



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE
MANAGEMENT DU RISQUE : CAS DE
LA BCS-SA MALI**

Présenté par :

M. SECK Lamine Mohamed

Dirigé par :

M. Moussa Yazi

Directeur BF-CCA CESAG

Octobre 2013

Dédicace

A ma très chère mère SOUMANO Fatoumata, elle représente pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce qu'elle mérite pour tous les sacrifices qu'elle n'a cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.

A mes parents, leurs prières et leurs bénédictions m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

A M. YAZI Moussa, Directeur de CESAG Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit, mon directeur de mémoire, un remerciement particulier et sincère pour tous les efforts fournis. Il a toujours été présent. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

A M. Bertin CHABI, le Directeur de CESAG Exécutive, pour ses conseils et son encouragement.

A M. Moussa MAIGA, Chef du service suivi et portefeuille à la BCS-SA, j'ai eu le privilège de travailler parmi son équipe et d'apprécier ses qualités et ses valeurs. Son sérieux, sa compétence et son sens du devoir m'ont énormément marqués.

A mes chers amis SIE Meledje Fulgence, N'GUESSAN Giscard, BOA Eponon, BERTE Sinaly, en témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble.

Liste des sigles et abréviations

AMF :	Autorité des Marchés Financiers
Bâle II :	Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire
BALIMA :	Banque Arabe Libyo-Malienne
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCS :	Banque Commerciale du Sahel
BF-CCA :	Banque Finance Comptabilité Contrôle et Audit
BTP :	Bâtiments et Travaux Publics
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COCO:	Criteria of Control Committee
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAC:	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion
DG :	Directeur Général
ERM:	Entreprise Risk Management
FERMA:	Federation of European Risk Management Associations
IFACI:	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IIA:	Institute of Internal Auditors
ISO:	International Standard Organization
KRI:	Key Risk Indicators
LSF:	Loi sur la Sécurité Financière
PWC:	PriceWaterhouseCoopers
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

➤ Tableaux

Tableau 1 : Les composantes du management des risques.....	27
Tableau 2 : Catégories d'événements.....	29
Tableau 3 : Comparaison audit interne avec le risk Management.....	42
Tableau 4 : Les forces et les faiblesses du rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et de crédit.....	85
Tableau 6: Identification des conséquences liées aux faiblesses.....	88

➤ Figures

Figure 1 : Représentation du référentiel COSO II.....	31
Figure 2 : Le Processus de gestion des Risques (FERMA).....	32
Figure 3 : Représentation du référentiel COSO 2013	36
Figure 4 : Rôle de l'audit interne dans l'ERM	39
Figure 5 : modèle d'analyse.....	45
Figure 6 : Processus d'octroi de crédit	69
Figure 7 : Les différentes garanties	70

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Table des matières	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : L'audit interne	10
1.1. Définition, missions et objectifs de l'audit interne	10
1.1.1. Définition de l'audit interne.....	10
1.1.2. Les missions de l'audit interne	14
1.1.3. Les objectifs de l'audit interne.....	14
1.2. Les moyens de l'audit interne	15
1.2.1. La charte d'audit interne	15
1.2.2. Le manuel d'audit interne	15
1.2.3. La cartographie des risques.....	16
1.2.4. Le manuel de procédure.....	16
1.3. Déontologie et Normes d'audit interne	17
1.3.1. Le code de déontologie	17
1.3.2. Les Normes professionnelles et les Modalités Pratiques d'Application....	18
1.4. Les rattachements hiérarchiques de la fonction d'audit interne.....	18
1.4.1. Rattachement à la direction générale	19
1.4.2. Rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit.....	19
1.4.3. Rattachement à une direction opérationnelle.....	20
Chapitre 2 : Le management des risques	21
2.1. Notion du risque	22
2.2. Typologie des risques bancaires.....	22
2.2.1. Les risques opérationnels.....	22
2.2.2. Les risques de crédit	23
2.2.3. Les risques de marché.....	23
2.3. Définitions du management des risques.....	23
2.4. Les avantages et les objectifs du management des risques	24

2.4.1.	Les avantages du management des risques	25
2.4.2.	Les objectifs du management des risques	25
2.5.	Les composantes du management des risques	26
2.5.1.	Environnement interne ou cadre organisationnel	27
2.5.2.	La fixation des objectifs.....	28
2.5.3.	L'identification des risques.....	28
2.5.4.	L'évaluation des risques	29
2.5.5.	Le traitement des risques	30
2.5.6.	Les activités de contrôle	30
2.5.7.	Information et communication.....	30
2.5.8.	Le pilotage	31
2.6.	Les rôles et les responsabilités en matière de management des risques.....	32
2.6.1.	Le rôle du conseil d'administration	33
2.6.2.	Le rôle de la direction générale et des unités opérationnelles	33
2.6.3.	Les principales responsabilités des personnes chargées de la gestion du risque	33
2.7.	Apport du COSO 2013 sur l'ERM.....	34
2.8.	Le rôle de l'audit interne dans le management des risques.....	36
2.8.1.	Importance de l'ERM pour l'audit interne	41
2.8.2.	Les relations et les interactions de l'audit interne avec les acteurs de la gestion des risques	41
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....		44
3.1.	Le modèle d'analyse.....	44
3.2.	La collecte et l'analyse des données	46
3.2.1.	La collecte des données	46
3.2.2.	Les outils d'analyse des données collectées.	48
PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		51
Chapitre 4: présentation de la BCS-SA		53
4.1.	L'historique de la BCS-SA	53
4.2.	La mission de la BCS-SA.....	54
4.3.	Les produits de la BCS-SA	54
4.4.	L'organisation de la BCS-SA	55
4.4.1.	La Directions des Engagements.....	55
4.4.2.	La Directions des Opérations bancaires.....	55

4.4.3.	La Direction Comptable & Financière.....	Erreur ! Signet non défini.
4.4.4.	La Direction de l’Audit Interne	56
4.4.5.	La Direction des Affaires Administratives et Juridiques	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 5 : Audit interne et management des risques opérationnels et de crédit à la BCS-SA.		
		58
5.1.	Mission et cadre global de la gestion des risques au niveau du groupe	58
5.1.1.	La mission du risque management du groupe.....	58
5.1.2.	Le cadre global de la gestion des risques au niveau du groupe	59
5.2.	Le management du risque opérationnel au niveau de BCS-SA	59
5.2.1.	Le cadre organisationnel de la gestion des risques opérationnel à la BCS-SA	59
5.2.2.	Politique et méthodologie de gestion des risques opérationnels.....	60
5.2.3.	La description du processus de management des risques opérationnels ...	62
5.3.	Le management du risque de crédit au niveau de BCS-SA	65
5.3.1.	Politique de gestion et méthodologie de gestion des risques de crédit	65
5.3.2.	Description du processus de gestion du risque de crédit à la BCS-SA.....	66
5.4.	Description du rôle de l’audit interne dans le mangement des risques opérationnels.....	70
5.4.1.	Le rôle de l’audit interne dans l’identification et évaluation des risques opérationnels.....	71
5.4.2.	Le rôle de l’audit interne dans la maitrise, l’atténuation et les activités de contrôle des risques opérationnels	73
5.5.	Description du rôle de l’audit interne dans le mangement des risques de crédit ..	73
5.5.1.	Le rôle de l’audit interne dans l’appréhension des sources du risque de crédit	73
5.5.2.	Le rôle de l’audit interne dans l’évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit.....	74
5.5.3.	Le rôle de l’audit interne dans le contrôle de la mise en œuvre des procédures.....	74
5.6.	L’importance du management des risques pour par l’audit interne	75
Chapitre 6 : Analyse et recommandations sur rôle de l’audit interne dans le management des risques a la BCS-SA.....		
		77

6.1. Présentation et analyse des résultats sur le rôle de l’audit interne dans le management des risques opérationnels	77
6.1.1. L’identification des risques et leur évaluation.....	78
6.1.2. Priorisations des risques opérationnels	79
6.1.3. Le traitement et les activités de contrôle.....	79
6.1.4. Le pilotage des risques.....	81
6.2. Présentation et analyse des résultats sur le rôle de l’audit interne dans le management des risques de crédit	81
6.2.1. L’appréhension des sources du risque de crédit	82
6.2.2. L’évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit.....	83
6.2.3. Le contrôle de la mise en œuvre des procédures.	84
6.3. Bilan de l’analyse du rôle de l’audit interne dans le management des risques opérationnels et de crédit.....	84
6.4. Recommandations	89
6.4.1. Recommandations sur la politique globale en matière de management des risques	89
6.4.2. Recommandations par rapport au rôle de l’audit interne dans la gestion des risques opérationnels	89
6.4.3. Recommandations par rapport au rôle de l’audit interne dans la gestion des risques de crédit.....	92
CONCLUSION GENERALE	95
ANNEXES	98
BIBLIOGRAPHIE	113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les banques occupent une place particulière dans l'économie. Elles collectent et gèrent les dépôts des agents économiques et exercent un réel pouvoir de création monétaire par les crédits qu'elles octroient.

Les domaines d'activité des banques se sont fortement étendus et les produits offerts largement étoffés. Les attentes des clients sont devenues plus élevées, les bourses ont connu des volatilités de plus grande ampleur, la pression sur le secret bancaire devient plus forte et la concurrence nationale et internationale plus vive. Pour survivre et croître, les banques doivent sans cesse augmenter la valeur ajoutée, satisfaire aux exigences rapides et croissantes des régulateurs et des marchés, tout en minimisant en même temps les coûts et les risques.

Toute décision d'une banque implique l'appréciation d'un risque, donc une anticipation de l'évolution attendue de chaque situation. De plus, la dimension de la banque et l'importance des investissements que sa croissance exige, entraînent un accroissement de l'incertitude qui s'attache à toute décision, et augmentent de manière sensible les risques courus. En même temps, les longs délais de mise en application des décisions diminuent la flexibilité de la banque à l'évolution de la conjoncture. Sous l'effet du progrès technique, la spécialisation des outils de production diminue à la fois la mobilité interne et la mobilité externe du capital. Tous ces facteurs contribuent à augmenter les risques courus. Enfin le développement économique rapide exige une anticipation permanente de l'évolution. Il en est de même dans une situation de crise et de reconversion. La gravité des choix a conduit tout d'abord à chercher à maîtriser les risques courus. Cette gravité a été favorisée surtout par les changements et les évolutions de l'environnement local et international, qui sont devenus trop rapides sur tous les plans et principalement:

- les marchés sont de plus en plus mondiaux ;
- ils sont de plus en plus instables ;
- les investissements sont de plus en plus onéreux et lourds de conséquence en cas d'erreur stratégique.

Pour ces raisons, les banques font l'objet d'une surveillance attentive, avec un regard particulier porté sur leur solvabilité, d'où le rôle accru des organes de régulation. En Afrique de l'ouest, l'institution en charge de veiller au respect des normes qui règlementent

L'activité bancaire est la commission bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

Dans la logique de maîtrise du risque dans ce secteur, des progrès sensibles ont été réalisés à la suite des difficultés rencontrés par les établissements exerçant la profession. Il s'agit des travaux du comité de Bâle et ceux du *Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission* (COSO) qui ont engendré un regain d'attention à la notion du risque dans le contrôle interne des banques. En tenant compte de ces évolutions du contrôle interne, *the Institute of Internal Auditors* (IIA) corrige la conception de l'audit interne en proposant une définition qui intègre la prise en compte du risque dans l'activité d'audit interne. Ces progrès ont influencé énormément les organes de réglementation bancaire dans le monde dont particulièrement la Commission Bancaire de l'UMOA, qui dans sa circulaire N°003-2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA en son article 10 énonce : « l'audit interne est une fonction indépendante chargée d'évaluer le bon fonctionnement ainsi que l'efficacité du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, sur la base d'un examen régulier et systématique des opérations et des procédures. Il doit, à cet effet, être directement rattaché à l'organe exécutif. Sur la base de cartographie des risques prévue par les dispositions de l'article 11, le responsable de l'audit interne élabore un programme pluriannuel couvrant le cycle des investigations. Il élabore également un programme annuel prenant en compte la tranche annuelle des vérifications découlant du programme pluriannuel... »

L'audit interne, chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne, est au cœur du système de contrôle interne bancaire. Pour assurer son efficacité, des conditions culturelles et matérielles doivent être vérifiées. Selon Renard (2010 : 443), ces conditions sont :

- conditions culturelles :
 - une sensibilisation au contrôle interne ;
 - une culture d'audit ;
 - une bonne image de l'audit interne.
- conditions matérielles :
 - des objectifs précis à savoir l'existence d'un plan d'audit illustrant de façon précise les objectifs généraux de l'audit ;

- une méthodologie rigoureuse incluant une démarche méthodologique avec une répartition des tâches précisées ;
- un bon plan de communication qui permet à l'auditeur interne de bien connaître ses clients et leurs attentes, de mieux informer sur ses possibilités et ses limites ;
- un professionnalisme reconnu qui joue un rôle important dans la recherche d'efficacité.

Pour l'établissement des plans d'audit tels que mentionnés dans les composantes des conditions matérielles, la cartographie des risques sert de référentiel.

Elle est considérée selon Renard (2008 :140), Jiménez & al (2008 :63) et Maders (2006 :52) comme :

- un outil qui permet de classer, de comparer, et d'hiérarchiser les risques ;
- un instrument d'aide à la gestion adéquate des risques;
- un outil qui permet de communiquer des informations sur les risques.

C'est en cela que les banques ont compris que pour mener à bien leur mission et contribuer à créer de la valeur ajoutée, l'audit interne doit adopter une approche simple, pragmatique et efficace.

La BCS-SA est une multinationale libyenne qui a ouvert ses portes au Mali depuis 1977. Les exigences de la Commission Bancaire et les attentes de la maison mère en matière de contrôle interne et de gestion des risques l'ont amenée à se doter d'une direction d'audit interne. Les responsables ont compris que pour l'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés, le management des risques et l'audit interne jouent un rôle primordial. L'un permettant d'identifier, d'évaluer les risques bancaires, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de la BCS-SA et l'autre apportant une assurance objective quant à l'efficacité des activités de la banque, afin que les principaux risques soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien.

Malgré le travail abattu par le management des risques dans la prise en compte des opportunités et des menaces de la fixation de la stratégie de la BCS-SA jusqu'à la conduite

quotidienne des opérations, nous constatons l'absence d'un processus de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes alors qu'un « dispositif de management des risques évolue au fil du temps » (IFACI, PWC & LANDWELL 2005 : 118). A ce stade se pose le problème de l'efficacité du processus de management des risques adopté par la banque. Cette situation est de nature à entrainé :

- une inadéquation des mesures de traitement des risques ;
- une inefficacité ou une non application des activités de contrôle ;
- les vols et les fraudes.

Les conséquences susmentionnées touchent particulièrement l'audit interne parce qu'il est l'un des garants de l'efficacité du dispositif de gestion des risque. Le problème ainsi mis en exergue n'est que la résultante de divers facteurs qui sont :

- l'absence d'un dispositif de gestion des risques fonctionnant en continu ;
- une configuration incorrecte ou incomplète des structures d'évaluation du processus de gestion des risques comme l'audit interne ;
- des ressources humaines insuffisantes pour soutenir et appliquer correctement le processus de la gestion du risque.

Au vu du problème soulevé, il est important de trouver des solutions visant à l'amélioration l'efficacité du dispositif de management des risques au sein de la BCS-SA. Ces solutions possibles sont :

- mettre en œuvre un dispositif de traitement, de contrôle et de pilotage des risques fonctionnant en continu;
- réaliser des évaluations spécifiques pour obtenir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du management des risques par l'audit interne ;
- disposer de ressources humaines suffisantes afin que le processus de gestion des risques soit appliqué correctement.

La première solution proposée permettra certes à la direction de réagir de façon dynamique face aux menaces par des opérations courantes de pilotage mais elle ne traitera pas le problème en profondeur. La deuxième exige le recrutement de ressources humaines pour renforcer le management des risques. Elle demande donc d'avoir des ressources financières

supplémentaires ce qui s'avère difficile dans un contexte où la BCS-SA veut réduire ces charges. Dès lors, nous décidons de retenir la deuxième solution : « Réaliser des évaluations spécifiques pour obtenir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du management des risques par l'audit interne ». Nous retenons cette solution parce qu'elle permet de se concentrer directement sur l'efficacité de la gestion des risques. Elle permet également d'examiner l'efficacité sur la durée.

Au regard de la solution retenue, notre question de recherche est : quel est l'apport de l'audit dans l'efficacité du dispositif de management des risques à la BCS-SA ?

Plus précisément :

- Qu'est-ce que le management des risques ?
- Quel est le système de management des risques mis en place par la BCS-SA ?
- Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'implication de l'audit interne dans le management des risques ?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses à travers l'étude du thème : « **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques : Cas de la BCS-SA Mali** »

L'objectif principal poursuivi par cette étude est de faire ressortir l'apport de l'audit interne dans le processus de management des risques. Il est soutenu par des objectifs spécifiques suivants :

- définir le management des risques et faire une synthèse des différentes approches en la matière ;
- déterminer les dispositifs mis en place par la BCS-SA pour maîtriser ces risques ;
- analyser la relation que l'audit interne entretient avec le management des risques ;
- faire ressortir les points forts et faibles de l'apport de l'audit interne dans le processus de management des risques ;
- faire des propositions en vue d'une amélioration de l'implication de l'audit interne dans le management des risques à la BCS-SA.

Au sein de la BCS-SA, il n'existe pas un département spécialisé dans le management des risques mais au niveau des unités organisationnelles, il y'a des personnes chargées de la gestion des risques (gestion des risques opérationnels et gestion des risques de crédit). De ce fait, notre étude portera exclusivement sur le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et des risques de crédit.

Cette étude permettra aux dirigeants de la banque d'avoir une visibilité claire sur la responsabilité de l'audit interne dans le processus de management des risques. Elle pourra aussi servir de document de base pour l'auditeur interne dans la planification des missions.

