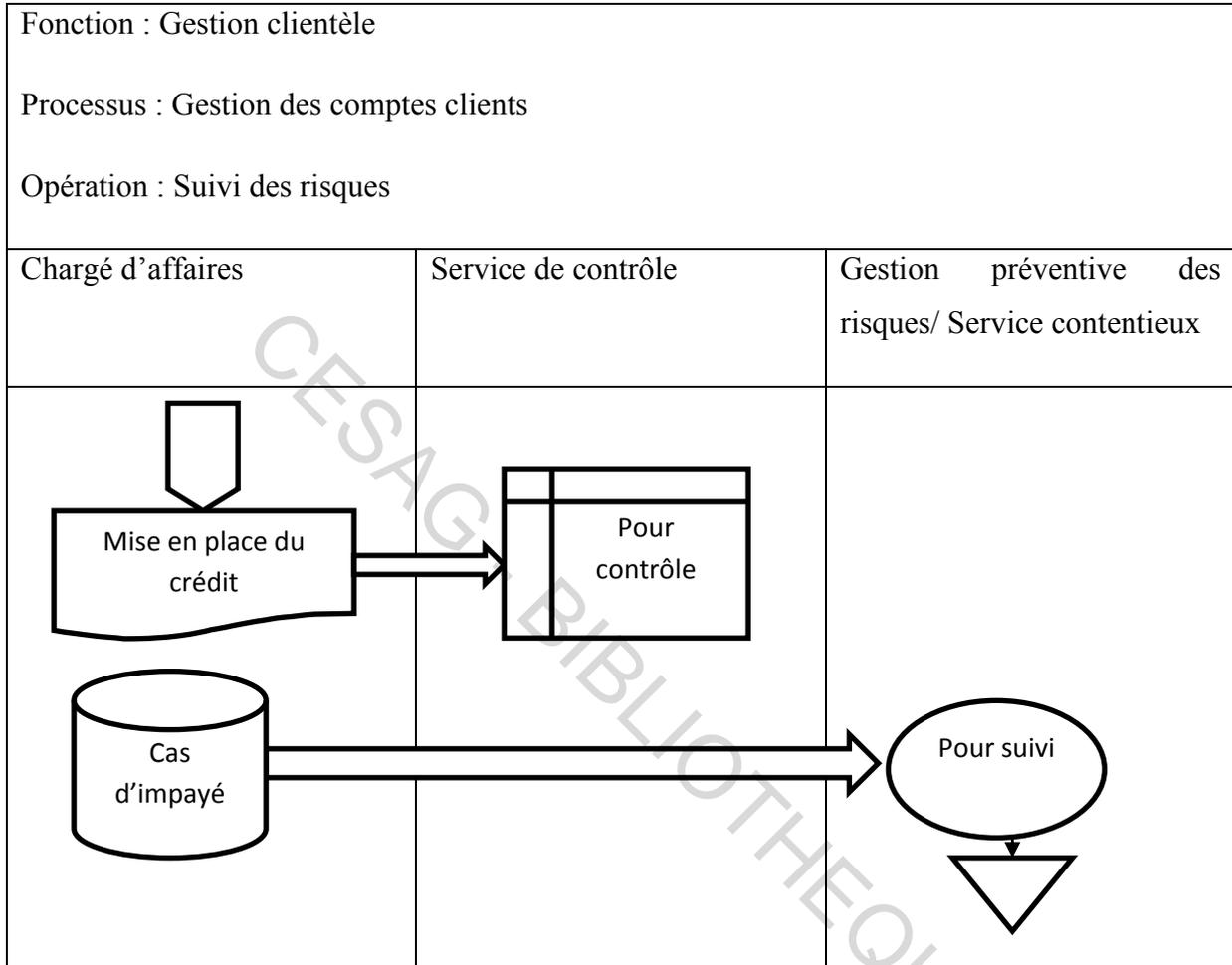
Figure 3: Flow-chart du montage de dossiers



Source : nous-même

5.3.3. Le flow-chart du suivi des risques

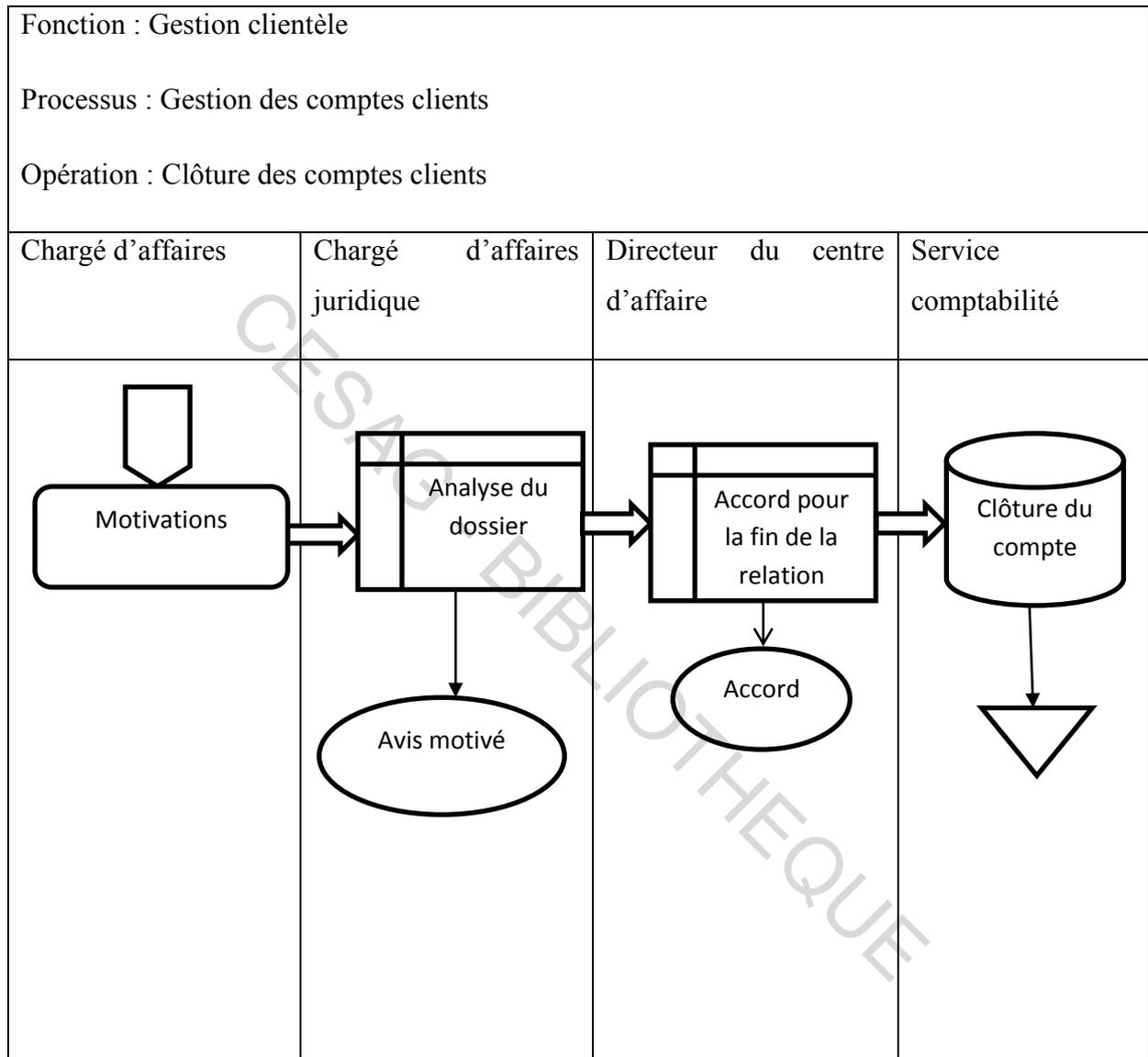
Figure 4: Flow-chart du suivi des risques



Source : nous-même

5.3.4. Le flow-chart de clôture des comptes

Figure 5: Flow-chart de clôture des comptes



Source : nous-même

CONCLUSION CHAPITRE 5

Ce chapitre nous a permis de parcourir le processus mis en place par la BOA Côte d'Ivoire pour la gestion des comptes clients au sein du CAF. Ce processus débute avec l'ouverture des comptes et prend fin à la clôture du compte.

CHAPITRE 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES COMPTES CLIENTS DE LA BOA CI

L'audit de la gestion des comptes clients aide à la détection et à la prévention des risques au sein de la BOA. Il suit la même démarche qu'une mission d'audit interne et se déroule en trois phases : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

L'audit de la gestion des comptes clients est mené à travers les entretiens (Annexe 9, page 99), le questionnaire de contrôle interne (Annexe 10, page 100) et les diagrammes de circulation. Nous avons élaboré un plan de mission, un rapport d'orientation et un programme de vérification.

6.1. Plan de mission et rapport d'orientation

L'élaboration de ces documents est nécessaire pour la bonne marche de notre mission d'audit.

6.1.1. Plan de mission

La conception du plan de mission intervient au démarrage de la mission. Selon Dayan & al. (2004 :919), la connaissance générale de l'entreprise et de son environnement et l'identification des domaines et systèmes significatifs, font l'objet d'une analyse dont les résultats doivent être formalisés dans un document dénommé plan de mission.

PLAN DE MISSION	
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifier la conformité du processus de gestion des comptes clients par rapport aux normes en vigueur ; -S'assurer de l'efficacité et de l'efficience des opérations ; -Analyser les différentes étapes du processus de gestion afin d'aider les intervenants à identifier les risques qui y sont liés.
Éléments identifiés lors de la prise de connaissance	<ul style="list-style-type: none"> -Il existe deux types de clients à savoir les particuliers et les entreprises ; -la gestion des comptes clients 'entreprises' se fait au centre d'affaires par les chargés d'affaires et de comptes ; -ces entreprises doivent avoir un chiffre d'affaire au moins égale à un milliard ; - le centre d'affaires a été créé récemment en 2013 avec à sa tête un Directeur, dit Directeur du centre d'affaire.
Etendue de la mission	Centre d'affaire, département audit
Champs d'investigation	<p>Seules les opérations liées à la gestion des comptes clients seront prises en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les chargés clientèle -Le back office étranger -Le service juridique
Période	Du 1 ^{er} Août au 30 septembre

Source : nous-même

6.1.2. Rapport d'orientation

Il présente les objectifs spécifiques visés par les auditeurs dans la réalisation de la mission.

Objets auditables	Risques	Objectifs d'audit
Ouverture des comptes clients	1. Production de documents falsifiés de la part du client 2. Erreur lors de la rédaction des conventions	S'assurer d'identifier la nature du client afin d'établir une convention d'ouverture de compte
	3. Erreur lors de l'imputation des informations sur le fichier client 4. Utilisation frauduleuse des comptes (exemple blanchiment de fonds)	S'assurer de la matérialisation de l'entrée en relation
Montage des dossiers de crédits	5. Erreur sur la présentation du client	S'assurer de la situation du client au sein de la banque à travers sa fiche d'identification
	6. Non fiabilité des états financiers 7. Mauvaise évaluation de la solvabilité du client	S'assurer la solvabilité et apprécier la rentabilité de l'entreprise
	8. Risque d'asymétrie d'information	S'assurer de la solvabilité du client vis-à-vis des confrères et de la banque elle-même
	9. Non identification de tous les besoins	S'assurer du degré de motivation du client

Objets auditables	Risques	Objectifs d'audit
	10. Mauvaise évaluation des garanties	S'assurer de l'existence des garanties
Suivi des risques crédit	11. Non application des procédures	S'assurer que la procédure d'approbation du crédit a été respectée
	12. Risque de non apposition de signature par le client	
	13. Risque de non suivi des garanties	S'assurer que les garanties sont valides et en possession de la banque
	14. Non concordance entre le compte courant du client et son compte de prêt	Apprécier l'évolution du compte client
Suivi des créances/ recouvrement	15. Risque d'impayés	S'assurer du suivi rigoureux des échéanciers
	16. Non atteinte des objectifs en termes de recouvrement	
	17. Absence de relance clients	
	18. Pertes financières	
Clôture des comptes clients	19. Non fermeture effective des comptes	S'assurer de la fermeture effective des comptes client
	20. Utilisation des comptes oisifs à des fins frauduleuses ou pour le blanchiment d'argent	

Source : nous-même

6.2. Le programme de vérification

Le programme de vérification renferme l'ensemble des travaux et outils à mettre en œuvre, la répartition des tâches entre les auditeurs dans le but d'atteindre les objectifs définis dans le rapport d'orientation.

POINT DE CONTROLE	TESTS
Ouverture des comptes clients	
Objectifs de contrôle :	
<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer de l'identification de la nature du client afin d'établir une convention d'ouverture de compte 2. S'assurer de la matérialisation de l'entrée en relation 	
Existence d'une politique d'agrément des nouveaux clients	Se procurer la politique d'agrément des nouveaux clients
Mise en place de procédures destinées à filtrer les ouvertures de comptes	Observation (Vérification des originaux des documents fournis par le client)
Application de la règle Know-Your- Customer	
Réception des documents et renseignement de la liasse d'ouverture de compte	
Création du compte client	Interrogation du compte client dans la base « IGOR »
Surveillance rigoureuse des comptes et déclaration de tous mouvements suspects	Vérification des états de dépassement