Aussi, elle nous permettra non seulement d'accomplir une obligation pédagogique, mais aussi de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, de se familiariser avec les techniques d'audit interne et de management des risques.

Pour les lecteurs, elle viendra enrichir la documentation en matière d'audit interne et de management des risques et servira de document de référence pour les étudiants du CESAG dans le cadre de la rédaction de leur mémoire de fin de cycle.

Notre travail sera structuré en deux parties. Dans la première partie nous aborderons les aspects théoriques liés au management des risques, l'audit interne et le rôle qui existe entre eux. Aussi, nous présenterons le modèle d'analyse et la méthodologie de collecte des données.

Dans la seconde partie ou cadre pratique de l'étude, nous présenterons l'entité, la description du processus de gestion des risques opérationnels et des risques de crédit et le rôle de l'audit interne dans les processus. Enfin, nous analyserons les résultats de notre travail en faisant ressortir les forces et les faiblesses et nous proposerons des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

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

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

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

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

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

La partie théorique sera consacrée à la revue de littérature à travers laquelle nous aurons à définir l'audit interne avant d'aborder ses objectifs, ses normes et son rattachement hiérarchique. Ensuite, nous aborderons le management des risques, les éléments de ce processus et du rôle que l'audit interne joue dans ce processus. Enfin, nous présenterons le modèle d'analyse et la méthodologie de collecte des données.

Chapitre 1 : L'audit interne

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

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

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

1.1. Définition, missions et objectifs de l'audit interne

Dans notre tentative de cerner la notion d'audit interne, nous donnerons dans cette section la définition de l'audit interne et ensuite nous présenterons les missions et les objectifs qui sont assignés à cette activité.

1.1.1. Définition de l'audit interne

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

Les éléments clés de cette définition sont :

- aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs;
- évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle;
- activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation;
- indépendance et objectivité ;
- approche systématique et méthodique.

1.1.1.1. Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs

Les objectifs d'une organisation, énoncés d'une manière compréhensible et mesurable constituent les cibles à atteindre et permettront d'évaluer les réalisations effectives. Il n'existe pas de méthode unique pour catégoriser les objectifs d'une organisation, mais le cadre de référence COSO II (2004) nous a proposé la typologie suivante des objectifs :

- stratégiques : ils ont trait aux choix opérés par la direction par la direction en vue de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation ;
- opérationnels : ils concernent l'efficacité et l'efficience des activités de l'organisation, notamment en termes de performance et de rentabilité ;
- reporting : ils portent sur la fiabilité de la communication interne et externe de l'information financière et non financière ;
- conformité : ils font référence au respect de la législation et de la réglementation en vigueur.

1.1.1.2. Evaluation et amélioration des processus

L'audit interne évalue les processus de gouvernance d'entreprise, de management des risques et de contrôle :

1.1.1.2.1. Processus de gouvernance d'entreprise

Ploix (2006 :9) définit le processus de gouvernance d'entreprise comme le « système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées ». Le gouvernement (ou la gouvernance) d'entreprise définit les relations entre les actionnaires, le Conseil (et ses comités

spécialisés) et la Direction Générale. Dans ce cadre, le Conseil a un rôle de surveillance des activités de la Direction Générale dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. Selon MADAGH & al (2012), le rôle fondamental de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise est de réduire les différentes asymétries d'information.

1.1.1.2.2. Processus de management des risques

Le management des risques est étroitement lié au gouvernement d'entreprise : c'est le processus conduit par la direction qui consiste à comprendre les incertitudes (risques et opportunités) qui pourraient influencer sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, et à agir en conséquence. L'audit interne est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en information sur la faiblesse du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

1.1.1.2.3. Processus de contrôle

La mise à jour du référentiel COSO sur le contrôle interne (COSO 2013¹) définit le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité » (IFACI & al, 2013 : 32).

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

1.1.1.3. Activités d'assurance et de conseil

Les activités d'assurance prédominent sur celles de conseil :

- activités d'assurance (normes professionnelles IFACI/IIA) : examens objectifs d'éléments probants, effectués en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de

¹ L'objectif de la mise à jour du Référentiel COSO sur le contrôle interne est l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Le projet a permis de prendre du recul par rapport aux évolutions des vingt dernières années depuis la parution du référentiel d'origine (IFACI & al, 2013 :7).

gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence ;

- activités de conseil-MPA 1000.C1-1 (normes professionnelles IFACI/IIA) : conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Quelques exemples : consultation, conseil, facilitation, conception de processus et formation.

1.1.1.4. Indépendance et objectivité

L'activité d'audit interne fait partie intégrante de l'organisation. L'audit intervient sur mandat de la direction (auditer quoi : audit qui) pour :

- assurer la direction, le conseil et le comité d'audit de l'application des directives et politiques ;
- aider les managers opérationnels et les audités à se contrôler et à améliorer leur efficacité.

L'audit interne n'a ni autorité, ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite (récente, actuelle ou future) : pas d'affect, ni d'intérêt, condition de l'objectivité (Schick & al, 2010 :28).

1.1.1.5. Approche systématique et méthodique.

Selon Villalonga & al (2013 :17)², les phases de l'audit sont :

- définir : la méthode d'audit (procédure) et l'équipe d'audit ;
- planifier : le programme d'audit ;
- préparer : la revue documentaire et le plan d'audit ;
- réaliser : la réunion d'ouverture, le questionnement, l'observation, l'étude documentaire et la prise de notes ;
- restituer : la réunion de synthèse, la réunion de clôture et le rapport d'audit.

² VILLALONGA Christophe, PINET Claude (2013), *le guide du parfait Auditeur interne : l'ISO 14001 facile*, Editions LEXITIS, Paris, 258 p.

1.1.2. Les missions de l'audit interne

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

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

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

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

1.1.3. Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne concerne toutes les activités de l'entreprise (organisation, finance, Ressources Humaines, réalisation du produit, ...). Lors de la programmation des audits, le

commanditaire (souvent la direction) doit clairement exposer, aux équipes d'audit, le périmètre ainsi que les objectifs des audits.

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

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

1.2. Les moyens de l'audit interne

Pour conduire de manière efficace sa mission d'audit, l'auditeur doit mettre en œuvre différents moyens.

1.2.1. La charte d'audit interne

Selon Renard (2010 :397), « la charte d'audit interne est le document constitutif de la fonction d'audit interne et destiné à la présenter et à la faire connaître aux autres acteurs de l'entreprise »

Ce document est exigé par la première des normes professionnelles – *cf.* norme 1000 : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte... ». La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

1.2.2. Le manuel d'audit interne

Comme la charte d'audit interne, le manuel d'audit interne est un document d'entreprise qui matérialise l'organisation et les procédures du service d'audit interne. Il est exigé par la norme 2040 : « le responsable de l'audit interne doit établir des règles et des procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne ».

1.2.3. La cartographie des risques

Selon BAPST (2004 :125), « la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques ».

Desroches & al (2006 : 293) quant à eux considèrent la cartographie comme un outil permettant d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés.

Plusieurs auteurs (Renard, 2008 : 141 ; Jiménez & al, 2008 : 63 ; Hamzaoui, 2008 : 35 ; Moreau, 2002 : 136) ont défini les objectifs assignés à cet outil. Ce sont entre autres:

- identifier, évaluer, et classer les risques de l'organisation ;
- élaborer une politique de risque qui va aider les opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et les auditeurs internes dans l'élaboration de leur plan d'audit ;
- sensibiliser le personnel sur les risques les plus importants de l'organisation ;
- contribuer à l'établissement des plans stratégiques et opérationnels,
- être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

1.2.4. Le manuel de procédure

Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Selon Barry (2009 : 162), il précise en particulier :

- autorisation : quels sont les critères d'autorisation ? qui doit autoriser les opérations ?
- exécution : selon quelles modalités ? qui doit exécuter ? quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution ?
- contrôle : selon quelles formes, par qui et quelles périodes ? quelles sont les procédures alternatives en cas de contrôle non satisfaisant ?
- traitement et classement de l'information : selon quelles modalités traiter et classer l'information ? comment assurer la sauvegarde de l'information ?

1.3. Déontologie et Normes d'audit interne

Selon IFACI (2009), l'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Le code de déontologie dispose de quatre principes fondamentaux, à savoir l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence. Ces principes inspirent l'ensemble des normes et l'auditeur peut s'y référer en cas d'imprécision des normes ou d'une question inédite à traiter.

Camara (2009 : 128) met l'accent sur le caractère obligatoire du code de déontologie. Pour lui, le respect du code de déontologie est un impératif. Il s'impose aux auditeurs internes, sans exception, ni réserve. Il se situe au-dessus des règles de l'entreprise.

1.3.1. Le code de déontologie

Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite.

Les quatre principes sont :

- l'intégrité, base de la confiance accordée aux auditeurs ;
- l'objectivité, à propos de l'indépendance ;
- la confidentialité, impérative, sauf obligation légale ;
- la compétence, impliquant la mise à jour des connaissances.

Ces principes généraux comportent quatre justifications selon Renard & al (2011 :87) :

- ils guident la pratique des auditeurs en leur indiquant les grands principes à respecter là où les normes n'ont rien prévu ;
- ils précisent les notions d'indépendance et d'objectivité afin que l'auditeur n'ait aucun doute quant à l'application de ces deux principes essentiels ;

- ils montrent le niveau élevé d'intégrité des auditeurs internes qui ne sauraient en tout état de cause être soupçonnés ;
- ils permettent d'avoir une confiance totale envers les auditeurs, d'où l'assurance d'une bonne collaboration.

1.3.2. Les Normes professionnelles et les Modalités Pratiques d'Application

Les normes et leurs modalités pratiques d'application (MPA) sont mises en place avec pour but affiché de concilier :

- des principes de rigueur et de rationalité : les normes de qualification (Normes 1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités; Normes 1100 : Indépendance et objectivité; Normes 1200 : Compétence et conscience professionnelle; Normes 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité) et les normes de fonctionnement (Normes 2000 : Gestion de l'audit interne; Normes 2100 : Nature du travail ; Normes 2200 : Planification de la mission; Normes 2300 : Accomplissement de la mission ; Normes 2400 : Communication des résultats; Normes 2500 : Surveillance des actions de progrès ; Normes 2600 : Acceptation des risques par la direction générale) ;
- un savoir collectif en mouvement autorisant la souplesse et la diversité. On dispose ainsi de modèles de comportement permettant d'interpréter les règles : les MPA. Ces structures d'actions codifiées permettent d'arriver à une compréhension commune de la situation et de son sens favorisant la coordination et la convergence. Elles sont issues d'une expérience accumulée et des meilleures pratiques, et leur intégration dans le cadre des normes signe leur validation par des autorités compétentes. Leur application n'est cependant pas obligatoire, préservant le possible ajustement à un contexte spécifique et la diversité procédurale.

1.4. Les rattachements hiérarchiques de la fonction d'audit interne

Le rattachement hiérarchique de l'audit interne est prévu par la norme 1110 et par la modalité pratique d'application 1110-1 (IIA) et l'International Standards for Internal Auditing n°1000 de la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECCIA). L'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

Renard & al (2011 :155) et Bertin (2007 : 33) soutiennent que l'auditeur interne doit bénéficier d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de la hiérarchie. Mais ces auteurs n'énoncent pas clairement le niveau de rattachement. Pour Schick (2007 : 26-27) le rattachement à la direction générale correspond mieux aux spécifications de l'audit interne.

1.4.1. Rattachement à la direction générale

L'intérêt du rattachement de l'audit interne à la direction générale réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans la prise de décision. Pour Renard (2010 : 142), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management ; dialoguant avec la direction générale et les échelons hiérarchiques ». La tendance actuelle montre que 62% des auditeurs internes sont rattachés à la direction générale (IFACI 2009).

1.4.2. Rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

L'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein. Ce rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration). Ebondo (2006 : 117) aborde dans le même sens quand il dit que « le conseil pourrait être mieux informé sur l'état de la gouvernance de l'entreprise si le service d'audit interne était rattaché au comité d'audit ».

Mais, ce type de rattachement situe l'audit interne au-dessus des autres unités. Et du même coup, il la situe en dehors de l'orbite opérationnelle.

Selon Renard & al (2011 :155), l'inconvénient de ce rattachement est que l'audit interne serait coupé du réel et ne pourrait que difficilement jouer son rôle de courroie. L'audit interne qui, n'étant plus à même d'apprécier comme il se doit l'environnement de contrôle, perdrait son regard sur le contrôle interne et serait perçu plus comme un inspecteur que comme un véritable conseiller.

1.4.3. Rattachement à une direction opérationnelle

Ce type de rattachement situe l'audit interne à un niveau moins élevé que les directions opérationnelles. L'audit interne est dans ce cas sous l'autorité de celles-ci. Ce rattachement pourrait donc remettre en cause l'indépendance de l'audit interne dans l'évaluation des activités de toutes les directions et de tout le personnel (wikipédia, 2013).

Nous avons tenté à travers ce chapitre de mettre en évidence l'importance de la fonction d'audit interne dans l'entreprise. Dans un premier temps, nous avons défini l'audit interne et présenter les objectifs et les missions de cette activité. Nous pouvons dire que l'audit interne est un outil d'aide à la gestion pour améliorer le potentiel compétitif de l'entreprise et accroître leur réactivité dans un contexte qui impose d'améliorer sans cesse leur fonctionnement. L'audit interne s'avère un outil indispensable et adapté.

Ensuite, nous avons parlé des moyens, des normes professionnelles de l'audit interne et des modalités pratiques d'application. Il s'est construit autour de l'audit interne une image de modernité et d'efficacité qui provient de trois principaux facteurs : la richesse du concept, l'exigence de compétences étendues des auditeurs, la rigueur de la méthode.

Enfin, nous avons donné les différentes possibilités du rattachement hiérarchique de cette fonction. Nous avons vu les avantages et les inconvénients des différents rattachements proposés par les auteurs.

Dans le chapitre suivant, nous allons parler du management des risques. Nous allons définir la notion de risque, le mangement des risques et donner les objectifs et les avantages de ce processus. Et nous allons terminer ce chapitre en présentant le rôle que l'audit interne joue dans ce processus.

Chapitre 2 : Le management des risques

Gérer une entreprise est de toujours tenir compte de ses environnements internes et externes parce que ces derniers pourraient causer des dysfonctionnements sur ses activités ou, au contraire, lui offrir des circonstances favorables à l'atteinte de ses objectifs. Cette incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toutes organisations. Le simple fait d'entreprendre ouvre la possibilité d'évènements dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques (aléa positif) ou préjudiciables (aléa négatif).

Pour Bérard & al (2012 : 353), le risque est un évènement prévisible dont on peut estimer les chances qu'il a de se produire et le coût des dommages qu'il entraînera.

C'est la complexité et l'envergure des menaces associées aux risques sur les opérations bancaires qui obligent les dirigeants à mobiliser toutes leurs équipes afin de les maîtriser.

Plusieurs comités comme ceux du Bâle et du COSO se sont rendus compte alors que les risques devenaient de plus en plus difficiles à identifier du fait qu'ils étaient présents à tous les niveaux d'une organisation, de plus en plus difficiles à mesurer du fait de la conjonction de pertes directes et de pertes indirectes beaucoup plus délicates à quantifier, et de plus en plus difficiles à gérer. Leurs objectifs étaient d'améliorer les pratiques de pilotage des risques et de permettre l'utilisation des systèmes internes d'évaluation des risques, jugés plus proches de la réalité économique. Ils ont diffusé des méthodes et normes reconnues internationalement pour mieux gérer les risques dans les institutions financières et les entreprises.

L'existence de ces comités a favorisé le développement du management des risques dans les entreprises. Mais ce qui captive notre esprit, c'est de savoir le rôle de l'audit interne dans le management des risques tout en étant une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.

A travers ce chapitre 2 de notre revue de littérature, nous allons définir la notion de risque, le management des risques et donner les objectifs et les avantages de ce processus. Et nous allons terminer ce chapitre en présentant le rôle que l'audit interne joue dans ce processus.

2.1. Notion du risque

IFACI & al (2000) définissent le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Complétons cette définition avec celle de la norme ISO (International Standard Organization) Guide 73 qui définit le risque comme « la combinaison de la probabilité d'un événement et des conséquences de celui-ci. ».

Les différentes définitions permettent de dire que le risque est une propriété intrinsèque à toute prise de décision. Il se mesure par une conjonction entre plusieurs facteurs (Gravité, Occurrence, Exposition, Possibilités d'évitement, etc.), quoique généralement on se limite aux deux facteurs : gravité et fréquence d'occurrence d'un accident potentiellement dommageable en intégrant dans certains cas le facteur d'exposition.

2.2. Typologie des risques bancaires

Selon Hull & al (2010 :39) et Machrouch (2012, 29-33), en général, les risques bancaires sont regroupés en 3 catégories :

- les risques opérationnels ;
- les risques de crédit ;
- les risques de marché.

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

2.2.1. Les risques opérationnels

L'interprétation du risque opérationnel est vaste (Nicolet, 2000 :7). L'identification du risque opérationnel s'inspire de la définition proposée dans l'accord de Bâle II³ (comité de

³ Les normes Bâle II (le Nouvel Accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences, pour garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière.

Bâle 2001) : « c'est le risque de pertes directes ou indirectes résultants de processus internes défaillants ou inadaptés, de personnes, et de systèmes, ou d'événements extérieurs ».

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

2.2.2. Les risques de crédit

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

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

2.2.3. Les risques de marché

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

On distingue généralement trois catégories de risques de marché :

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

2.3. Définitions du management des risques

La gestion du risque ou le «Risk Management » est apparue aux Etats Unis et son application date des années soixante, puis en 1965 au Royaume Uni. Sa première utilisation en France serait en 1975. Depuis son utilisation s'est accrue entre les entreprises. Mais lorsqu'elle est instaurée au sein de l'entreprise, elle devient l'affaire de tous (direction, opérationnels, ...) comme le constate le rapport intitulé « Baromètre du

Risk Management 2005 » établi par PROTIVITI en partenariat avec TNS SOFRES. Différents textes tels que la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley (août 2002), la loi de Sécurité Financière ou encore la loi Barnier de 1995 en France, sont venus amplifier son application (Roy, 2013).