POINT DE CONTROLE	TESTS
Montage des dossiers de crédits	
<p>Objectifs de contrôle :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier la nature du client afin de s'assurer de sa situation au sein de la banque 2. S'assurer de la solvabilité du client vis-à-vis des confrères et de la banque elle-même 3. S'assurer du degré de motivation du client 4. S'assurer de l'existence des garanties 	
Réception du dossier de prêts par les chargés clientèle	Vérification du registre de d'enregistrement du courrier
Approbation de la Direction générale	Vérification de la signature du DG
Approbation du Directeur des engagements et des risques	Vérification de la signature du Directeur des engagements et des risques
Apposition du nom et de la signature du gestionnaire de crédit ayant fait l'étude préalable du dossier de prêt	Vérification du nom et de la signature du gestionnaire de compte
Elaboration de l'historique de la relation client-banque par le chargé clientèle	Interrogation du fichier client et vérification des dossiers de crédits
Vérification de la véracité des informations financières fournies par le client en menant des enquêtes	Vérification des dépouillements des états financiers
Bonne analyse financière, technique et économique des documents de synthèse du client	Participation à quelques analyses de dossiers de client
Administration de questionnaires aux clients après avoir consulté leur demande de financement	QCI

POINT DE CONTROLE	TESTS
Analyse au moins trimestrielle de l'évolution de la qualité des engagements bancaires	Vérification des dossiers d'engagements bancaires des clients
Reclassement éventuel au sein du système de notation interne	
Constitution de provisions	
Appréciation des garanties	Vérification de l'existence des garanties au service dédié à l'étude des garanties.
Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Vérifier les contrats de garanties
Suivi des risques crédit	
Objectifs de contrôle : <ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que la procédure d'approbation du crédit a été respectée 2. S'assurer que les garanties sont valides et en possession de la banque 3. Apprécier l'évolution du compte client 	
Existence d'une procédure d'approbation du crédit	Se procurer le manuel de procédure
Apposition de la signature du client sur le document d'engagement	Vérification de la signature du client
Apposition d'accord de crédit sur le dossier de crédit	Vérifier les signatures du comité de crédit, du Directeur du CAF et du DG
Existence d'une base de données sur la clientèle régulièrement mise à jour	Vérifier cette base de données et les dates des dernières mises à jour

POINT DE CONTROLE	TESTS
Rapprochement extracomptable entre la situation du compte courant du client et son compte de prêt	Contrôler le fonctionnement des comptes
Suivi des créances/ recouvrement	
Objectifs de contrôle :	
S'assurer du suivi rigoureux des échéanciers	
Mise en place d'une procédure de relance des impayés	Entretien avec les chargés d'affaires et vérification du manuel de procédures
Suivi du montant des engagements échus, nombre de relance, nombre de recouvrement effectif	Se procurer le tableau récapitulatif des recouvrements et vérifier leur mise à jour dans le fichier client
Apposition des signatures des personnes habilitées sur les lettres de relance et les lettres de mise en demeure	Vérifier l'état des comptes clients ainsi que des différentes lettres
Appel téléphonique aux clients	QCI
Clôture des comptes clients	
S'assurer de la fermeture effective des comptes client	
Matérialisation de la fin de la relation	Interrogation du compte client pour s'assurer de la désactivation effective du compte

Source : nous-même

6.3. Tests de conformité

Il s'agit de vérifier la conformité aux procédures internes.

POINTS DE CONTROLE	PRATIQUE		
	Conforme	Non conforme	Observations
Ouverture des comptes clients			
Existence d'une politique d'agrément des nouveaux clients	×		
Mise en place de procédures destinées à filtrer les ouvertures de comptes		×	Absence de formation et sensibilisation permanente du personnel en contact avec la clientèle
Application de la règle Know-Your-Customer	×		
Réception des documents et renseignement de la liasse d'ouverture de compte	×		
Création du compte client	×		
Surveillance rigoureuse des comptes et déclaration de tous mouvements suspects	×		
Montage des dossiers de crédits			
Réception du dossier de prêts par les chargés clientèles	×		
Approbation de la Direction générale	×		
Approbation du Directeur des		×	

engagements et des risques			
Apposition du nom et de la signature du gestionnaire de crédit ayant fait l'étude préalable du dossier de prêt		×	
Elaboration de l'historique de la relation client-banque par le chargé clientèle	×		
Vérification de la véracité des informations financières fournies par le client en menant des enquêtes		×	
Bonne analyse financière, technique et économique des documents de synthèse du client		×	
Administration de questionnaires aux clients après avoir consulté leur demande de financement		×	
Analyse au moins trimestrielle de l'évolution de la qualité des engagements bancaires	×		
Reclassement éventuel au sein du système de notation interne	×		
Constitution de provisions	×		
Appréciation des garanties	×		
Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	×		
Suivi des risques crédit			
Existence d'une procédure d'approbation	×		

du crédit			
Apposition de la signature du client sur le document d'engagement		×	
Apposition d'accord de crédit sur le dossier de crédit	×		
Existence d'une base de données sur la clientèle régulièrement mise à jour		×	
Rapprochement extracomptable entre la situation du compte courant du client et son compte de prêt		×	
Suivi des créances/ recouvrement			
Mise en place d'une procédure de relance des impayés	×		
Suivi du montant des créances échues, nombre de relance, nombre de recouvrement effectif	×		
Apposition des signatures des personnes habilitées sur les lettres de relance et les lettres de mise en demeure	×		
Appel téléphonique aux clients	×		
Clôture des comptes clients			
Matérialisation de la fin de la relation		×	

Source : nous-même

6.4. Analyse des résultats et recommandations

Lors de notre mission d'audit, nous avons décelé des non conformités qui méritent d'être révélées. A partir de ces anomalies, nous allons élaborer des Fiches d'Audit et de Recommandations (FAR), qui décomposent chaque problème en constats, causes, conséquences et recommandation. Cependant nous n'avons été autorisés qu'à présenter les FAR suivantes pour des raisons de secrets bancaires

6.4.1. FAR relative au management des crédits

Elle se présente ainsi :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3: FAR relative au management des crédits

Fiches d'Audit et de Recommandations (FAR)		
Entité : BOA CI		FAR N°01/03
Risque identifié : Non atteinte des objectifs temporels et/ou financiers		
Constats :		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'auditeur interne est absent dans tout le processus de gestion des clients des comptes clients ➤ Le système informatique ne fait pas l'objet d'audit périodique. ➤ L'exécution des tâches réparties, n'est pas appuyée par un suivi permanent de l'audit interne. 		
Causes :		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La hiérarchisation de la banque n'est pas bien définie. 		
Conséquences		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mauvaise application des procédures ➤ Difficulté à monter les dossiers de crédit 		
Recommandations		Direction concernée
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La direction générale doit veiller à ce que le département d'audit ait un contact permanent avec les chargés clientèle pour les aider à améliorer le processus de gestion des comptes clients. ➤ S'assurer que les informations des chargés clientèles parviennent au département audit pour que les analyses soit faites et que les recommandations soit proposées et mises en œuvres. ➤ Faire de contrôles inopinés pour s'assurer du respect des procédures par les agents. ➤ Amélioration de l'organisation de la banque. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ la Direction générale ➤ la Direction du CAF ➤ le Département d'audit
Etabli par :	Approuvé par	Validé par
Le	Le	Le