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est un ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi ainsi que des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation pour traiter méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et rechercher ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques (IFACI & al, 2005 : 118 ; FERMA, 2003 :3 ; Darsa, 2010 : 15-17).

Il est considéré par Morlaye (2006 : 60) comme un processus transversal de création de valeur au centre du processus organisationnel et impliquant toutes les fonctions de la chaîne de valeur au sens de Michael Porter (1986).

Ces différents points de vue mettent l'accent sur l'importance de ce processus dans la mise en œuvre de la stratégie et des activités d'une organisation. Pour Barthélemy & al (2004 : 34), elle présente la gestion des risques sous son aspect défensif qui est de réduire les risques. Ils continuent en disant que la réduction des risques augmente la disponibilité des ressources corporelles ou incorporelles, et donc leur contribution aux comptes d'exploitation de l'entreprise.

2.4. Les avantages et les objectifs du management des risques

De par sa contribution à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation, à la minimisation des pertes et à la mise en place de la stratégie, le management des risques protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur ajoutée pour celle-ci et ses parties prenantes. Il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation. Grâce au déploiement d'un tel dispositif,

une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables (IFACI & al, 2005 : 4 ; FERMA, 2003 : 5).

2.4.1. Les avantages du management des risques

Les avantages du management des risques sont :

- fournir un cadre méthodologique qui permet à toute activité future d'être mise en place de façon cohérente et maîtrisée ;
- améliorer le processus des décisions, leur planification et leur hiérarchisation par une compréhension exhaustive et structurée des activités de l'organisation, de la volatilité de ses résultats et par l'analyse des opportunités ou menaces sur ses projets ;
- renforcer les modes de traitement des risques ;
- diminuer les incidents et les pertes opérationnels ;
- identifier et gérer les risques ;
- contribuer à l'optimisation de l'utilisation/allocation du capital et des ressources dans l'organisation ;
- protéger et augmenter le patrimoine et l'image de marque de l'organisation ;
- optimiser l'efficacité opérationnelle (COSO II, 2004 ; FERMA, 2003 :5 ; AMF, 2010 : 3)

2.4.2. Les objectifs du management des risques

Le cœur de la gestion des risques consiste à évaluer l'incertitude de l'avenir afin de prendre la meilleure décision possible aujourd'hui. La gestion des risques et tous les processus de décisions relèvent de cette problématique. Les objectifs de la gestion des risques sont des objectifs de meilleures décisions, moins de surprises. Selon IFACI & al (2005 : 4), les objectifs assignés au management des risques sont :

- aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ;
- développer les modalités de traitement des risques ;
- diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles ;
- identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- saisir les opportunités ;
- améliorer l'utilisation du capital.

Ces objectifs du dispositif de management des risques, contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation et des objectifs qui en découlent à tous les niveaux pertinents de l'entité. Ces objectifs sont :

- les objectifs stratégiques : objectifs de niveau le plus élevé, liés à la stratégie de l'organisation ;
- les objectifs opérationnels : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- les objectifs de reporting : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (externes et internes) ;
- les objectifs de conformité : objectifs visant à la conformité aux lois et règlements en vigueur. (COSO II, 2004) (voir figure 1 page 28)

En plus des objectifs énoncés par le COSO, le cadre des normes ISO 31000 :2009⁴ sur le management des risques propose les objectifs de production qui consiste à développer des plans opérationnels plus spécifiques avec des résultats à court terme à atteindre.

2.5. Les composantes du management des risques

Le dispositif de management des risques comprend plusieurs éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Plusieurs référentiels en matière de gestion des risques présentent les composantes de ce dispositif. Nous présenterons les éléments sous forme de tableau.

⁴ ISO 31000 désigne une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'organisme Organisation internationale de normalisation. Le but de la norme ISO 31000:2009 est de fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel.

Tableau 1 : Les composantes du management des risques

Les composantes du management des risques	Les référentiels		
	COSO II (2004)	FERMA (2013)	AMF (2010)
Environnement interne ou cadre organisationnel	X		X
La fixation des objectifs	X	X	
L'identification des risques	X	X	X
L'évaluation des risques	X	X	X
Le traitement des risques	X	X	X
Les activités de contrôle	X		
Information et communication ou compte rendu	X	X	
Le pilotage ou suivi	X	X	X

Source : Etabli à partir du COSO II (2004), FERMA (2013 :5-12) et l'AMF (2010, 4-5)

Ce tableau de synthèse, nous permet de découper le processus de management des risques en 8 éléments.

2.5.1. Environnement interne ou cadre organisationnel

L'environnement interne forme le style d'une organisation. Il révèle la sensibilisation aux risques des personnes qui composent l'entreprise. L'environnement interne est le fondement structurel sur lequel s'appuient tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Dans ce sens, l'environnement interne exerce une influence sur :

- la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis ;
- la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés ;
- la conception et le fonctionnement des activités de contrôle ;
- les systèmes d'information et de communication ;
- et le suivi des opérations (IFACI & al, 2005 : 52).

2.5.2. La fixation des objectifs

La détermination des objectifs appropriés pour toutes les activités de l'organisation est un facteur essentiel de réussite. C'est par rapport aux objectifs que l'organisation identifie les risques qui peuvent menacer, justement, l'atteinte de ces objectifs. En définissant des objectifs au niveau global de l'organisation et au niveau plus détaillé des activités, une entité peut identifier les facteurs clés de succès, à savoir les éléments indispensables à l'atteinte des objectifs. Ces facteurs clés de succès existent au niveau d'une organisation, d'une unité, d'une fonction, d'un département ou d'un individu (IFACI & al, 2005 : 53-55).

2.5.3. L'identification des risques

Cette étape permet de recenser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. (AMF, 2010 : 5).

Selon Nguéna (2008 : 69), cette étape doit : « répondre entre autres au questionnement global suivant : *Quels sont les événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs ?* Ce qui suppose une identification complète car tout risque omis ne sera pas retenu et par voie de conséquence ne recevra pas de traitement »

Tableau 2 : Catégories d'événements

Catégories d'événements	
Facteurs externes	Facteurs internes
<p>Economiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des capitaux • Emission, défaut de crédit • Concentration • Liquidité • Marchés financiers • Chômage • Concurrence • Fusions - acquisitions <p>Environnementaux - Naturels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emissions et déchets • Energie • Catastrophes naturelles • Développement durable <p>Politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement de gouvernement • Législation • Politique publique • Réglementation <p>Sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démographie • Comportement des consommateurs • Responsabilité sociale • Vie privée • Terrorisme <p>Technologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptions • Commerce électronique • Données externes • Nouvelles technologies 	<p>Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des actifs • Capacité des actifs • Accès aux capitaux • Complexité <p>Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétence des employés • Activités frauduleuses • Santé et sécurité <p>Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité • Conception • Exécution • Fournisseurs / dépendance <p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrité des données • Disponibilité des systèmes et des données • Choix des systèmes • Développement • Déploiement • Maintenance

Source : Yaich (2009 :65)

2.5.4. L'évaluation des risques

L'évaluation du risque peut être quantitative, semi-quantitative ou qualitative en termes de probabilité d'occurrence et de conséquences possibles. Par exemple, les conséquences à la fois en terme de menaces (aléa négatif) et d'opportunités (aléa positif) peuvent être qualifiées de fortes, moyennes ou faibles. La probabilité peut se qualifier de haute, moyenne ou faible mais exige différentes définitions selon qu'il s'agit de menace ou d'opportunité (FERMA, 2003 :7).

2.5.5. Le traitement des risques

Cette étape permet de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque. (AMF, 2010 : 5).

2.5.6. Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont constituées des politiques et des procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques fonctionnent et que les activités se déroulent sous contrôle. Les activités de contrôle dépendent notamment des politiques, méthodes et technologies mises en œuvre mais aussi de la qualité, de la qualification, des comportements et des compétences des personnes qui les exécutent.

Les activités de contrôle sont fonction des traitements des risques choisis et du risque résiduel accepté. Il doit y avoir une cohérence entre les objectifs, le traitement du risque et les activités de contrôle.

Il existe une multitude d'activités de contrôle utilisées avec ou sans combinaison, au nombre desquelles, on peut énumérer : les contrôles préventifs, défectifs, manuels, par le reporting, à travers des indicateurs de performance, la séparation des tâches, etc. (Yaich, 2009 :65 ; IFACI & al, 2005 : 240-241).

2.5.7. Information et communication

Le processus de gestion des risques fournit des informations différentes aux différents niveaux de l'organisation :

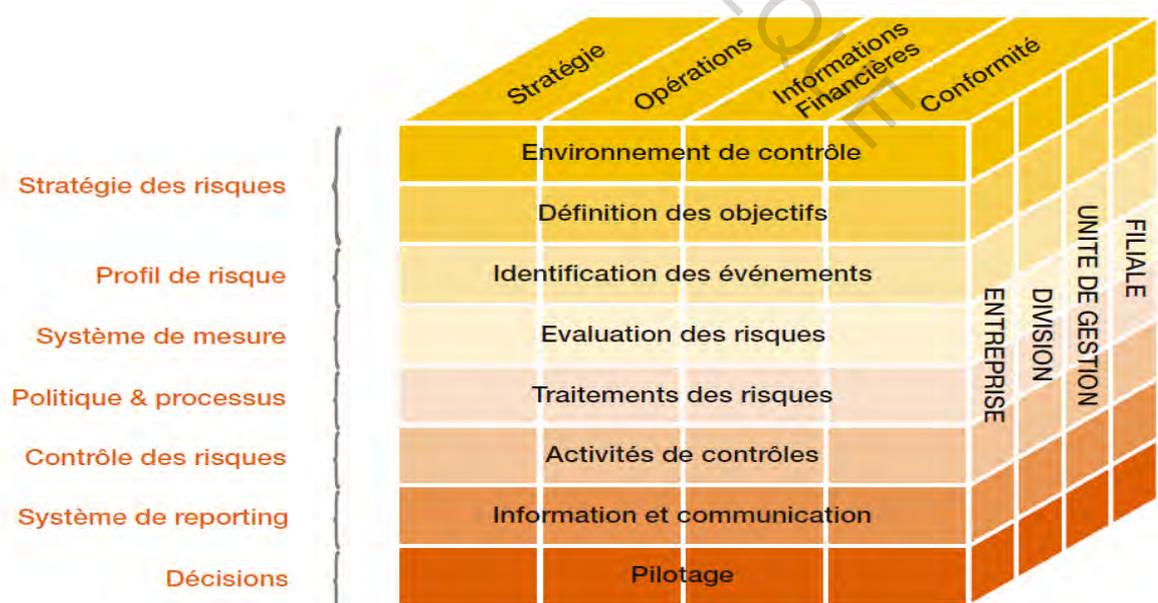
- l'instance dirigeante devrait :
 - connaître les risques les plus significatifs auxquels l'organisation fait face ;
 - s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié dans toute l'organisation ;
 - être assuré que le processus de gestion des risques fonctionne efficacement.

- les unités opérationnelles devraient :
 - se tenir informées des risques qui relèvent de leur responsabilité, de leurs impacts possibles sur d'autres secteurs et inversement de l'effet des risques d'autres secteurs sur elles-mêmes ;
 - disposer d'indicateurs de performance qui leur permettent, de surveiller les activités clés, les données financières clef et les progrès vers les objectifs.
- les individus devraient :
 - comprendre leur responsabilité pour chaque risque individuel ;
 - comprendre comment ils peuvent contribuer à l'amélioration continue de la gestion des risques (FERMA, 2003 :11).

2.5.8. Le pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités. Nombre d'activités réalisées dans le cadre normal des affaires d'une organisation servent à suivre l'efficacité des éléments du dispositif de management des risques. Ces éléments incluent la vérification au quotidien des informations utiles à la marche des affaires (IFACI & al, 2005 : 265-266).

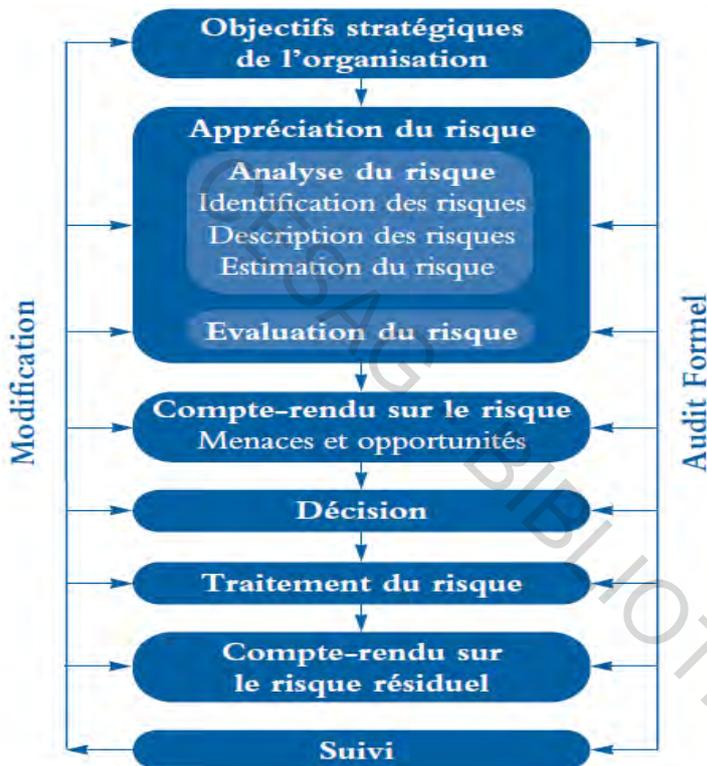
Figure 1 : Représentation du référentiel COSO II



Source: Wikipédia (2009)

Cette représentation illustre la façon d’appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d’objectifs, par élément, par unité ou en les combinant. Les quatre grandes catégories d’objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes, les huit éléments du management des risques par les lignes et les unités de l’organisation par la troisième dimension.

Figure 2 : Le Processus de gestion des Risques (FERMA)



Source: FERMA (2003:5)

2.6. Les rôles et les responsabilités en matière de management des risques

Pour fonctionner efficacement, le processus de gestion des risques exige:

- l’engagement du directeur général et des directeurs exécutifs de l’organisation ;
- l’attribution des responsabilités au sein de l’organisation ;
- l’attribution de ressources appropriées pour la formation et le développement d’une sensibilité renforcée aux risques chez toutes les parties prenantes (FERMA, 2003 :11).

2.6.1. Le rôle du conseil d'administration

IFACI & al, 2005 : 11 et Schick & al (2010 : 16) considèrent que le conseil d'administration exerce une activité de surveillance sur le dispositif de management des risques, il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation. Quant à la FERMA, elle soutient que le conseil porte la responsabilité de déterminer l'orientation stratégique de l'organisation et de créer l'environnement et les structures pour que la gestion des risques s'effectue efficacement.

2.6.2. Le rôle de la direction générale et des unités opérationnelles

Selon Schick & al (2010 : 16), la direction générale est l'ultime responsable de l'efficacité du management des risques.

Les unités opérationnelles quant à elles, leurs responsabilités comprennent :

- la responsabilité principale de la maîtrise du risque au quotidien ;
- la responsabilité pour leurs directions de s'assurer que la gestion des risques est intégrée dès la conception des projets et ainsi que pendant tout leur déroulement ;
- la responsabilité pour leurs directions de promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et d'y faire connaître les objectifs de gestion des risques. (FERMA, 2003 : 14)

Le rôle de l'audit interne dans le management des risques sera présenté dans la section 2.8 page 36

2.6.3. Les principales responsabilités des personnes chargées de la gestion du risque

Les responsables du management des risques jouent une variété de rôles dans le processus de gestion du risque d'entreprise d'une organisation. Le COSO II et les autres cadres de référence fournissent des directives sur ce qu'impliquent les principales obligations du responsable de ce processus :

- superviser la fonction de gestion du risque d'entreprise et incarner le maître absolu du processus de gestion du risque ;

- agir en tant qu'accompagnateur de la direction en l'aidant à concevoir et à mettre en œuvre une architecture de gestion du risque adaptée et en contrôlant régulièrement le caractère approprié et l'efficacité de tels systèmes ;
- surveiller le profil de risque à l'échelle de l'organisation et s'assurer que les principaux risques sont identifiés et qu'ils font l'objet d'un rapport ascendant ;
- s'assurer de l'appropriation adéquate de la gestion du risque par les responsables opérationnels et d'une supervision efficace par les équipes de direction ;
- valider que la gestion du risque d'entreprise fonctionne dans chaque unité conformément à la politique et à la structure de la gestion du risque ;
- inciter les auditeurs internes et externes à se baser sur ce que produit la gestion du risque d'entreprise pour les besoins de planification et de réalisation d'audit.

La complexité de l'approche de gestion du risque d'entreprise dépendra du niveau de maturité en matière de gestion du risque d'entreprise de l'organisation. En conséquence, le rôle que l'on attend du directeur de gestion du risque doit correspondre au niveau de maturité en matière de gestion du risque d'entreprise souhaité (DE LA ROSA & al, 2007 : 1-4).