Source : nous-même

6.4.2. FAR relative à l'analyse financière des dossiers client

Elle se présente comme suit :

Tableau 4: FAR relative à l'analyse financière des dossiers client

Fiches d'Audit et de Recommandations (FAR)		
Entité : BOA CI		FAR N°02/03
Risque identifié : omission de certains points dans l'analyse des états de synthèse		
Constats :		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les opérations d'analyse sont réalisées par les mêmes agents. 		
Causes :		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plusieurs dossiers à traiter en même temps et par la même personne ➤ Défaillance du système informatique ➤ Multiples sollicitations des clients par mail ou physiquement 		
Conséquences		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mauvaise appréciation de la solvabilité ➤ Perte de temps (reprises de certaines analyses) ➤ Risque de non recouvrement de la totalité des créances client 		
Recommandations		Direction concernée
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un dispositif de contrôle (rotation des équipes de contrôle). ➤ Veiller à accroître le nombre de chargés clientèle compte tenu du nombre de plus en plus élevé des dossiers dont ils ont la charge. ➤ Doubler de vigilance. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ la Direction du CAF ➤ les chargés clientèle
Etabli par :	Approuvé par	Validé par
Le	Le	Le

Source : nous-même

6.4.3. FAR relative à la vérification des engagements bancaires

Elle se présente comme suit :

Tableau 5: FAR relative à la vérification des engagements bancaires

Fiches d'Audit et de Recommandations (FAR)	
Entité : BOA CI	FAR N°03/03
Risque identifié : Risque de non recouvrement de la totalité des créances client	
Constats :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incidents de paiement de certains clients ➤ Développement d'aléa de moralité de certains clients 	
Causes :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faille du dispositif de contrôle interne ➤ Absence d'un mécanisme de détection d'aléa de moralité ➤ Absence de plateforme de communication entre confrères 	
Conséquences	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asymétrie d'information ➤ Réduction de la marge d'octroi de crédit 	
Recommandations	Direction concernée
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instaurer des mécanismes de recouvrement applicables aux clients. ➤ Exiger aux chargés d'affaire d'effectuer des visites de plus en plus rapprochées aux entreprises bénéficiaires afin de vérifier les éventuels changements pour éviter les risques d'asymétrie d'information. ➤ Mettre en place un dispositif de détection d'asymétrie d'information via les contrôles inopinés, des études psychologiques etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ la Direction générale ➤ la Direction du CAF ➤ le service des engagements et du risque

Etabli par :	Approuvé par	Validé par
Le	Le	Le

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION CHAPITRE 6

Consacré à la mise en œuvre de l'audit du processus de la gestion des comptes clients, ce chapitre nous a permis de présenter le plan de mission, le rapport d'orientation et le programme de vérification. Nous avons également, à partir de l'analyse des résultats, élaborer des FAR et de proposer des recommandations adressées aux acteurs concernés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter de manière succincte la banque, de décrire le processus de gestion des comptes clients tel qu'il se déroule au sein du CAF de la BOA CI et de procéder à notre mission d'audit au sein dudit centre. Cet audit nous a permis de faire ressortir les risques liés au processus de gestion des comptes clients dont les principaux sont les erreurs lors du traitement des opérations et le risque d'impayés. Pour pallier à certaines insuffisances et améliorer la gestion des comptes clients, nous avons proposé des recommandations dont la mise en œuvre par les acteurs concernés permettra de réduire les risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La relation qui liait autrefois le banquier à son client a connu une évolution considérable ; d'où la naissance ou la modification des stratégies bancaires en matière de gestion de la clientèle.

Face aux mutations que connaissent le secteur bancaire et à l'évolution des exigences des clients, une bonne gestion des comptes clients est impérative pour toute banque afin de pouvoir mieux se positionner. La gestion efficace et efficiente des comptes clients exige la maîtrise ou une évaluation rigoureuse des risques y afférents afin d'apporter régulièrement des améliorations au processus.

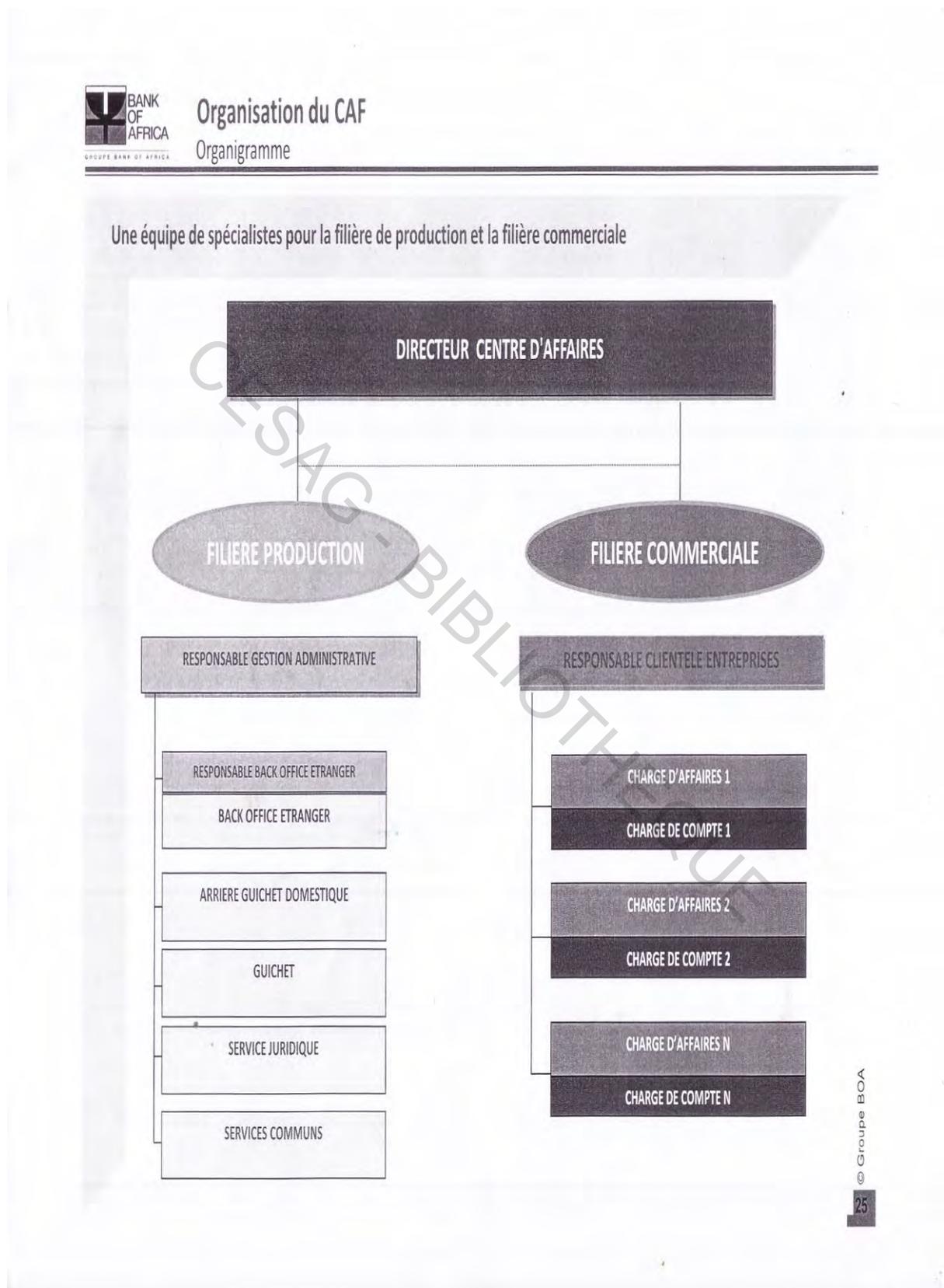
C'est dans ce cadre que dans la première partie de notre travail, nous avons appréhendé dans les deux premiers chapitres les notions nous permettant de situer notre étude. Le chapitre trois (03), intitulé méthodologie de l'étude nous a permis de modéliser la démarche d'audit et de rédiger la deuxième partie.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons au cours de la deuxième partie procédé à la description du processus de gestion des comptes clients mis en place par le CAF, l'identification et l'évaluation des risques liés à ce processus, et proposé des recommandations afin de réduire l'impact du risque sur le patrimoine de la banque.