2.7. Apport du COSO 2013 sur l'ERM

Le COSO 2013 apporte un éclairage utile sur les sujets éminemment pertinents pour l'ERM. Il intègre des éléments du référentiel ERM de 2004 sur les sujets pertinents pour le contrôle interne, tels que les facteurs d'évaluation des risques, l'impact du changement de l'environnement. L'objectif de la mise à jour du Référentiel COSO sur le contrôle interne est l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Le projet a permis de prendre du recul par rapport aux évolutions des vingt dernières années, depuis la parution du référentiel d'origine. En particulier :

- les risques nouveaux qui émergent et qui sont autant de nouveaux enjeux de contrôle interne (la cybercriminalité, le cloud-computing, etc.) ;
- le rôle toujours plus important de la technologie (performance, sécurité, continuité, etc.) ;
- le recours intensifié à l'externalisation, avec un enjeu de bonne définition des attentes en matière de contrôle interne vis-à-vis des prestataires ;

- les attentes accrues en matière de gouvernance (notamment les rôles des comités au niveau du conseil mais aussi de la direction générale sur des enjeux importants comme les risques, la conformité, etc.) ;
- la responsabilisation du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les entités de l'organisation (le « tone in the middle » et le lien entre les objectifs, les risques encourus et l'évaluation de la performance) ;
- la nécessité de s'adapter en permanence à un environnement interne et externe en mutation ;
- l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne (l'articulation entre les opérationnels, les fonctions support, et l'audit interne) ; et
- les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité, etc.) (IFACI & al, 2013 :7)

Le COSO 2013 s'articule logiquement avec le COSO ERM.

Figure 3 : Représentation du référentiel COSO 2013



Source : IFACI & al, 2013 :31

Cette représentation met en évidence 17 principes essentiels liés aux cinq composantes du contrôle interne. Chaque principe a sa raison d'être. Ainsi, dans certains cas un principe peut avoir été établi pour traiter d'un cas particulier. Par exemple, le principe n°8, portant sur l'évaluation de la fraude, pourrait être perçu comme une déclinaison du principe n°7 qui porte sur l'analyse des risques. De même, le principe n°11, sur les contrôles informatiques, pourrait être compris comme un cas particulier du principe n°10 sur les activités de contrôle. C'est bien l'importance de la lutte contre la fraude et de la maîtrise des moyens informatiques qui justifient l'insertion de ces principes spécifiques.

2.8. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

Pour atteindre ses objectifs, la direction générale s'assure de la mise en place et du bon fonctionnement de processus rigoureux de management des risques.

Il incombe au Conseil de veiller à ce que des processus de management des risques appropriés, suffisants et efficaces soient en œuvre.

L'audit interne a aussi un rôle clé à jouer au niveau du management des risques d'entreprise et surtout dans le processus d'élaboration du rapport sur le contrôle interne exigé par la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) aux sociétés cotées. En effet, l'audit interne a pour entre autres missions, d'évaluer le système de contrôle interne. A ce titre, il est le mieux à même d'alimenter le conseil d'administration en information sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, de conformité et de production. La LSF a créé l'obligation pour le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Ce rapport porte sur tous les risques et non sur les seuls risques comptables et financiers. (Ploix : 2006, 80).

Selon Renard & al (2011 : 165), la contribution de l'audit interne dans le management des risques résulte naturellement de la mission de l'audit interne : déceler les risques non couverts et, par une analyse de la cause, recommander les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise. Ce point de vue sur la contribution de l'audit interne s'avère insuffisant et pourrait entraîner des redondances qui nuisent à l'efficacité du management des risques car il assigne à l'auditeur interne des obligations du responsable de la gestion des risques (*voir 2.6.3*).

Par contre, selon Gramling & al (2006 : 52-62), l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprises. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. La FERMA (2003 :12) aborde dans le même sens. Elle énonce que « le rôle de l'audit interne peut inclure tout ou partie des points suivants :

- centrer le travail de l'audit interne sur les risques significatifs, tels qu'identifiés par les responsables de l'organisation, auditer les processus de gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation ;
- fournir des assurances sur la qualité de la gestion du risque ;
- soutenir et prendre une part active dans le processus de gestion des risques ;

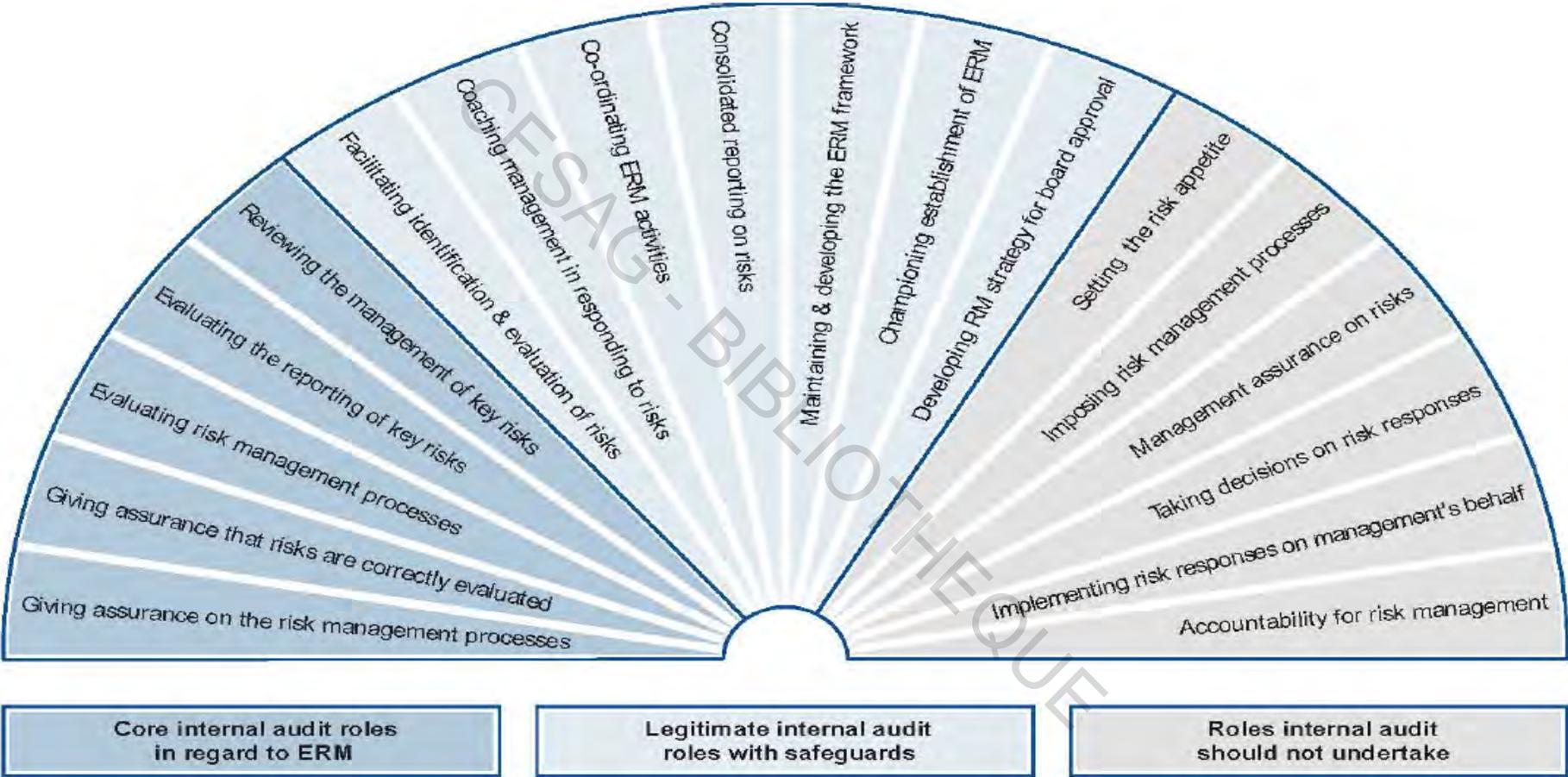
- faciliter l'identification / l'évaluation des risques et former le personnel à la gestion des risques et aux dispositifs internes de maîtrise ;
- coordonner le compte-rendu des risques à l'instance dirigeante et au comité d'audit entre autres. »

En outre, à ces différents points de vue, Schick & al (2010 : 16) disent que le rôle principal de l'audit interne consiste à donner une assurance objective sur l'efficacité du processus de management des risques. C'est la même idée que développent le COSO et l'IIA (2004) dans une note de position sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques. L'apport de cette publication est qu'elle donne les domaines du management des risques dans lesquels l'audit interne apporte normalement des assurances. Ils dénombrent trois domaines :

- les processus de gestion du risque, à la fois concernant leur conception et leur fonctionnement ;
- la gestion des risques classés dans la catégorie « majeurs », y compris l'efficacité des contrôles et autres mesures de maîtrise des risques, et
- la fiabilité et la qualité de l'évaluation et de la communication des risques et de l'état des contrôles.

Enfin, nous pouvons dire qu'en déterminant le rôle le plus approprié, pour une organisation particulière, l'audit interne doit s'assurer que les exigences professionnelles d'indépendance et d'objectivité sont respectées. C'est en cela que la norme 2120. C3 énonce : « lorsque les auditeurs internes aident le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière. »

Figure 4 : Rôle de l'audit interne dans l'ERM



Source : IIA (2004).

La figure.3 présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer. Les principales questions à se poser pour la définition du rôle de l'audit interne sont : l'activité constitue-t-elle une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes, et peut-elle améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation?

- Principaux rôles de l'audit interne dans le processus d'ERM (en bleu foncé) :
 - donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
 - donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
 - évaluer les processus de gestion des risques ;
 - évaluer la communication des risques majeurs ;
 - examiner la gestion des principaux risques.
- Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires (en bleu clair) :
 - faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
 - accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
 - coordonner les activités de management des risques ;
 - consolider le reporting des risques ;
 - actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
 - promouvoir de la mise en œuvre du management des risques ;
 - élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.
- Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer (en gris)
 - définir l'appétence pour le risque ;
 - définir des processus de gestion du risque ;
 - gérer l'assurance sur les risques ;
 - décider de la manière de réagir face aux risques ;
 - mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.

2.8.1. Importance de l'ERM pour l'audit interne

Le management des risques joue un rôle primordial au niveau du développement du plan d'audit annuel de l'auditeur interne :

- Selon la Norme 2010 Planification: 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. Pour ce faire, il prend en compte le système de management des risques défini au sein de l'organisation, il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation.
- Selon la Norme 2010.A1: le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an.

2.8.2. Les relations et les interactions de l'audit interne avec les acteurs de la gestion des risques

De nombreuses fonctions participent au dispositif de la gestion des risques (le contrôle de gestion, l'audit, le risk management, le juridique, les ressources humaines, la qualité, la sécurité...)

La multiplicité des acteurs du contrôle interne crée donc de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité.

En matière de gestion des risques, le consensus doit émerger, car l'unicité décisionnelle est peu crédibilisante, on ne peut pas avoir raison seul. Par ailleurs en fédérant un ensemble de fonction dans l'entreprise autour de la thématique du risque, le risk management accroît la connaissance de l'entreprise (Teneau & al, 2013 : 28).

L'audit interne et le risk mangement se complètent parfaitement lorsque les rôles respectifs sont bien définis, compris et admis par les deux parties.

Les risks managers sont les « experts » internes du risque. Ils les identifient, les classifient, les évaluent (impact/probabilité) et enfin élaborent les traitements à prévoir « acceptation du risque, recours à l'assurance, évolution du dispositif de maîtrise des risques »... le risk mangement se situe en amont de l'activité d'audit interne, notamment dans la contribution

qu'il peut apporter à l'élaboration du programme annuel d'audit par l'établissement d'une cartographie des risques.

Selon Esch & al (2003 : 41), « le risk management, de par la nature de ses activités, participe aussi à l'efficacité du système de contrôle interne... ; à ce titre, le risk management fait partie du domaine auditable de l'institution. »

Tableau 3 : Comparaison audit interne avec le risk Management

	Audit interne	Risk Management
Cadre de référence usuel	COSO-I, COCO, « Cadre de référence AMF »	- Cadre de référence FERMA (Fédération of European Risk Management Association) - COSO II
Cartographie des risques	L'exploite pour établir son plan annuel d'audit	En charge de l'établir
Par rapport au concept de risque	Expert de l'identification des risques spécifiques à chaque entité auditée	Expert de l'identification et de la quantification (impact/probabilité) des risques globaux
Mode d'intervention	Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée	Intervient à distance et par un réseau de correspondants

Source : Schick & al (2010 : 36).

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que le management des risques permet à une organisation de prévoir les conséquences possibles d'événements à venir, d'effectuer les changements nécessaires pour minimiser le risque, de gérer l'issue négative d'un événement et de tirer parti des opportunités de croissance engendrées par ce dernier. Il permet aux responsables d'avoir accès, en temps opportun, à l'information nécessaire à une prise de décision adaptée, en fonction de la tolérance au risque définie, pour atteindre les

objectifs de l'organisation. Les risques ne peuvent pas être tous évités, mais la transmission rapide de l'information permet de disposer du temps nécessaire à la prise de décisions appropriées et d'identifier puis de tirer parti des opportunités potentielles.

Aussi, nous avons vu que toutes les fonctions de l'organisation jouent un rôle déterminant dans le processus de management des risques. L'audit a une contribution clé car il donne une assurance que le cadre de gestion des risques est à la fois suffisamment bien conçu pour répondre à l'objectif attendu et suffisamment efficace pour apporter de la valeur à l'organisation.

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder la méthodologie de recherche qui va nous permettre de progresser vers le but de notre étude qui est de déterminer le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

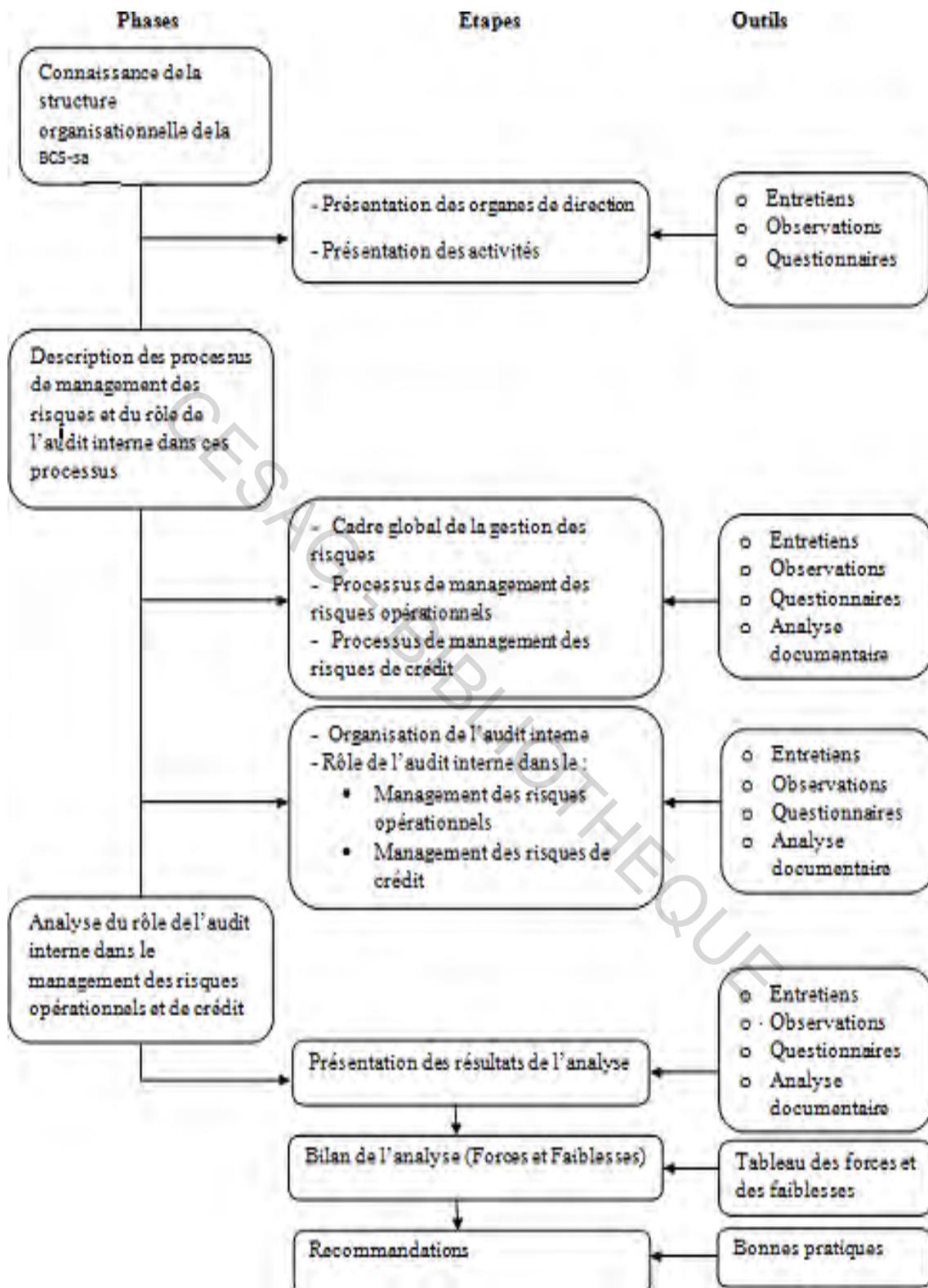
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

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

3.1. Le modèle d'analyse

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2. La collecte et l'analyse des données

Les outils et les techniques énumérés dans le modèle d'analyse serviront d'outils de collecte et d'analyse des données. Les principaux outils et techniques retenus sont:

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

3.2.1. La collecte des données

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

3.2.1.1. L'analyse documentaire

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

Cette technique nous permettra d'exploiter des documents internes et externes de l'entreprise dans le but de tirer des informations utiles à notre étude. Il s'agit des informations sur la BCS-SA, la gestion des risques opérationnels, des risques de crédit et sur les interventions de l'audit interne.

Nous allons analyser les documents suivants:

- les dossiers de présentation de la banque : « MIDDLE EAST & AFRICA: Mali (History and General Information) »;

- les dossiers de présentation des activités de la banque : « MIDDLE EAST & AFRICA: Mali (Businesses) » ;
- les dossiers relatifs à la méthodologie de l’audit et de management des risques de la banque : « Global Risk (Entreprise Risk Management) »
- les dossiers particuliers liés aux différentes étapes de notre étude : « Risk Profile of the audit entity, Internal Audit Responsibilities.»

3.2.1.2. Les entretiens

L’entretien s’adresse à un nombre de personnes moins important qu’une enquête par questionnaires et la dimension relationnelle est bien plus présente. Notre entretien prendra la forme d’une conversation, plus ou moins dirigée par nous-même, portant sur l’objet de l’étude.