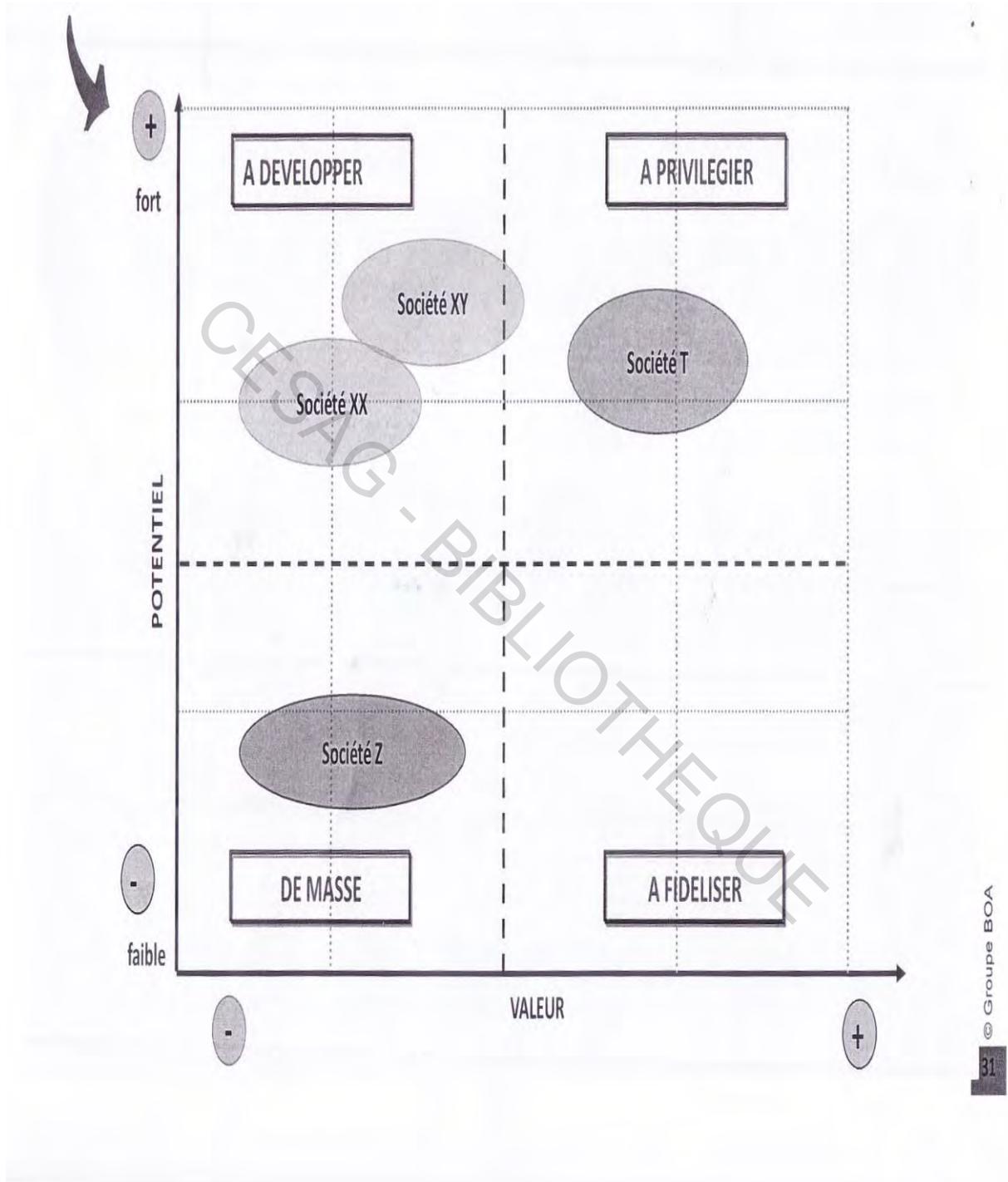
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Organigramme du centre d'affaire de la BOA CI



Annexe 2: Segmentation clientèle



Annexe 3: Demande d'ouverture de compte

RAISON SOCIALE.....

BP TEL.....

ADRESSE GEOGRAPHIQUE.....

.....

A
MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL
DE LA BANK OF AFRICA -
.....(Ville)

Monsieur Le Directeur Général,

Nous avons l'honneur de solliciter de votre institution l'ouverture d'un compte intitulé.....

.....

Les modalités de fonctionnement de ce compte sont les suivantes :

Signature unique de M
En sa qualité de

Signatures conjointes de :

1- M

2- M

3- M

Signatures séparées de :

1- M

2- M

3- M

AUTRES INSTRUCTIONS PARTICULIERES

.....

.....

CE COMPTE CONCERNE

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Administration centrale | <input type="checkbox"/> Coopérative et Groupement |
| <input type="checkbox"/> Administration locale et régionale | <input type="checkbox"/> Etablissement public à caractère industriel et commercial |
| <input type="checkbox"/> Etablissement à caractère administratif et social | <input type="checkbox"/> Société d'Etat |
| <input type="checkbox"/> Ambassade | <input type="checkbox"/> Entreprise individuelle |
| <input type="checkbox"/> Institution internationale | <input type="checkbox"/> Société d'assurance |
| <input type="checkbox"/> Banque | <input type="checkbox"/> Autres Sociétés |
| <input type="checkbox"/> Etablissement financier | <input type="checkbox"/> Autres (à préciser) |
| <input type="checkbox"/> Institution financière internationale | |

Il s'agit :

- d'un compte ordinaire d'un DAT < 2 ans d'un DAT > 2 ans

Nous vous tiendrons rigoureusement informer par écrit de toutes les modifications qui interviendraient à l'avenir, dans le cadre du fonctionnement de ce compte.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur Le Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.