L’entretien nous permettra:

- de mettre à jour des données descriptives et qualitatives ;
- de recueillir des informations soit sur l’interviewé directement soit sur le département auquel il appartient;
- de recueillir et explorer des jugements directs de valeur (que pensez-vous de...), des attributions de causalités et de responsabilités (quelles sont, selon vous, les causes de...), les opinions et croyances (êtes-vous favorable à...);
- de tester, étayer ou infirmer des pistes et hypothèses de travail ;
- d’aller plus en profondeur, de prendre en compte les motivations, les raisons qui fondent les opinions exprimées et d’élargir l’enquête par rapport à ce que l’on avait envisagé au départ.

Le fonctionnement administratif de la BCS-SA est différent de celui d’une administration française. En effet, l’interférence qui existe entre les services fait qu’il serait difficile de mener les entretiens sur la base de l’appartenance d’un employé à un département ou à un autre mais plutôt sur le rôle que celui joue dans le processus de management des risques ou d’audit interne.

La réalisation de l’entretien se fera sur la base de guide d’entretien avec :

- le Directeur des Opérations);

- le Chef de Département du Contrôle des Opérations ;
- l'Auditeur Interne ;
- le Directeur des Engagements (*Voir Annexe 4 page 118-119*).

3.2.1.3. L'observation physique directe

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

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

3.2.2. Les outils d'analyse des données collectées.

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

3.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

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

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

Nous avons conçu des questions "fermées" c'est à dire qu'à chaque question une seule réponse, OUI ou NON est possible (*Voir Annexe 3 page 100*). Nous avons administré au total 7 QCI à trois agents de la banque, il s'agit du :

- le Chef de Département Contrôle des Opérations (sur la gestion des risques opérationnels) ;
- l'Auditeur Interne (sur le rôle de l'audit interne dans l'ERM) ;
- le Directeur des Engagements (sur la gestion des risques de crédit).

Les résultats de ces questionnaires nous permettront d'évaluer la qualité du contrôle interne en matière de management des risques et d'audit interne.

3.2.2.2. Le tableau des forces et des faiblesses

Le tableau des forces et des faiblesses nous permettra, après nos analyses de mettre en évidence les forces et les faiblesses des différentes étapes du processus de gestion des risques de la banque afin de formuler les recommandations.

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

Conclusion de la première partie

Le management des risques constitue un élément fondamental du gouvernement d'entreprise. Il peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs.

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

Le management des risques qu'en a lui a un impact sur l'assurance apportée par l'audit interne au niveau du développement du plan d'audit annuel et au niveau du développement du programme de travail pour chaque mission d'audit. La question de la bonne coordination de ces deux fonctions est donc de la plus haute importance et doit faire l'objet d'une claire définition.

La première partie de ce travail était consacrée à l'approche théorique du thème et à la méthodologie de recherche. Ou plus précisément les théories sur l'audit interne, le management des risques et le rôle qui existe entre les deux.

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

- premièrement, nous allons présenter la BCS-SA;
- ensuite, nous allons décrire les procédures existantes en matière de management des risques (risques opérationnels et risques de crédit) et de rôle de l'audit interne dans ces processus ;
- enfin, nous allons analyser les résultats à partir de notre modèle d'analyse pour faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Le risque fait partie intégrante de l'activité du groupe de la BCS (Libyan Foreign bank). Progressivement, l'augmentation des différents risques liée à divers facteurs économiques, sociales, juridiques, a amené le groupe à porter l'attention sur la gestion des risques. Il était donc nécessaire de forger toute une structure dont l'objectif est de veiller à cela. Au niveau du groupe, ce rôle désormais stratégique, incombe à « The Risk management organisation ».

Cet organe est d'une importance stratégique pour le groupe. Il constitue une source d'information précieuse pour la prise de décisions stratégiques à différents niveaux de la hiérarchie.

Au sein de la BCS-SA Mali, il n'existe pas un département spécialisé dans le management des risques mais au niveau de chaque département, il y'a des personnes chargées de la gestion des risques. Chaque unité organisationnelle est responsable de la gestion de ses propres risques et des contrôles. Il s'agit principalement de la gestion du risque opérationnel et du risque de crédit. Ce processus de gestion des risques de la BCS-SA Mali doit faire l'objet d'une évaluation de son efficacité et de sa fiabilité par l'audit interne.

Le rôle de l'audit interne tel que défini dans la charte de l'audit interne de la BCS-SA Mali est: *« to provide independent, objective, reliable, valued and timely assurance to the boards of directors of Libyan Foreign bank, the Audit Committees, senior management and regulators over the effectiveness of governance, risk management, and controls that mitigate current and evolving risks and enhance the control culture within Libyan Foreign bank »*

Face à ce rôle attribué à l'audit interne qui est de fournir entre autre une assurance indépendante, objective et fiable sur l'efficacité de la gestion des risques, nous nous sommes posés la question de savoir : quel rôle joue l'audit interne dans le management des risques de la BCS-SA Mali ?

Ainsi, la présente partie portera sur la présentation de la BCS-SA dans un premier temps. Ensuite, le chapitre 5 sera consacré à une description du système de management des risques opérationnels, des risques de crédits et du rôle de l'audit interne dans ces processus. Dans le dernier chapitre, nous allons analyser les résultats, faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations.

Chapitre 4: présentation de la BCS-SA

La Banque commerciale du Sahel (B.C.S-SA) est une composante du système bancaire, elle est l'une des plus anciennes banques du Mali. Elle est le fruit de la coopération entre la Libye et le Mali. Créée en 1977 à partir de la considération essentiellement d'ordre politique, la Banque Arabe Libyo-Malienne (B.A.L.I.M.A) dans la perspective de renforcer le commerce extérieur des deux états.

4.1. L'historique de la BCS-SA

La Banque obtient son agrément auprès de la B.C.E.A.O en février 1982 et commença des activités bancaires à caractère général (collecte de fonds du public, distribution du crédit, placements et opérations de change) dans un objectif de rentabilité et de sécurité. C'est à cette date qu'elle a vu le jour et porta le nom Banque Libyo-Malienne (B.A.L.I.M.A.). Le capital de 3,5 milliards se configure comme suit entre:

- l'Etat Malien : 7,11% ;
- la Libyan Foreign bank : 91,30% ;
- les particuliers maliens : 1,59%.

Cependant, du fait de l'embargo économique imposé à la Libye en 1989, la B.A.L.I.M.A. connaîtra des bouleversements dans ses activités. En effet, les opérations avec les correspondants en dehors de la zone U.E.M.O.A, seront sérieusement perturbées, voire arrêtées dans certains cas de ces comptes. C'est alors dans un souci de continuité d'exploitation que le Mali et la Libye décidèrent de donner une nouvelle identité à la banque. C'est ainsi qu'elle prend le nom de Banque Commerciale du Sahel (B.C.S. SA) à partir de 1991 avec une nouvelle configuration du capital de FCFA 7 500 000 000 qui se définit comme suit :

- l'Etat Malien : 3,32 %;
- la Libyan Foreign bank : 96,61%;
- les particuliers maliens : 0,07%.

Aussi face à la concurrence des marchés de plus en plus rude, et dans le souci de renforcer ses capacités, d'élargir ses parts du marché, consolider se fonds propres et son positionnement dans la sous région, le conseil d'administration de septembre 2009 a décidé

d'augmenter le capital à hauteur de 14 300 000 000 FCFA. Cette augmentation répond aussi aux exigences de la réglementation Bancaire à toutes les banques de la sous -région de relever le niveau de leur capital à hauteur de 10 000 000 000 FCFA.

Actuellement la BCS-SA occupe une place importante parmi les meilleures banques sur le plan national et dans l'espace UEMOA avec des Agences à Bamako et dans les régions et d'un réseau dense des correspondants à travers le monde grâce à son géant partenaire qui est la FORE BANK.

4.2. La mission de la BCS-SA

La principale mission de la BCS-SA est le financement de l'économie par différentes formules de crédit, de préserver les intérêts des actionnaires, des clients et du personnel avec pour objectif de faire de la BCS-SA la banque de référence de l'Afrique de l'Ouest.

4.3. Les produits de la BCS-SA

Longtemps démarquée de ses concurrents par son offre de service sur mesure, la BCS-SA continue dans sa lancée, en proposant des produits et services comme :

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

4.4. L'organisation de la BCS-SA

La BCS-SA Mali est dirigée par un Conseil d'Administration composé d'un Président et de 4 Administrateurs qui fixe les grandes lignes de la politique générale et les objectifs stratégiques de l'établissement. Il supervise également le fonctionnement et l'organisation de la banque.

L'établissement est organisé en 7 Directions :

- la Direction Générale ;
- la Direction Générale Adjointe ;
- la Direction des Opérations Bancaires ;
- la Direction Comptable & Financière ;
- la Direction des Engagements ;
- la Direction de l'Audit Interne ;
- la Direction des Affaires Administratives & Juridiques.

4.4.1. La Direction des Engagements

Le directeur des engagements de la BCS-SA est responsable de l'attribution et du suivi des opérations de crédit et de garanties à des tiers. Ces principales missions sont de :

- proposer ou fixer les règles générales d'attribution et les objectifs généraux de développement et sécurité en matière de crédit et de garanties reçues et données ;
- superviser les analystes crédit, qu'ils soient au siège ou dans les agences, et gérer les délégations d'autorisation dont dispose chacun ;
- faire fonctionner le Comité de crédit, chargé de l'accord des crédits les plus importants.

4.4.2. La Direction des Opérations bancaires

Ce département est chargé de l'exécution des opérations bancaires du «front office», il s'occupe de la documentation des ouvertures de comptes et regroupe le service contrôle des opérations, le service caisse, et les services généraux. Tous ses services permettent et facilitent le fonctionnement de la banque. Elle exécute aussi des opérations en devises pour le compte des clients et gère la position de trésorerie (devise locale, devise étrangère) de la

banque. Ce département assure la gestion actif-passif de l'établissement. Il intervient également sur le marché monétaire (interbancaire, émission de titres d'Etat) et offre des produits de couverture à la clientèle.

4.4.3. La Direction Comptable & Financière

Elle est rattachée à la Direction Générale, elle supervise l'équipe comptable de la banque. Son rôle s'articule autour de trois axes : il s'informe de l'évolution de la réglementation comptable et fiscale et veille à son application dans la BCS-SA, elle choisit et met en place les outils pour l'établissement des comptes, enfin, elle finalise et valide le montage du bilan et des documents légaux.

4.4.4. La Direction de l'Audit Interne

L'auditeur interne s'assure que la banque fonctionne en adéquation avec les procédures internes et la réglementation locale. Il effectue des missions sur les activités, les procédures en fonction des objectifs fixés par le groupe. Il veille à l'efficacité du contrôle interne. Il s'occupe également du contrôle de la conformité. Il veille à la conformité du mode opératoire et à la conformité de l'activité de la banque par rapport aux lois, règlements et textes qui régissent l'activité bancaire.

4.4.5. La Direction des Affaires Administratives et Juridiques

Elle définit et supervise la gestion administrative (procédures, fonctionnement, affaires juridiques, ...) de la BCS-SA selon les choix stratégiques adoptés par le Conseil et les réglementations (financières, fiscales et commerciales) nationales ou internationales. Les équipes juridiques apportent conseil et contrôle afin d'assurer la protection de l'activité et du patrimoine de la banque conformément aux lois et réglementations en vigueur. Leurs missions principales sont la sécurisation juridique des opérations bancaires et de crédits.

Cette direction est aussi chargée de la gestion des ressources humaines :

- la gestion du personnel au quotidien: s'assure du développement individuel du personnel par un plan de formation continue (auto formation ou séminaires), de sa paie (avec le développement d'une politique de compensation compétitive), de

l'évaluation des performances, de la gestion d'éventuels conflits entre les salariés, de la motivation des employés ;

- la prospection des nouveaux talents et du recrutement d'un personnel compétent: cette tâche est capitale et primordiale et nécessite une organisation et un suivi particulier.

Conclusion

En quelques années la BCS-SA a fait preuve d'une capacité d'innovation très remarquable et réalise des performances commerciales et financières notables. Elle est devenue une Banque avec multi Agences. La Banque s'est aussi engagée dans un processus de modernisation. Ensuite, le défis du professionnalisme, doté d'une Direction d'Audit Interne et d'une stratégie à la fois agressive et cohérente, la BCS-SA est aujourd'hui un acteur de la bancarisation incontournable de son secteur d'activité.

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître la BCS-SA et de nous familiariser avec son organisation, ses activités et ses services qu'elle offre à sa clientèle. Dans le chapitre suivant, nous allons décrire le système de management des risques opérationnels, des risques de crédit et du rôle de l'audit interne dans ces processus.

Chapitre 5 : Audit interne et management des risques opérationnels et de crédit à la BCS-SA.

Depuis quelques années, La BCS-SA a organisé une démarche de gestion des risques. La prise en compte des risques dans le fonctionnement de cette banque n'est pas nouvelle, néanmoins, depuis quelques années, la gestion des risques a beaucoup progressé et s'est professionnalisée.

La BCS-SA n'est pas dotée d'une structure spécialisée chargée du management des risques mais il y'a des personnes désignées au sein des départements qui jouent ce rôle sans pour autant qu'il soit appelée Risk manager. Il existe donc une séparation marquée entre la gestion des risques de crédit et des risques opérationnels au sein de la BCS-SA. Nous n'avons donc pas une démarche globale de gestion de risque au sein de BCS-SA mais une démarche spécifique selon le département qu'il s'agisse du département des opérations (Risques opérationnels) ou l'exploitation (risques de crédit).

L'auditeur interne, au cours de l'évaluation de ces processus, tend à démontrer la fiabilité et la viabilité des processus en place, grâce aux indicateurs de risque qui permettent à l'entreprise de formuler une réponse adéquate et efficace. Il joue donc un rôle déterminant dans la gestion des risques opérationnels et des risques de crédit.

5.1. Mission et cadre global de la gestion des risques au niveau du groupe

La gestion du risque fait partie intégrante de la culture du groupe. Elle dispose de politique et d'un cadre global de gestion des risques.

5.1.1. La mission du risque management au niveau du groupe

La mission du risque management du groupe consiste à gérer activement le risque de marché, de crédit et le risque opérationnel d'une manière compatible avec la tolérance au risque de la Libyan Foreign bank qui est déterminée par le comité d'exploitation du groupe et examinée par le Conseil d'administration. L'organe chargé de la gestion des risques établit la politique et les lignes directives pour l'évaluation des risques et la gestion des risques. Il s'assure que les contrôles et les outils appropriés sont mis en place pour gérer activement les risques pris par le groupe.

5.1.2. Le cadre global de la gestion des risques au niveau du groupe

Une «culture du risque» forte à l'échelle du groupe est l'une des pierres angulaires d'une gestion des risques efficace. La création de cette culture du risque présuppose l'établissement d'une fonction de gestion des risques complète (couvrant tous les types de risques, toutes les lignes d'activité et tous les risques pertinents) et indépendante, sous la responsabilité directe du responsable des risques (Chief Risk Officer, CRO).

L'organe chargé de la gestion des risques est une fonction indépendante au niveau de Libyan Foreign bank. Le responsable des risques reporte directement au conseil d'administration. Il a accès fréquent, direct et indépendant au conseil d'administration et au comité de finance et de gestion des risques.

L'ambition affichée de la BCS-SA est d'appliquer les meilleures pratiques dans le cadre de sa gestion des risques : elle a accordé, dès le départ, une attention particulière à la gestion des risques. Durant le cours de ses activités principales, la BCS-SA fait face à plusieurs risques, principalement le risque opérationnel, le risque de crédit.

5.2. Le management du risque opérationnel au niveau de BCS-SA

Le Directeur des Opérations est responsable de la mise en œuvre des politiques, des processus et des procédures en matière de gestion des risques opérationnels, et ce pour l'ensemble des activités qu'il a sous sa supervision (le service caisse, les ouvertures de comptes, la compensation et les services généraux).

5.2.1. Le cadre organisationnel de la gestion des risques opérationnel à la BCS-SA

Le risque opérationnel est inhérent aux activités commerciales de la BCS-SA et comme pour les autres catégories de risque, il est géré par l'entremise d'un cadre global conçu pour assurer un juste équilibre entre une supervision interne rapprochée et une gestion des risques indépendante bien définie. Ce cadre prévoit ce qui suit :

- une responsabilité du risque assumée ouvertement par la banque;
- une supervision par des personnes indépendantes de gestion du risque de la Banque;
- un examen indépendant par le service de vérification interne de la Banque.

Les politiques de gestion des risques opérationnels qui ont été établies à la BCS-SA fournissent une définition précise du risque opérationnel à l'échelle de la Banque et présentent les principes sous-tendant l'approche adoptée par la banque en matière d'évaluation, de suivi et de maîtrise/d'atténuation des risques.

Chaque fin d'année, le DG définit les objectifs globaux de l'organisation et au niveau de chaque activité. Ces objectifs seront présentés au groupe en Libye. C'est par rapport aux objectifs et aux activités qui seront validés lors de cette rencontre que la BCS-SA identifie les risques qui peuvent menacer, justement, l'atteinte de ces objectifs et la mise en œuvre des activités

La Direction des Opérations est dotée d'un système de gestion des risques opérationnels, avec des responsabilités claires assignées telles la mise en place des procédures, les risques liés à chaque procédure et les contrôles à mettre en place.

5.2.2. Politique et méthodologie de gestion des risques opérationnels

La Direction des Opérations a pour mission de mettre en œuvre des politiques de gestion du risque opérationnel adéquat. Ce dispositif est appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation de la BCS-SA, et les membres du personnel, à tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel.

5.2.2.1. Définition du risque opérationnel selon la BCS-SA

Selon la BCS-SA, Le risque opérationnel s'entend du risque de perte découlant de l'insuffisance ou de la défaillance des processus internes ou des systèmes, ou de facteurs humains, ou encore d'événements externes. Il inclut le risque pour la réputation ou la franchise associé aux pratiques commerciales ou aux agissements sur le marché auxquels la Banque participe.

5.2.2.2. La typologie des risques opérationnels à la BCS-SA

Les différents types de risques opérationnels tels que définis par la BCS-SA sont :

- la fraude interne :
 - détournement de biens ;
 - contournement des règlements ou la politique de la BCS-SA ;
 - pertes dues à des informations inexactes ;
 - falsification ;
 - délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte.
- la fraude externe :
 - détournement de biens de la part d'un tiers ;
 - faux en écriture et dommages dus au piratage informatique.
- sécurité sur le lieu de travail :
 - non-conformité à la législation en matière d'emploi ;
 - violation des règles de santé et de sécurité des employés ;
 - plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général.
- dysfonctionnement de l'activité et des systèmes :
 - pannes de matériel et de logiciel informatiques ;
 - problèmes de télécommunications ;
 - pannes d'électricité.
- clients, produits et pratiques commerciales :
 - utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle ;
 - blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés.

5.2.2.3. Les objectifs de la BCS-SA en matière de gestion des risques opérationnels

L'objectif consiste à conserver le risque opérationnel à des niveaux adaptés aux caractéristiques des activités de la Banque, aux marchés dans lesquels elle évolue, à ses fonds propres et ses liquidités, de même qu'au contexte concurrentiel, économique et réglementaire.

5.2.3. La description du processus de management des risques opérationnels

Le processus de gestion du risque opérationnel de la BCS-SA comprend les étapes suivantes :

- cerner et évaluer les principaux risques opérationnels;
- définir des indicateurs de risque clés;
- maîtriser et atténuer les risques opérationnels identifiés;
- mettre en place des activités de contrôle des risques ;
- le reporting ;
- et la sécurité de l'information et continuité des activités.

5.2.3.1. Identification et évaluation des principaux risques

La BCS-SA identifie le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elle, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumet à une procédure adéquate d'identification le risque opérationnel qui leur est inhérent.

En effet, des processus sont élaborés, modifiés ou dotés par des moyens de rechange et les risques opérationnels sont pris en compte. L'information à propos des risques opérationnels identifiés et du cadre de contrôle fait l'objet d'un rapport de chaque segment commercial et secteur fonctionnel, et elle est présentée dans un sommaire et un rapport à la haute direction des opérations.

Les différents services du département des opérations participent à l'évaluation des conséquences et de l'occurrence possibles des risques opérationnels. Cette analyse est

soumise à la validation du Directeur des opérations, qui après validation procède à un Reporting à la haute direction.

5.2.3.2. Définition des indicateurs de risques clés

Après l'identification et l'évaluation des principaux risques opérationnels, des indicateurs sont définis par le groupe et doivent faire l'objet d'une attention particulière du Directeur des Opérations et de son équipe.

Il existe des points et des événements qui font l'objet d'une attention particulière de la part du département des opérations. Il s'agit principalement des opérations de caisse, de transfert manuel d'argent, la sécurité sur le lieu de travail. Des contrôles fréquents sont réservés à ce type de risque. Aussi, les expériences passées de la BCS-SA ou d'autres représentations de la Libyan Foreign Bank dans le monde en matière de risques opérationnels sont prises en considération.

5.2.3.3. Maîtrise et atténuation

La maîtrise et l'atténuation du risque constituent un sous-processus important de l'ensemble selon la BCS-SA, c'est pour cela qu'elle s'est dotée de moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'action adéquats pour anticiper certains événements ou minimiser leur impact en cas de survenance. Ce sous-processus s'appuie simultanément sur deux fonctions qui interagissent l'une sur l'autre :

- d'une part, la fonction qui fixe le niveau maximum de risque opérationnel accepté. La Direction des Opérations fixe des limites, limites globales ou limites par type de risque opérationnel ;
- d'autre part, la fonction qui opère un choix entre les différents modes de couverture (interne, externe via l'assurance ou l'externalisation et les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation. Des processus de certaines activités sont transférés à des sous-traitants pour couvrir les risques liés à ceux-ci. Par exemple le processus de transport de fonds est confié à une structure spécialisée dans cette activité.

5.2.3.4. Les activités de contrôle

Les activités de contrôle lié aux risques opérationnels sont à la charge du département du contrôle des opérations (Operations control).

Le contrôle des opérations à la BCS-SA consiste à mettre en place des politiques et des procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques fonctionnent et que les activités se déroulent sous contrôle. Aussi, il est chargé d'actualiser la méthodologie, de coordonner l'ensemble des activités liées aux risques opérationnels, ainsi que de fournir, de manière proactive, des conseils aux directeur des opérations.

Les contrôle effectué par le service du contrôle des opérations est défini selon un plan qui est envoyé par la division du contrôle des opérations. Ce plan annuel de contrôle donne les informations suivantes :

- les contrôles à effectuer ;
- la périodicité des contrôles (journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semi-annuel et annuel) ;
- les objectifs des contrôles.

Les résultats issus des activités de contrôle sont présentés chaque fin de mois au Directeur des opérations par le Responsable du contrôle des opérations qui prend les mesures idoines pour que les problèmes, les risques qui ont été relevés durant ses activités de contrôle soient atténués.

5.2.3.5. Le Reporting

Le Reporting s'effectue chaque quatre mois. Un rapport est envoyé au groupe pour qu'il apprécie le niveau de risque et des pertes opérationnelles auxquelles la BCS-SA est exposée.

5.2.3.6. Sécurité de l'information et continuité des activités

La sécurité de l'information et la protection des renseignements confidentiels et des données délicates des clients sont une priorité pour la BCS-SA. La Banque a mis en œuvre un programme de sécurité de l'information. Ce programme est périodiquement examiné et

amélioré afin de prendre en compte les nouvelles menaces qui pèsent sur les renseignements des clients. Le groupe responsable de la continuité des activités et de la gestion de crise continue, avec le soutien de la haute direction, de coordonner l'état de préparation et d'atténuer les risques liés à la continuité des activités en procédant à un examen et à des mises à l'essai des procédures de reprise des activités.

5.3. Le management du risque de crédit au niveau de la BCS-SA

La Banque gère les risques de crédit dans le cadre de politiques bien précises approuvées par le conseil d'administration

5.3.1. Politique de gestion et méthodologie de gestion des risques de crédit

Les politiques de crédit sont importantes car elles visent à maintenir un juste équilibre entre la réalisation des objectifs en matière de bénéfices et le maintien d'un portefeuille de prêts solide.

5.3.1.1. Politique de gestion du risque de crédit

Les politiques définissent les procédures à suivre pour cerner, mesurer, évaluer, approuver, surveiller et contrôler le risque de crédit.

Les politiques de crédit de la Banque reposent sur les principes directeurs suivants :

- un partage de responsabilité entre l'entreprise et une équipe indépendante en ce qui concerne la gestion du risque de crédit;
- un centre de contrôle unique pour chaque relation de crédit qui coordonne les activités de crédit avec ce client;
- des limites par portefeuille pour veiller à la diversification et maintenir l'équilibre risque-fonds propres.

5.3.1.2. Définition du risque de crédit selon la BCS-SA

Le risque de crédit se définit comme la probabilité que la Banque subisse une perte financière parce qu'un emprunteur ou une contrepartie a omis de satisfaire à ses obligations financières ou contractuelles. Le risque s'applique à la fois aux actifs au bilan et aux actifs hors bilan, par exemple les prêts, les valeurs mobilières, les instruments dérivés, les engagements, les lettres de crédit et les garanties.

Les risques liés au crédit sont multiples et multidimensionnels en plus des risques généraux que court la banque. Dans le cadre de sa gestion du risque de crédit, la BCS-SA s'intéresse particulièrement à une composante clé du risque de crédit, il s'agit du risque de contrepartie. Ce risque est défini comme le fait qu'une contrepartie n'honore pas ses obligations envers la banque. C'est le risque de défaillance d'un débiteur sur lequel la banque détient une créance ou un engagement hors bilan assimilable.

5.3.1.3. Les services offerts à la clientèle

La BCS-SA offre une gamme variée de services aux entreprises nationales, étrangères et aux multinationales. Le portefeuille de crédit est composé des différentes facilités de crédit, il s'agit des crédits directs et des crédits par signature :

- Les crédits directs :
 - o prêts à terme (consommation, équipements, occasionnels) ;
 - o escomptes d'effets de commerce ;
 - o découverts bancaires ;
 - o etc.
- Les crédits par signature :
 - o les cautions (soumission, avance de démarrage, bonne fin d'exécution) ;
 - o les garanties ;
 - o avals.

La BCS-SA s'expose au risque de crédit à travers les différents services cités qu'elle offre à ses clients. De ce fait, elle doit avoir un système continu de gestion des divers portefeuilles de crédits à risque. Une bonne gestion comprend des opérations efficaces et efficaces de surveillance de la documentation, des conditions contractuelles, des conventions juridiques, des garanties, etc., de la conformité avec les politiques de gestion des risques de crédit, les procédures, les règles applicables et la réglementation en vigueur.

5.3.2. Description du processus de gestion du risque de crédit à la BCS-SA

Le système de gestion du risque de crédit de la BCS-SA est spécifique et différente selon les clients. Cette gestion des risques est basée sur une gestion préventive du risque de crédit de sorte à respect la réglementation locale et les normes du groupe en matière d'octroi et de prolongation de crédit.

Une politique et des procédures de gestion du risque de contrepartie ont été définies et communiquées aux personnes concernées.

En effet, lorsqu'une entreprise manifeste un besoin de financement, la BCS-SA procède à un montage de dossier de crédit pour ce client. Elle procédera alors à une analyse financière sur la base des états financiers certifiés par des cabinets.

A la suite de cette analyse financière, les agents de crédit de la BCS-SA effectue une étude selon une approche économique de l'entreprise (analyse SWOT, le marché, les fournisseurs, les clients, etc.). Les résultats de ces études seront soumis à l'appréciation d'une équipe différente de celle chargée du montage du dossier de crédit pour respect le principe de la séparation des tâches.

5.3.2.1. Système de classification des risques.

La Banque utilise un système de classification des risques ou des critères d'approbation standard pour évaluer les propositions d'octroi ou de prolongation de crédit. Le système de classification des risques permet d'évaluer la probabilité d'un défaut de versement du débiteur. Il repose essentiellement sur le recours à des modèles d'analyse et des cotations approuvées (rating interne). Une structure de la banque évalue le projet de prêt en tenant compte du marché cible de la Banque, des exigences de rendement et des niveaux de fonds propres, et elle doit approuver les prêts qui dépassent certaines limites. Une série de vérifications et de contre-vérifications, y compris plusieurs examens des approbations de crédit et examens indépendants de la qualité du crédit par le groupe de vérification interne, a été mise en œuvre pour veiller à assurer un équilibre entre les objectifs de commercialisation de la Banque et ses objectifs de crédit. La Banque a mis en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer du maintien de l'obligation de rendre compte pour chaque aspect du processus de crédit.

5.3.2.2. L'évaluation du risque de crédit

L'appréciation de l'octroi de crédit est soumise à une analyse à deux niveaux qui consiste dans un premier à effectuer une analyse financière des états financiers du client et dans un deuxième temps à faire une étude de l'environnement économique dans lequel l'entreprise évolue.

5.3.2.2.1. L'analyse des Etats Financiers (EF)

La BCS-SA utilise un système de notation interne du risque de crédit sur une échelle de 1 à 10 applicable aux clients désireux d'obtenir un crédit.

En effet, le client devra fournir des états financiers certifiés par des cabinets qui font partie d'une « Short List » définie par la BCS-SA elle-même. Les états ainsi obtenus seront soumis à une grille d'analyse qui va noter automatiquement l'entreprise. Il s'agit d'un logiciel dans lequel on saisit les informations données par les états financiers, ce logiciel après la saisie attribuera un Rating compris entre « 1 et 10 ». La note « 1 » étant « bonne » et la note « 10 » étant « mauvaise ».

5.3.2.2.2. Le diagnostic économique

Cette étape consiste à étudier le marché, les fournisseurs, les clients et le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Les principaux éléments de cette analyse sont :

- l'étude de marché sur lequel évolue l'entreprise : renseignements sur le secteur, les concurrents, les risques et le potentiel du marché ;
- les fournisseurs, les clients ;
- l'analyse de la production de l'entreprise : comment se crée la valeur ? comment l'entreprise s'est organisée ?
- l'analyse de la distribution : comment l'entreprise distribue ses produits ou ses services ?
- l'analyse SWOT⁵.

5.3.2.2.3. Les relations bancaires

La banque reçoit généralement pour des entreprises multinationales des cautionnements pour ses portefeuilles de prêts émanant d'autres filiales de la Libyan Foreign Bank dans le monde. Lorsque ce genre de relation existe la décision d'octroi de crédit est le plus souvent favorable.

⁵ L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités et Threats) permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles.

La conclusion des analyses se matérialise par une vision très claire de la solvabilité de l'entreprise, de sa rentabilité et de ses perspectives.

Après avoir réalisé les deux différentes étapes d'analyse de l'entreprise, les résultats sont transmis à une autre équipe qui va juger si les conditions sont remplies pour l'octroi de crédit. Il revient à cette équipe la responsabilité d'accorder ou non le financement demandé par l'entreprise.

Figure 6 : Processus d'octroi de crédit



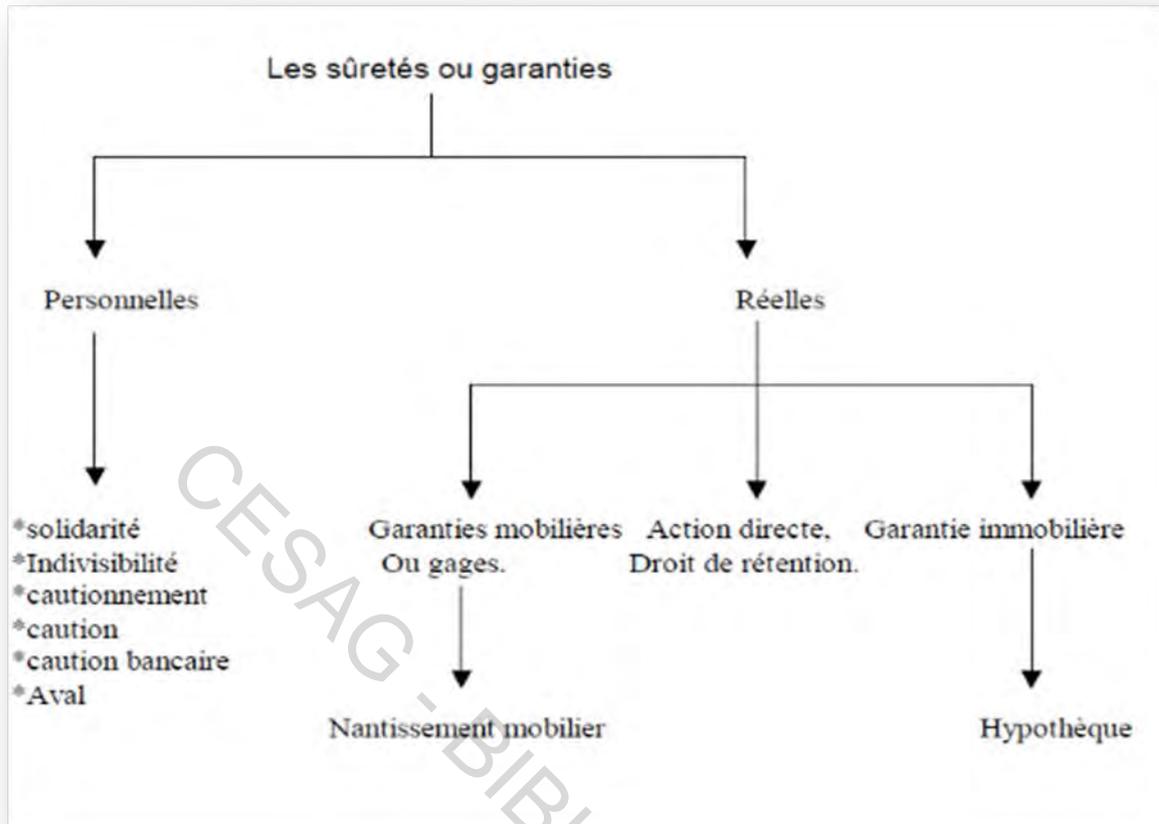
Source : Nous-même à partir de l'entretien avec le Directeur des Engagements de la BCS-SA

5.3.2.3. L'atténuation du risque de crédit

Dans le cours normal de ses activités, la BCS-SA reçoit des sûretés sur certaines opérations afin de réduire son exposition au risque de crédit de la contrepartie. La BCS-SA est habituellement autorisée à vendre ou à grever de nouveau le bien reçu en garantie, étant entendu qu'elle a l'obligation de rendre le bien à l'expiration de l'entente, aux conditions d'usage habituellement applicables aux crédits octroyés.

La BCS-SA détient des sûretés sur les prêts sous la forme de créances hypothécaires sur les biens, d'autres garanties enregistrées sur les biens, et des cautionnements personnels etc.

Figure 7 : Les différentes garanties



Source : Nous-même à partir de l'entretien avec le Directeur des engagements de la BCS-SA

5.3.2.4. Les activités de contrôle

Le département du contrôle financier effectue des contrôles préventifs et définitifs pour afin de veiller à la mise en place et l'application effective des processus en matière de gestion de risques de crédit.

5.4. Description du rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

L'audit interne au sein de la BCS-SA est une fonction nouvelle (moins d'un an). Dans le souci de respecter les exigences de la Commission Bancaire de l'UEMOA en matière de contrôle interne et d'organisation des banques, la BCS-SA a créé un département d'audit interne. De ce fait, il n'a pas encore effectué de missions dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du processus de gestion des risques mais les entretiens que nous avons

effectués avec l'auditrice interne, nous permet de décrire les travaux qu'elle est sensée effectuer dans le cadre de la gestion des risques.