SIGNATURE

Annexe 4: Convention de compte courant

Nom de la Société

Adresse de la Société

Monsieur Le Directeur Général,

Je vous confirme nos accords verbaux relatifs à l'ouverture sur vos livres d'un COMPTE COURANT transférant la propriété des remises à celui qui les reçoit et transformant celles-ci en articles d'un compte indivisible dont le solde seul peut être exigible.

En outre, il vous sera loisible, pour la clarté des opérations, de comptabiliser certaines d'entre elles en autant de sous-comptes différents, même tenus par différentes Agences, étant entendu que tous les sous-comptes ouverts sont considérés comme des articles d'un même COMPTE COURANT et peuvent être fusionnés à tout moment pour se balancer en un seul solde exigible. En conséquence, les garanties particulières qui pourraient être affectées à une créance quelconque entrant dans le COMPTE COURANT s'appliquent au solde de ce compte.

Le COMPTE COURANT existera entre nous jusqu'à la clôture qui pourra intervenir sans préavis par l'envoi d'une lettre recommandée, soit sur mon instruction, soit sur la vôtre. Après cette clôture, les intérêts, commissions et accessoires continueront à être décomptés selon les conditions appliquées pendant la durée du compte et ce, jusqu'à complet règlement.

Toutes mes remises vous seront faites sous réserve d'encaissement ; et si des effets reviennent impayés, vous pouvez soit les contrepasser immédiatement au débit de mon COMPTE COURANT, soit si vous le jugez préférable, garder en suspens tout ou partie de ces impayés.

Dans cette dernière hypothèse, vous conserverez la faculté de contrepasser ultérieurement et à toute époque chacun de ces effets au débit de mon COMPTE COURANT.

Comme il ne vous sera pas toujours possible de présenter à bonne date les effets ou chèques que je vous remettrai et de m'informer éventuellement de leur non-acceptation ou de leur non-paiement dans les délais légaux, je m'engage vis-à-vis de votre Banque à n'invoquer aucun moyen ou exception du fait de la présentation tardive des effets ou chèques portant ma signature, de l'envoi des avis de non-acceptation ou de non-paiement dans un délai excédant celui que prévoit la loi, ou encore de l'absence ou de retard de protêts.

La présente convention prend effet à compter du jour où mon COMPTE COURANT a été ouvert sur vos livres.

Veillez agréer, Monsieur Le Directeur Général, l'expression de mes salutations distinguées.

Tampon de la Société et Signature du Mandataire autorisé précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »

Annexe 5: Lettre de dénomination commerciale

BANK OF AFRICA -

Je soussigné(e) M

Déclare utiliser pour l'exercice de mes activités commerciales la dénomination de :

.....
.....
.....

Toutes les opérations effectuées sous cette dénomination m'engagent personnellement comme si elles avaient été faites sous mon propre nom, et dès à présent, je dégage la BANK OF AFRICA - des conséquences qui pourraient résulter du fait que j'utilise la dénomination commerciale susmentionnée.

Fait à, le

Annexe 6: Lettre d'information chèque sans provision

Chère Cliente, Cher Client,

Dans le cadre de l'harmonisation des législations en matière financière dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, le Règlement N°.15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les Etats Membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été adopté le 19/09/2002 par le Conseil des Ministres de l'Union Economique et Monétaire (UEMOA).

Ce texte qui a été publié au Bulletin Officiel de l'Union abroge les dispositions de la loi de 1997 sur les instruments de paiement, sauf en ses dispositions pénales, et est pour les usagers des Banques d'une importance capitale de nature à modifier radicalement la pratique antérieure.

Il met à la charge des banques un mécanisme de surveillance et sécurisation de ces instruments de paiement et tout particulièrement du chèque obligeant notamment celles-ci en cas d'absence ou d'insuffisance de provision à :

- Informer tant l'émetteur que le bénéficiaire ;
- Délivrer au bénéficiaire une attestation de non-paiement ;
- Déclarer l'incident de paiement à la Banque Centrale

Des sanctions civiles et pénales sont prévues à l'encontre des émetteurs de chèques sans provision.

- **Interdiction de chéquier pendant 5 ans sur l'ensemble des comptes détenus dans l'UEMOA avec inscription au fichier central des incidents de paiement géré par la BCEAO (ART 115 REGLEMENT 15/2002/CM/UEMOA)**
- **Emprisonnement d'un an à cinq ans et une amende de 100.000 à 3.000.000 FCFA selon les cas (ART. 83 et suivants LOI 1997).**

L'objectif est de restaurer la confiance du public à l'égard de ces instruments de paiement et d'interdire l'usage du chèque aux Clients inscrits au fichier central.

- **Nous vous invitons donc à vérifier l'existence de la provision sur votre compte avant l'émission d'un ordre de paiement par chèque, par virement, carte de paiement, lettre de change et billet à ordre, afin d'éviter tout incident.**

Nous avons jugé nécessaire d'informer notre clientèle du contenu et des conséquences de cette loi. Toutes informations complémentaires vous seront données par votre conseiller habituel ou nos services de la BANK OF AFRICA (PAYS).

Nous vous prions d'agréer, Chère Cliente, Cher Client, l'assurance de notre considération distinguée. *

* la lettre devra être réceptionnée par le client qui y apposera la mention « reçue le .../.../20..., lu et approuvé. »

Annexe 7: Canevas de crédits



PROPOSITION CREDIT

AGENCE :

DATE :

(1) 1è DEM RNV. Renouvellement ou Aménagement

S/AUG

AUG

RED

--	--	--	--

ENTREE EN RELATION LE :

<i>NOM ou RAISON SOCIALE :</i>	<i>N° de RACINE CLIENT :</i>
<i>FORME JURIDIQUE :</i>	<i>ADRESSE :</i>
<i>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES :</i>	<i>GROUPE :</i>
<i>ACTIVITE :</i>	<i>COTATION :</i>
<i>DIRIGEANTS :</i>	<i>NIVEAU DE DECISION :</i>

AUTORISATIONS EN COURS OU ECHUES			CREDITS PROPOSES		
FORMES CREDITS	MONTANT	ECHEANCE	FORMES CREDITS	MONTANT	ECHEANCE

TOTAL ENGAGEMENTS					
GARANTIES					
DATE ACTE		NATURE DES GARANTIES		MONTANT	
SITUATION IMMOBILIERE					
DATE VERIF.	DESCRIPTION IMMEUBLES	SUCCINTE	MONTANT	HYPOTHEQUE	

(1) Rayer mentions inutiles.