Pour assurer l'indépendance et l'efficacité de cette fonction comme l'exige les normes, l'audit interne est rattachée à la direction générale et reporte directement au Directeur Général et à la chaîne centrale (Libye). L'effectif de cette direction d'audit interne est de deux personnes qui dans l'accomplissement de ces missions sont accompagnées par une équipe composée d'auditeurs internes d'autres filiales de la Libyan Foreign Bank.

Dans cette partie, nous allons expliquer les responsabilités de l'audit interne dans chaque étape de la gestion des risques opérationnels.

5.4.1. Le rôle de l'audit interne dans l'identification et évaluation des risques opérationnels

Nous allons décrire le rôle de l'audit dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels :

- la fraude interne et externe ;
- les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ;
- les clients, produits et pratiques commerciales ;
- le dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.

5.4.1.1. Fraude interne et fraude externe

Pour la BCS-SA ces événements sont entre autre : extorsion de fonds, détournement des biens, vols, transactions non autorisées, falsifications de chèques, usurpation de compte.

L'audit interne effectue des missions d'audit et de contrôle de conformité aux lois et règlements du groupe en matière de fraude. Les missions portent généralement sur la faiblesse des procédures, qualité des surveillances permanentes et des contrôles hiérarchiques ou les moyens disposés aux agents.

En cas de fraude détectée ou de suspicion, il prouve d'abord la culpabilité de l'agent soupçonné d'avoir commis une fraude. Il essaye de mettre en lumière les éléments constitutifs de l'incident. Puis, il mène des investigations pour constituer le dossier de preuves. Ensuite, chiffre le préjudice pour la banque et les clients en cas de pertes ou vol.

5.4.1.2. Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail

La BCS-SA met un accent particulier sur ce type d'évènement de risque. Tous les agents de la BCS-SA (employés, stagiaires, etc.) effectuent des entraînements pour le respect de la réglementation et des normes en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail.

L'audit interne observe l'état des lieux de travail et leur sécurité. Il vérifie si les pratiques appropriées à ce sujet sont exécutées conformément aux procédures comme les instructions des sécurités des lieux de travail, le respect des droits des employés en matière de pratique d'emploi. Les écarts constatés entre les procédures et les pratiques font l'objet des préconisations pour prévenir la répétition des faits à l'avenir.

5.4.1.3. Clients, produits et pratiques commerciales

Les conséquences de ces évènements de risques varient selon leur type mais elles tendent tous à générer des pertes financières ou des impacts à la réputation de la société. L'audit interne ne fait que justifier les incidents qui ont favorisé ces risques et éclaircir leurs causes pour pouvoir donner des appréciations indépendantes concernant les faits en se référant aux procédures existantes.

5.4.1.4. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

Ils sont parmi les risques opérationnels les plus difficiles à maîtriser. Leurs probabilités d'occurrence sont très rares mais l'ampleur des pertes associées à ces risques est considérable. A la BCS-SA, ces genres d'évènements arrivent rarement. Mais ils méritent une attention particulière comme les autres risques compte tenu la sévérité des pertes en cas d'incidents.

Face à ces risques, l'audit interne trouve les origines des faits et sensibilise les responsables des incidents à partir des procédures de la banque concernant les instructions de précautions face aux sinistres, les utilisations et manipulations des matériels disposés aux agents de la banque.

5.4.2. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise, l'atténuation et les activités de contrôle des risques opérationnels

Les dispositifs mis en place dans le cadre de la maîtrise et de l'atténuation des risques opérationnels sont définis par le groupe et s'appliquent à toutes les filiales de la BCS-SA. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées pour la couverture des risques identifiés. Il en est de même pour les activités de contrôle.

L'audit interne s'assure de la mise en application dans les délais impartis des procédures et des plans d'actions définis par le groupe en la matière et de l'efficacité des mesures de couverture appliquées. S'il se rend compte au cours de ces travaux que les procédures ne sont pas adéquates pour maîtriser le risque, il formule des recommandations au Directeur des Opérations pour qu'il renforce les mesures de couverture ou la fréquence des contrôles.

5.5. Description du rôle de l'audit interne dans le mangement des risques de crédit

Dans cette partie, nous allons faire ressortir la participation de l'audit interne dans le politique d'octroi et de recouvrement de crédits.

Les procédures d'octroi de crédit de la BCS-SA sont lourdes et exigeantes pour les entreprises. Très peu d'entre elles peuvent ainsi bénéficier des services de la BCS-SA en matière de crédit. Cette disposition de la BCS-SA réduit considérablement les facteurs de risques dans ce processus mais cela n'empêche pas l'audit interne de jouer son rôle.

5.5.1. Le rôle de l'audit interne dans l'appréhension des sources du risque de crédit

L'auditeur appréhende les sources de risque de crédit concernant la banque et son environnement. Il s'assure en outre que la direction en a elle-même connaissance et qu'elle dispose de méthodes et d'outils de suivi à même de palier, sinon d'anticiper, les facteurs de risques en présence. Pour se faire l'auditeur :

- s'assure que le système d'information et de gestion que la banque utilise en matière d'octroi de crédit est fiable et adapté aux besoins en termes de collecte, stockage, suivi et consultation de l'information, notamment financière ;

- appréhende l'environnement macroéconomique (inflation, stabilité monétaire ...), du fait qu'il influe sur la solvabilité des entreprises nationales et multinationales.
- s'assure que la direction à fixer des plafonds de crédits ;
- s'assure que le plan de remboursement est adapté à l'objet du crédit (un crédit à court terme ne peut financer des investissements de production) ;
- s'assure que les garanties proposées par le client sont suffisantes pour couvrir le prêt en cas de défaillance de l'emprunteur.

5.5.2. Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit

A ce niveau, l'auditeur fonde son approche d'audit sur l'appréciation des systèmes de contrôle interne. Il apprécie les procédures opérationnelles à tous les niveaux de la banque sur une base régulière. Cette appréciation lui permet d'une part, d'en tester la conformité pratique et, d'autre part, d'en évaluer la pertinence et l'efficacité.

Hormis ces aspects, l'auditeur s'assure que les procédures d'autorisation et de déblocage de crédits sont respectées et actualisées, prévoyant en particulier :

- l'identité des personnes habilitées à autoriser ;
- les modalités (procédures, formalisme ...) et les limites (qualitatives et quantitatives, par type de produits et de clientèle) des autorisations ;
- une mise à jour automatique des fichiers de suivi des engagements, au regard des plafonds en vigueur.

5.5.3. Le rôle de l'audit interne dans le contrôle de la mise en œuvre des procédures

Après avoir pris connaissance des procédures relatives à l'octroi des crédits, l'auditeur en vérifie l'application, afin d'asseoir ses éventuelles recommandations.

5.5.3.1. Les tests relatifs à l'instruction d'une demande de prêt

Afin d'appréhender l'instruction pratique d'un dossier de crédit, l'auditeur s'intéresse aux points suivants:

- instauration de plafonds d'engagement ;
- l'emprunteur n'a pas fait l'objet d'un refus préalable pour une même demande ;
- la demande de prêt est signée par l'emprunteur, l'agent de crédit, le(s) superviseur(s) ;
- l'ensemble des documents requis pour l'appréciation de la capacité et la solvabilité de l'emprunteur, ainsi que de la viabilité de son projet, sont réunis préalablement au déblocage des fonds ;
- procédures adaptées aux caractéristiques des prêts, en particulier à leur montant ;
- existence d'une procédure applicable à l'instruction d'une renégociation de prêt ;
- les compléments d'informations sollicités par la hiérarchie sont effectivement réunis et font l'objet d'un contrôle complémentaire préalablement à la libération des fonds ;
- existence d'une procédure d'autorisation spécifique concernant la mise en œuvre de conditions particulières ;
- les demandes et les refus de crédit sont tous enregistrés ;
- les demandes de crédit sont enregistrées via une numérotation chronologique.

5.5.3.2. Les tests consécutifs à la décision d'octroi d'un prêt

Concernant l'appréciation des procédures relatives à la décision d'octroi d'un crédit, l'auditeur s'intéresse notamment aux aspects suivants :

- le dossier de prêt comporte le visa des personnes habilitées à autoriser l'octroi au regard des caractéristiques du crédit concerné ;
- l'accès aux dossiers de crédit (forme papier et fichier informatique) est limité aux seules personnes habilitées ;
- le système de contrôle interne ne permet pas au décideur d'un prêt d'en tirer par ailleurs bénéfice, de façon directe ou indirecte.

5.6. L'importance du management des risques pour par l'audit interne

Le responsable de l'audit interne effectue une planification annuelle des interventions (missions). Il élabore le plan d'audit à partir des risques identifiés et évalués au regard des objectifs de la banque. Les priorités du plan d'audit sont ensuite définies en fonction de l'importance respective de chacun des risques. Cette évaluation vient compléter celle faite

par les gestionnaires des risques de la BCS-SA. L'audit interne effectue sa propre cartographie des risques. Selon le responsable, la vision de l'auditeur interne doit être beaucoup plus globale que celle du management des risques raison pour laquelle il ne peut pas se baser uniquement sur les travaux des gestionnaires de risque pour la planification des missions.

Dans ce chapitre, nous avons décrit les procédures existantes à la BCS-SA en matière de management des risques opérationnels et des risques de crédit. La BCS-SA adopte une méthodologie spécifique, distincte de celle des autres banques, qui consiste à une gestion dispersée des risques.

Ensuite, nous avons vu le rôle que l'audit interne joue dans le processus de management des risques opérationnels et des risques de crédit. La méthodologie de l'audit interne est le résultat d'une analyse approfondie des facteurs de risques et d'une appréciation de la qualité des moyens censés les contenir.

Dans le chapitre suivant, nous allons analyser les procédures existantes en matière de management des risques et le rôle de l'audit interne dans ce processus.

Chapitre 6 : Analyse et recommandations sur rôle de l'audit interne dans le management des risques a la BCS-SA

A travers notre revue de littérature, nous avons retenu que les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur sensibilité.

Dans le présent chapitre, nous allons procéder à l'analyse des différents résultats obtenus dans le chapitre précédent relatif au processus de management des risques opérationnels, des risques de crédit et du rôle de l'audit interne.

Ensuite, nous essayerons d'apporter des propositions sur la gestion des risques opérationnels et des risques de crédit par l'audit interne en mettant en évidence la culture de contrôle.

6.1. Présentation et analyse des résultats sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

Au regard de la description du rôle que l'audit interne joue dans le processus de management des risques opérationnels, nous allons présenter nos résultats. Compte de l'objectif principal de notre étude et des objectifs spécifiques qui en découlent, l'analyse portera sur les points suivants :

- l'identification des risques et leur évaluation ;
- la priorisations des risques opérationnels;
- le traitement et les activités de contrôle ;
- le suivi.

Le processus de gestion des risques opérationnels sera analysé sur la base des informations collectées au cours des entretiens et l'observation physique.

6.1.1. L'identification des risques et leur évaluation

Il convient d'identifier et d'apprécier tous les risques opérationnels inhérents aux activités, aux processus et aux systèmes. Les risques devraient être évalués au regard de la politique et de la marge de tolérance en vigueur afin de déterminer les réponses adéquates à apporter en se fondant sur des calculs des coûts suffisants. Au cours de l'analyse des différentes étapes du processus de gestion des risques opérationnels, nous pouvons dire que la banque, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumet à une procédure adéquate d'identification le risque opérationnel qui leur est inhérent. Cette identification voit la participation de tous les opérationnels concernés par l'activité. Mais, nous avons relevé certaines faiblesses qui sont surtout liées à l'évaluation des risques :

- la BCS-SA n'est pas dotée d'une démarche spécifique en matière d'identification des risques opérationnels;
- il n'existe pas de logiciel interne de gestion des risques opérationnels ;
- la banque n'a pas de fiche descriptive (nom du risque, causes, les dispositifs de contrôles etc.) des différents risques opérationnels auxquels elle est exposée dans le cadre de ces activités ;
- elle n'effectue pas une analyse des conséquences possibles (chiffrés ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé des risques opérationnels ;
- la cartographie des risques opérationnels n'est pas établies ;
- aucune appréciation de l'impact d'image n'est effectuée.

L'une des principales causes est le manque d'adhésion de la part des cadres supérieurs dans la mise en application des bonnes pratiques en matière de gestion des risques. D'autres causes sont notamment :

- le manque de connaissances théoriques sur l'ensemble du processus de gestion des risques d'entreprise ;
- une approche mal personnalisée de la gestion des risques ;
- des ressources financières et humaines insuffisantes pour soutenir la mise en œuvre de la gestion du risque de manière efficace ;
- une absence d'évaluation de l'audit interne vu sa création récente dans la banque ;

- une supervision insuffisante du groupe.

Cette situation est de nature à entraver la réalisation des objectifs de la BCS-SA en matière de gestion des risques opérationnels. De manière précise, elle peut entraîner :

- incapacité de la banque à déterminer les pertes potentielles maximales encourue dans un délai ;
- incapacité à répondre à certaines obligations réglementaires ;
- erreur d'interprétation ou d'analyse car il n'ya pas de logiciel de gestion des risques ;
- information erronée sur les sources de risque ;
- pertes financières directes et pertes de revenu.

L'auditeur interne a pour rôle de s'assurer de l'efficacité du processus de gestion des risques opérationnels. L'absence d'évaluation des risques et tout ce qui en découle (cartographie des risques) aurait dû faire l'objet de recommandations à la haute direction pour que les mesures nécessaires soient prises pour pallier à cette inefficacité.

6.1.2. Priorisations des risques opérationnels

Un élément clé du processus de gestion des risques est le classement par priorité. Les procédures appliquées par la BCS-SA ne concernent pas dans leur application une priorisation des risques. Dans notre revue de littérature, il apparaît que les risques mineurs et les risques majeurs ne doivent pas faire l'objet de la même attention. L'absence de priorisation des risques ne permet pas d'optimiser l'utilisation des ressources humaines qui sont même insuffisantes. Les agents mettront plus l'attention sur les risques mineurs alors que les risques majeurs ne sont pas assez traités. Le manque de connaissance théorique sur la gestion des risques explique ce problème.

6.1.3. Le traitement et les activités de contrôle

Le contrôle interne constitue le principal outil de gestion du risque opérationnel. La BCS-SA applique dans le cadre des activités de contrôle la séparation des tâches, des responsabilités hiérarchiques claires et des procédures opérationnelles adéquates. Le département qui s'en occupe est le contrôle des opérations. Il est composé de deux

personnes : le chef de département et le responsable de la sécurité. Des faiblesses ressortent de l'analyse de cette étape du processus :

- pour le volume des transactions que gère la BCS-SA, le personnel qui s'occupe des activités de contrôle est insuffisant ;
- l'application insuffisante de la séparation des tâches en ce qui concerne les tâches d'exécution et d'enregistrement.

Face à ces faiblesses, la banque est exposée à un risque de fraude interne et de vols.

L'audit interne tient le rôle de contrôleur périodique dans ce système d'organisation après les contrôles des responsables opérationnels et les contrôles permanents. Mettre en place des systèmes de contrôle interne ne suffit pas, il faut veiller également à ce que tout le personnel de l'organisation y comprenne son rôle et s'y implique activement.

6.1.3.1. Emploi et sécurité du lieu de travail

Le respect des règles de sécurité sur le lieu de travail est de la responsabilité de l'agent chargé de la sécurité. Les réalités constatées en matière d'emploi et de sécurités des lieux de travail sont conformes aux lois et réglementations en vigueur à ce propos. L'auditeur apporte son assurance que les processus en matière d'emploi et de sécurité du lieu de travail sont efficaces.

6.1.3.2. Les pratiques commerciales

Les pratiques commerciales ont fait l'objet de rapport satisfaisant de l'audit interne. Les points suivants ont été constatés :

- le respect des secrets bancaires ;
- le respect des règles de fonctionnement des pratiques commerciales ;
- la pertinence des conseils ;
- la conformité des contrats.

6.1.3.3. Sécurités de biens corporels et des systèmes

La BCS-SA accorde une attention particulière à la sécurité des biens. Les mesures de précautions adoptées par la banque sont :

- la sécurité des portes et des caisses ;
- la présence des bouches d'incendie et des extincteurs ;
- la surveillance et vérification de l'état des matériels (mobilier, matériels informatiques, matériel de bureau).

Mais, nous avons relevé des pannes de systèmes qui prennent souvent des heures avant qu'une solution ne soit trouvée. Cette situation bloque toutes les activités de la banque en particulier la caisse. Les caissiers ont souvent été obligés de demander à certains clients de « repasser plus tard » à cause de ses dysfonctionnements. Les raisons de ces dysfonctionnements peuvent s'expliquer par le fait que l'audit interne n'effectue pas des missions afin de contribuer au maintien d'un « état de vigilance » face aux risques, non seulement à l'égard de l'informatique mais aussi de chaque matériel de prévention des pannes. Ils sont à l'origine d'importantes pertes financières, de pertes de revenu et de perturbations des activités de la banque.

6.1.4. Le pilotage des risques

Une gestion des risques efficace requiert une structure de revue pour assurer que les risques sont efficacement identifiés et évalués et que les dispositifs de maîtrise et les réponses appropriées sont en place. Il faut garder à l'esprit que les organisations sont dynamiques et opèrent dans des environnements dynamiques. Les changements dans l'organisation et dans l'environnement dans lequel elle opère doivent être identifiés et les systèmes modifiés en conséquence.

Nous constatons l'absence d'un processus de suivi régulier des profils de risque. Cette situation expose la banque à des pertes importantes et à la non disponibilité d'informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel. Le manque de connaissance théorique sur l'importance du pilotage dans le processus de gestion des risques explique cette insuffisance du processus de gestion des risques.

6.2. Présentation et analyse des résultats sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques de crédit

Le cadre global mis en place par BCS-SA aux fins de gestion du risque de contrepartie est adéquat. L'examen du processus de gestion des risques de crédit a montré que la

méthodologie adoptée en la matière est solide et donne des résultats satisfaisants. En 2012, le montant des crédits octroyés en souffrance à la BCS-SA était de 0 FCFA⁶.