MOUVEMENTS DU COMPTE					
- Années					
- Total MVT					
- CA					
MVT/CA en%					
CENTRALISATION DES RISQUES à :					
UTILISATION S DANS LES BANQUES		UTILISATION CHEZ BOA		% CHEZ BOA	

ASSURANCES SOUSCRITES PAR CLIENT		
RISQUES ASSURES	MONTANT RISQUE ASSURE	CIE ASSURANCE
Bâtiments/Installation		
Equipements		
Matériel roulant		
Mobilier	-	-
Stocks		
Autres		
CONDITIONS APPLIQUEES AUX CREDITS		
CONDITIONS BASE COMPTE COURANT		CONDITIONS SPECIFIQUES
TBB =		Conditions appliquées FC & ESC/PF : Tx = CCT : Tx =
ENGAGEMENTS A DATE PROPOSITION		
Situation au		

COMMENTAIRE DE LA PROPOSITION DE CREDIT

1°) HISTORIQUE

Forme de l'entreprise,

Date de création,

Répartition du capital,

Principaux dirigeants,

Nature de l'activité,

Lieux d'implantation,

Circonstances et date d'entrée en relation,

Autres banquiers et parts de mouvement :

mois	jan-97	fév-97	mar-97	avr-97	mai-97	jun-97	juil-97	août-97	sep-97	oct-97	nov-97	dec-97
maxima												
minima												

(M. F. CFA)

mois	jan-98	fév-98	mar-98	avr-98	mai-98	juin-98	juil-98	août-98	Sept-98	Oct-98	Nov-98	Déc-98
maxima												
minima												

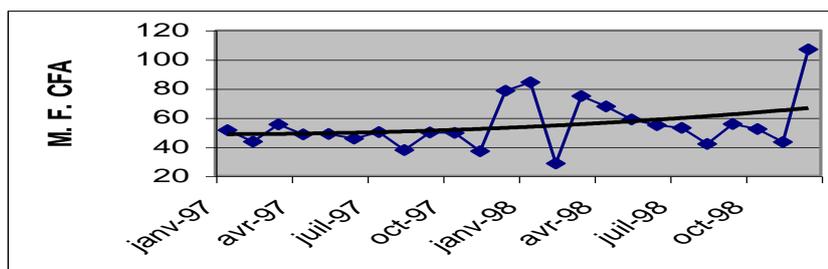
(M. F. CFA)

Mois	jan-97	fév-97	mar-97	avr-97	mai-97	jun-97	juil-97	août-97	sep-97	oct-97	nov-97	dec-97
Mouv.												

(M. F. CFA)

Mois	jan-98	fév-98	mar-98	avr-98	mai-98	jun-98	juil-98	août-98	sep-98	oct-98	nov-98	Dec-98
Mouv.												

(M. F. CFA)



AUTRES COMPTES ENTRETENUS DANS NOS LIVRES PAR LES DIRIGEANTS OU DES ENTREPRISES APPARENTÉES.

II°) ANALYSE FINANCIERE

EXERCICE				
Chiffre d'affaires HT				
Valeur ajoutée				
Résultat Brut d'Exploitation				
Résultat Net				
Marge Brute d'Autofinancement				

M. F. CFA				
Fonds De Roulement -FDR-				
Besoins en Fonds de Roulement -BFR-				
Trésorerie Nette -TN-				

III°) LES ENGAGEMENTS BANCAIRES

A°) Chez nos confrères

B°) Chez nous

IV°) LES BESOINS DU CLIENT :

V°) GARANTIE :

VI°) CONCLUSION :

DECISION :

Annexe 8: Légende des flow-charts

Symbole	Signification
	Point de départ du document
	Fichier informatique (avec le nom du fichier précisé dans le symbole)
	Circulation physique d'un document dans l'organisation
	Circulation d'informations (par opposition à la circulation de document)
	Classement définitif
	Création d'un document
	Traitement d'un document (opérations administratives)

Sources : nous-même

Annexe 9: Guide d'entretien

Dans le cadre de l'audit de la gestion des comptes clients que nous effectuons en vue d'améliorer cette gestion, et d'appréhender les risques y afférents, nous soumettons aux différents agents, ce guide d'entretien.

1. Les méthodes et procédures sont-elles définies dans un manuel de procédures ?
.....
2. Quelles sont les procédures établies dans votre structure concernant la gestion des comptes clients ? (description)
.....
3. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'exécution de ces procédures ?
.....
4. Quelles sont selon vous leurs causes et leur impact?
.....
5. Quelles sont vos suggestions pour quant à l'amélioration des procédures ?
.....
6. Le manuel est-il régulièrement mis à jour ?
.....
7. Le manuel est-il un outil auquel les agents se réfèrent pour l'accomplissement des tâches ?
.....
8. Existe-t-il une répartition des tâches au sein de l'agence ?
.....
9. Pouvons –nous voir cette répartition ?
.....
10. Quelles sont les entreprises qui peuvent ouvrir des comptes dans votre société ?
.....
11. Quels sont les documents à fournir par l'entreprise lors de l'ouverture des comptes ?
.....
12. L'audit interne est –il au cœur de tous les processus ?
.....
13. L'audit commercial se fait –il périodiquement ?
.....
14. Quelle est la procédure de clôture des comptes ?
.....

Annexe 10: Questionnaire de Contrôle Interne

Questionnaire de contrôle interne	Oui N/A	ou	Non	Observations
Objectif de contrôle : donner l'assurance que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et que les conditions d'ouverture garantissent un bon suivi du compte client				
Existe-t-il une politique d'agréments des nouveaux clients ?	X			
Des critères d'acceptation des demandes d'ouvertures de comptes sont-ils définis et respectés ?	X			
Les données du fichier client permettent-elles une identification précise de l'intéressé ?	X			
Existe-t-il des formulaires standards de traitements des demandes d'ouverture de comptes ?	X			
Les informations recueillies lors de l'ouverture d'un compte permettent-elles de se situer sur la solvabilité du client ?			X	Dépend du crédit demandé
Existe-t-il une procédure de validation des enregistrements effectués sur le fichier clients ?	X			
Les modifications du fichier client doivent-elles être appuyées par des documents officiels ?	X			
Effectuez- vous des enquêtes pour vous assurer de la véracité des informations données par vos clients ?			X	Pour l'ouverture des comptes non mais oui pour l'octroi de crédit
Objectif de contrôle : s'assurer du traitement rapide de opération d'ouverture de comptes et d'octroi de crédit				
Toutes les demandes d'ouverture de comptes sont-elles enregistrées ?	X			Par le chargé d'affaire juridique
Toutes les demandes d'octroi de crédits sont-elles rapidement enregistrées ?	X			
Les demandes de crédits reçues font-elles l'objet d'un enregistrement systématique ?	X			Par le service courrier
Existe-t-il un délai de traitement des dossiers de crédit ?	X			Mais pas respecté et dépend de la préparation du dossier par le client
Objectif : s'assurer que les crédits octroyés sont conformes à la politique de crédit et à la réglementation en vigueur				
La banque a-t-elle une politique de crédit formalisée ?			X	
Si oui, cette politique est-elle conforme à la réglementation en vigueur ?				
La direction fixe-t-elle des objectifs généraux en termes de : limitation de crédit	X			
Existe-t-il un service spécialisé pour l'octroi de crédit ?	X			Circuit d'octroi de crédit
Si oui, ce service s'assure-t-il que les prétendants aux	X			

crédits satisfont aux conditions définies dans la politique de crédit ?			
La fiche de notification de crédit indique-t-elle clairement : Les personnes qui autorisent le crédit La nature des concours Les montants Les garanties et leurs échéances Les conditions (taux, commissions...)	X		
La liste des personnes autorisées par la direction à octroyer des crédits a-t-elle été transmise aux services concernés	X		
Le déblocage des fonds est-il effectué par une personne différente de celle qui autorise le crédit ?	X		
Objectif : analyser le mécanisme de gestion des impayés et des remboursements			
Certains clients effectuent ils des remboursements anticipés ?	X		
Aviez-vous prévu des mécanismes d'incitation pour les remboursements anticipés ?		X	Pas dans l'intérêt de la banque
Recevez-vous des plaintes des clients pour le non suivi de leur remboursement anticipés ?	X		Rarement
Avez-vous mis en place une procédure de recouvrement spécifique des impayés ?	X		Département de la gestion préventive des risques/service contentieux
La gestion des impayés telle qu'elle est faite actuellement vous semble efficace ?	X		
Existe-t-il un contrôle de conformité pour s'assurer que pour chaque versement effectué, le montant total remboursé est bien enregistré sur le compte du client en question ?		X	
Est-ce que les clients respectent-ils les dates d'échéances ?		X	Pas toujours
Existe-t-il des supports électroniques sur lesquels sont saisies et sauvegardées toutes les informations relatives au remboursement ou à l'encaissement	X		

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES LIVRES

1. AHOANGANSI Sêtondji Evariste Raymond (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2^{ème} édition, Editions mondexperts, 923 pages.
2. AUTISSIER David & DELAYE Valérie (2008), *Les baromètres de la performance : Mesurer la performance du système d'information*, Editions d'organisation, 214 pages.
3. BACHY Bruno & HARACHE Christine (2010), *Toute la fonction management, savoir-être, savoir-faire, savoirs*, Edition DUNOD, Paris, 497 pages.
4. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques*, 2^{ème} édition Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
5. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel, entrepreneuriat, gouvernance, et performance*, 3^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 425 pages.
6. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 8^{ème} édition, Presses universitaires de France, Paris, 526 pages.
7. BERNARD Frédéric & al. (2010), *Contrôle Interne*, 3^{ème} édition, Maxima, Paris, 325 pages.
8. BERNARD Jean-Jacques & GAUTHIER Jean-Claude (2002), *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Editions REVUE BANQUE, Paris, 271 pages.
9. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 533 pages.
10. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratique à l'internationale*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
11. CHRISTELLE Philippe (2006), *L'audit interne dans l'industrie, une gamme d'objectif pour maîtriser les risques*, Revue française de l'audit interne, N° 178, 51 pages.
12. CICILE Jean-Michel (2002), *Terminologie bancaire, économique et financières : anglais-français*, 3^{ème} édition, Editions REVUE BANQUE, France, 319 pages.
13. DECOCQ Georges & al. (2014), *Droit bancaire*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 420 pages.

14. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 324 pages.
15. FANSI Manuel Roland (2013), *Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA*, Editions L'Harmattan, Paris, 403 pages.
16. GRENIER Claude & BENNEBOUCHE Jean (2001), *Auditer et Contrôler les activités de l'entreprise, géode : Gestion, Economie, Organisation et Droit de l'entreprise*, Paris, 189 pages.
17. HAMON Carole & al. (2000), *Gestion et management de force de vente*, 2^{ème} édition, 247 pages.
18. HAMZAoui Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Pearson Education, France, 243 pages.
19. HUL John & al. (2007), *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson Education, France, 448 pages.
20. IFACI-IAS(2000), *Les mots de l'audit (lexique)*, Editions Liaisons, 101 pages.
21. JEREZ Olivier(2000), *Le secret bancaire*, Editions REVUE BANQUE, Paris, 125 pages.
22. MARCOUX Michelle (2003), *Organisation et activités comptables*, 2^{ème} édition, Editions Bréal, 287 pages.
23. MOUGIN Yvon (2002), *La cartographie des processus, maîtriser les interfaces*, Editions d'Organisation, 248 pages.
24. MOUGIN Yvon (2008), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management de QESDD*, Editions AFNOR, Paris, 247 pages.
25. NAHUM William & al (2010), *Le recouvrement des créances commerciales et la gestion du poste clients, guide des bonnes pratiques, cahiers de l'académie n° 19*, Editions Académie des sciences et techniques comptables et financières, Paris, 135 pages.
26. NARASSIGUIN (2004), *Monnaie : Banques et Banques Centrales dans la zone EURO*, 1^{ère} édition, Editions De Boeck, 253 pages.
27. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^{ème} édition, Editions DUNOD, Paris, 532 pages.
28. PEELEN Ed & al (2009), *Gestion de la relation client*, 3^{ème} édition, Edition Pearson, Paris, 391 pages.
29. PIGE Benoît (2003), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions EMS, Paris, 216 pages.

30. PIGE Benoît (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions EMS, Paris, 319 pages.
31. QUIRY Pascal & LE FUR Yann (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} édition, DALLOZ GESTION, Paris, 1198 pages.
32. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
33. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
34. RENARD Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^{ème} édition, Editions Eyrolles, Paris, 452 pages.
35. ROUYER Gérard & CHOINEL Alain (2003), *La banque et l'entreprise : Techniques actuelles de financement*, 3^{ème} édition, Collection Banque ITB, La revue Banque Editeur 75001, Paris, 432 pages.
36. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Editions AFGES, Paris, 1099 pages.
37. SCHICK Pierre & al. (2010), *Audit et référentiels de risques : gouvernance, management des risques, contrôle interne*, DUNOD, Paris, 339 pages.
38. TRAORE Soungalo (2010), *Les secrets du crédit bancaire en Afrique*, Secom-Medias, 161 pages.

LISTE DES ARTICLES

39. BOA CI. (2011), Rapports annuels, 45 pages.
40. Commission Bancaire UMOA (2009), Rapport annuel de la Commission.
41. LE MOCI (2013), *Guide de la gestion du risque client à l'international*, N°1941, 98 pages.
42. Viet Claude (2011), *Audit & contrôle internes : Revue des professionnels de l'Audit, du contrôle interne et des risques*, N°205, 38 pages.