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques de crédit.

La présentation des résultats portera sur les points suivants :

- l'appréhension des sources du risque de crédit ;
- l'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit ;
- le contrôle de la mise en œuvre des procédures.

6.2.1. L'appréhension des sources du risque de crédit

Les procédures mises en place à la BCS-SA pour appréhender les sources du risque de crédit sont efficaces. Nous avons relevé que :

- le système d'information utilisé par la BCS-SA pour la collecte et le stockage des informations fonctionne bien. Il permet de conserver des informations sur tous les services de prêts dont un client à disposer et ceux durant plusieurs années ;
- les garanties proposées par les clients surtout par les multinationaux sont suffisantes pour couvrir les prêts. Il s'agit généralement des garanties venant d'autres filiales BCS-SA qui se portent garant en cas de défaillance des clients.
- les plafonds de crédit à accorder pour l'année sont clairement définis

Cependant, nous avons noté certains dysfonctionnements qui concernent le modèle d'évaluation utilisé, la gestion post crédit et l'approche économique d'évaluation. En effet, l'objectif d'un modèle d'analyse de risque de crédit est d'estimer la probabilité des pertes potentielles sur un crédit ou un portefeuille à une date bien déterminée, et permettre une allocation des fonds propres économiques. Le système de notation interne de la BCS-SA

⁶ Information obtenue lors de l'entretien avec le chef de département de l'exploitation.

doit reflète la structure de son portefeuille des crédits alors que celui utilisé ne donne qu'un Rating sur la santé financière de l'entreprise.

Aussi, nous avons noté que l'auditeur interne n'assure pas de la correcte affectation des fonds prêtés. Elle doit être contrôlée par les agents de crédit et l'audit interne. Le risque lié est l'utilisation inappropriée des fonds (remboursement de dettes préexistantes, financement des activités illicites...). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des clients de la BCS-SA sont des entreprises étrangères, les fonds dont ils bénéficient sont généralement utilisés dans d'autres pays. Pour vérifier la correcte utilisation des fonds, il faut que l'audit interne effectue régulièrement des voyages.

Enfin, l'approche économique utilisée dans le processus est bénéfique en ce sens qu'elle permet d'avoir des informations sur le secteur d'activité, le marché et sur les perspectives des entreprises qui demandent un financement. Les personnes chargées de faire cette étude sont généralement des généralistes alors que les domaines d'activité des clients sont variés (télécoms, mines et pétroles, agriculture, services, BTP⁷, etc. Ils ne peuvent donc pas fournir des informations économiques pertinentes sur les secteurs.

L'insuffisance des ressources financières et humaines expliquent le fait que l'auditeur interne ne couvre pas la totalité des sources du risque de crédit.

6.2.2. L'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit

L'auditeur s'intéresse aux procédures opérationnelles applicables durant la vie du crédit, concernant son administration et son recouvrement. Hormis les risques intrinsèques aux crédits accordés, des risques significatifs d'erreurs et de fraudes, font l'objet d'un contrôle efficient du département de contrôle financier de la BCS-SA.

Au regard des bonnes pratiques en matière de gestion des risques de crédit, les tests effectués par l'auditeur interne en matière d'évaluation des procédures ne sont pas exhaustives. Ils ne couvrent pas les points suivants :

⁷ Bâtiments et Travaux Publics

- les tests relatifs à l'administration des crédits :
 - la conservation de l'historique des prêts facilitant les analyses et décisions a posteriori ;
 - rapprochement des sommes débloquées avec celles stipulées dans le contrat de crédit ;
 - vérification de la correcte imputation des fonds octroyés sur le compte des clients.
- les tests portant sur le contrôle de l'affectation des fonds : L'auditeur devrait s'assurer de l'existence d'un contrôle de l'utilisation des crédits en conformité avec leur objet initial. Le fait que les agents de crédit effectuent des visites régulières, dans l'idéal inopinées, de l'activité financée, est un élément probant d'appréciation.

La non exhaustivité des tests d'audit s'explique par le fait que l'audit n'a pas une transversalité de l'information car une partie du processus de gestion des risques de crédit est effectuée en Libye pas au Mali. L'auditeur interne ne peut donc que se contenter des informations dont il dispose. Aussi, les diligences de l'auditeur sont souvent réduites à leur minimum du fait de la faiblesse des moyens disponibles et du niveau de rentabilité du portefeuille de prêts.

6.2.3. Le contrôle de la mise en œuvre des procédures.

L'ampleur et la nature des tests opérés par l'auditeur interne sont fonction du type de crédit concerné. Au cours de notre stage, nous n'avons pas eu accès aux dossiers de crédit afin de s'assurer nous même de la mise en œuvre des procédures compte tenu de leur caractère confidentiel. Mais le résultat de nos entretiens montre que globalement les procédures sont respectées et que le résultat des contrôles de mise en application est satisfaisant.

6.3. Bilan de l'analyse du rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et de crédit

Cette partie nous ferons ressortir dans un premier temps les forces et les faiblesses du rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et des risques de crédit. Ensuite, nous allons présenter les conséquences qui sont liés aux faiblesses relevées. Ce bilan sera présenté sous formes de deux tableaux à double entrées.

Tableau 4 : Les forces et les faiblesses du rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et de crédit

Bilan		FORCES	FAIBLESSES
Eléments			
rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels	l'identification des risques et leur évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - identification des risques préalable avant le lancement d'un produit ou d'une activité ; - participation des opérationnels à l'identification des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - absence de logiciel interne de gestion des risques ; - l'approche utilisée par la BCS-SA en matière d'identification des risques n'est pas documentée; - absence de fiche descriptive des risques ; - absence d'analyse des conséquences possibles, de l'occurrence et du degré de maîtrise estimée des risques ; - absence de cartographie des risques.
	la priorisation des risques opérationnels		absence de procédure de priorisation des risques.
	le traitement et les activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - efficacité des procédures en matière des règles de sécurité sur le lieu de travail ; - respect des secrets bancaires ; - respect des règles de fonctionnement des pratiques commerciales ; - pertinence des conseils des auditeurs ; - sécurité des portes et des caisses ; - présence des bouches d'incendie et des extincteurs ; - surveillance et vérification de l'état des matériels ; 	<ul style="list-style-type: none"> - constatation des pannes de système récurrentes ; - insuffisance du personnel au département du contrôle des opérations.

		<ul style="list-style-type: none"> - séparation des tâches sur certaines activités ; - responsabilités hiérarchiques clairement définies et appliquées ; 	
	le suivi		<ul style="list-style-type: none"> - absence de processus de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes.
rôle de l'audit interne dans le management des risques de crédit	l'appréhension des sources du risque de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - efficacité des procédures mises en place pour appréhender les sources du risque de crédit ; - conservation des informations sur tous les services de prêts dont un client à disposition ; - les garanties proposées par les clients sont suffisantes pour couvrir les prêts ; - détermination des plafonds de prêts à accorder durant l'année. 	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'une estimation des pertes potentielles sur les crédits octroyés ; - absence de suivi sur la correcte affectation des fonds prêtés ; - absence d'analystes de crédits par secteur d'activité (les agents ne sont pas des spécialistes).
	L'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - contrôles efficaces en matière d'erreurs et de fraudes ; - séparation de tâches ; 	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des tests relatifs aux procédures d'administration des crédits ; - insuffisance des tests portant sur le contrôle de l'affectation des fonds.
	contrôle de la mise en œuvre des procédures	<ul style="list-style-type: none"> - ampleur et la nature des tests opérés par l'auditeur interne sont fonction du type de crédit concerné ; - le résultat des contrôles de mise en application est satisfaisant. 	

Source : Nous même.

Tableau 6 : Indentification des conséquences liées aux faiblesses

Bilan		FAIBLESSES	CONSEQUENCES
Eléments			
rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels	l'identification des risques et leur évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - absence de logiciel interne de gestion des risques ; - l'approche utilisée par la BCS-SA en matière d'identification des risques n'est pas documentée; - absence de fiche descriptive des risques ; - absence d'analyse des conséquences possibles, de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé des risques ; - absence de cartographie des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - incapacité de la banque à déterminer les pertes potentielles maximales encourue dans un délai ; - incapacité à répondre à certaines obligations réglementaires ; - erreur d'interprétation ou d'analyse ; - information erronée sur les sources de risque ; - pertes financières directes et pertes de revenu.
	la priorisation des risques opérationnels	absence de procédure de priorisation des risques.	utilisation non optimale des ressources humaines.
	le traitement et les activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - constatation des pannes de système récurrentes ; - insuffisance du personnel au département du contrôle des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> - perturbations des activités ; - pertes financières ; - fraude interne ; - vols.
	le suivi	- absence de processus de suivi régulier des profils de risque.	non disponibilité d'informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel.

rôle de l'audit interne dans le management des risques de crédit	l'appréhension des sources du risque de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'une estimation des pertes potentielles sur les crédits octroyés ; - absence de suivi sur la correcte affectation des fonds prêtés ; - absence d'analystes de crédits par secteur d'activité (les agents ne sont pas des spécialistes). 	<ul style="list-style-type: none"> - allocation non optimale des fonds propres économiques ; - utilisation inappropriée des crédits octroyés (financement activités illicites) qui peut entrainer des poursuites judiciaires ; - informations économiques sur les clients non pertinentes.
	L'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des tests relatifs aux procédures d'administration des crédits ; - insuffisance des tests portant sur le contrôle de l'affectation des fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> - incidences de remboursements des fonds prêtés ; - manipulations de l'information requise pour l'administration des crédits; - fraudes.

6.4. Recommandations

Dans les points précédents, nous avons relevé les forces, faiblesses et les risques liés au rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et des risques de crédit. Les faiblesses ainsi relevés, nous permettront de faire des propositions sur la gestion des risques opérationnels et des risques de crédit par l'audit interne. Ces recommandations sont adressées pour la plupart aux cadres, aux dirigeants (DG, Directeur des Opérations, Directeur des Engagements), aux responsables de la gestion des risques opérationnels et des risques de crédit de la BCS-SA mais en particulier à l'audit interne.

6.4.1. Recommandations sur la politique globale en matière de management des risques

Nous avons mentionné dès le début de notre étude qu'il existe une séparation marquée entre la gestion des risques de crédit et des risques opérationnels au sein de la Banque, ce qui augmente la probabilité de ne pas disposer d'une vue d'ensemble complète des risques auxquels elle est exposée. La BCS-SA devrait envisager de mettre en place une fonction de management des risques unique et indépendante d'un point de vue hiérarchique, tel un responsable ou un comité des risques, qui se concentrerait exclusivement sur la gestion des risques et garantirait une vision globale des risques auxquels est exposée la Banque.

6.4.2. Recommandations par rapport au rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

Suite aux différentes faiblesses ressorties par le bilan, nous ferons des recommandations pour améliorer d'une part la gestion des risques opérationnels et d'autre la participation de l'audit interne dans ce processus.

6.4.2.1. L'identification des risques et leur évaluation

Nous recommandons à la banque en particulier au Directeur des Opérations:

- l'utilisation d'un logiciel interne de gestion des risques opérationnels. Ce logiciel permettra d'automatiser tout le processus de gestion des risques opérationnels de l'identification des risques jusqu'au reporting ;

- la documentation de l'approche utilisée pour la gestion des risques. Cela permettra d'harmoniser de la gestion des risques, faciliter les travaux des auditeurs et favoriser l'assimilation rapide des procédures pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail ;
- de présenter les risques identifiés dans un format structuré. Ce tableau facilitera la description et l'évaluation de certains risques. Il permettra de s'assurer que les risques sont bien identifiés, décrits et appréciés exhaustivement et avec précision (*nous proposons en annexe 2 page 102 un exemplaire de fiche de description que la banque pourrait utiliser*) ;
- de mettre en place une procédure d'analyse des risques. Le résultat de cette l'analyse du risque peut servir à produire un profil de risque qui donne une note d'importance à chaque risque et permet ainsi de déterminer les risques qui demandent un effort de traitement prioritaire. Un tel profil classe les risques identifiés et met ainsi en évidence leurs importances relatives ;
- d'établir une cartographie des risques. Cette démarche permettra d'allouer les ressources de la banque en fonction des risques prioritaires, de choisir la démarche à adopter en matière de gestion des risques opérationnels. Aussi, elle sera utile à l'auditeur interne dans la planification des missions.

Ces mesures doivent être accompagnées par l'adhésion des cadres et des dirigeants de la banque afin de mettre à la disposition des agents des ressources financières pour soutenir la mise en œuvre de la gestion du risque de manière efficace. Il faudrait envisager de former les agents afin qu'il puisse acquérir des connaissances théoriques sur l'ensemble du processus de gestions des risques.

6.4.2.2. La priorisation des risques opérationnels

Un élément clé du processus de gestion des risques est le classement par priorité. Nous proposons aux responsables de la gestion des risques opérationnels d'utiliser une matrice pour classer les risques selon la possibilité qu'un évènement arrive (la fréquence) et une estimation du coût potentiel (l'impact). Par exemple, les conséquences à la fois en terme de menaces (aléa négatif) et d'opportunités (aléa positif) peuvent être qualifiées de fortes, moyennes ou faibles. La probabilité peut se qualifier de haute, moyenne ou faible mais exige différentes définitions selon qu'il s'agit de menace ou d'opportunité. Pour mettre en

œuvre de manière efficace cette recommandation, les responsables doivent suivre des formations en matière d'ERM.

6.4.2.3. Le traitement et les activités de contrôle

Les contrôles internes constituent le principal outil de gestion du risque opérationnel. Au cours de notre étude, nous avons relevé un manque de personnel au niveau du département du contrôle des opérations. Vu l'importance de ce département, nous recommandons un renforcement de personnel. Cette solution va faciliter l'intervention de l'audit interne et sera un élément clé, pour chaque employé, de la nécessité d'assumer ses tâches de manière efficace et de notifier au niveau de la direction appropriée tout problème rencontré dans le cadre des opérations, toute infraction au code de conduite ainsi que toute violation des politiques établies ou action illégale constatée.

Concernant les pannes de systèmes, l'audit interne doit vérifier les mesures de précautions adoptées par la banque, les matériels et les dispositifs de prévention des risques comme les systèmes de préventions des pannes et de protections des matériels. L'auditeur doit réaliser des missions régulières, ensuite et surtout maintenir un état de vigilance face aux risques.

6.4.2.4. Le pilotage des risques de crédit

Le problème soulevé par notre étude est relatif à l'absence d'un processus de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes. A travers les recommandations qui seront faites, nous espérons que ce problème trouvera une solution. Nous préconisons aux responsables de la gestion des risques de crédit de mettre en place un système de suivi s'appuyant sur deux tableaux de bord :

- un tableau de bord trimestriel : celui-ci rassemblera un certain nombre d'indicateurs qui faciliteront le pilotage des risques opérationnels :
 - évolution des pertes internes ;
 - évolution des indicateurs clés des risques (Key Risk Indicators⁸) ;
 - réalisation de la surveillance permanente.

⁸ Le KRI est un élément tangible et mesurable du dispositif de gestion des risques opérationnels qui a pour but d'évaluer et suivre l'évolution de zone de risque clés potentielles.

- un tableau de bord annuel : il synthétisera annuellement les tableaux de bord trimestriels :
 - le commentaire de synthèse du Directeur des Opérations ;
 - les catégories d'évènement de risque présentant le risque intrinsèque le plus élevé ;
 - les catégories d'évènement de risque présentant le risque résiduel le plus élevé ;
 - les pertes internes annuelles sur les catégories d'évènement de risque.

Ce pilotage permettra une affectation efficace des ressources de la banque pour remédier aux dysfonctionnements constatés et de communiquer à la haute direction des informations pertinentes sur les risques opérationnels auxquels la banque est exposée.

En somme, nous pouvons dire à l'auditeur interne que son rôle est de contrôler les activités de l'audit et d'en fournir des conseils dans le but d'améliorer et d'assurer la bonne gestion des risques de la banque. La négligence de cette proposition pourrait nuire à l'atteinte des objectifs d'audit interne qui est d'évaluer l'efficacité du processus de management des risques opérationnels et de formuler des recommandations pour son amélioration.

6.4.3. Recommandations par rapport au rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de crédit

Le bilan que nous avons effectué, nous a permis de savoir que la BCS-SA est dotée d'un système de gestion des risques de crédit efficace mais celui-ci connaît certaines limites.

Face à ces faiblesses, nous faisons les recommandations suivantes :

6.4.3.1. L'appréhension des sources du risque de crédit

Pour couvrir les faiblesses que nous avons relevées sur ce point. Nous préconisons à :

- l'auditeur, de s'assurer que les opérationnels tient compte du risque de non affectation correcte des fonds prêtés. Cela permettra aux opérationnels de mettre en place des contrôles pour couvrir ce risque ;
- la banque doit se doter un modèle de notation interne qui permettra d'estimer la probabilité des pertes potentielles sur les différents crédits qu'elle octroie. Cela

aidera à décider de l'importance de chaque risque lié à l'affectation des crédits, et à déterminer s'il convient d'accepter ce risque en l'état ou bien de le traiter ;

- la banque doit veiller à la spécialisation des analystes de crédit par secteur d'activité. L'analyse de la situation économique et du secteur d'activité exige par la banque avant l'octroi du crédit sera beaucoup plus fiable.

6.4.3.2. L'évaluation des procédures opérationnelles en matière de gestion des risques de crédit

Pareillement aux procédures d'octroi des crédits, l'auditeur doit apprécier la mise en application pratique des procédures relatives à l'administration des crédits, notamment à travers les contrôles suivants :

- conservation de l'historique des prêts facilitant les analyses et décisions a posteriori;
- surveillance des modifications des caractéristiques initiales des prêts ;
- rapprochement des contrats de prêt avec les autorisations correspondantes ;
- rapprochement des sommes débloquées avec celles stipulées dans le contrat de crédit ;
- vérification de la correcte imputation des fonds octroyés sur le compte de l'emprunteur ;
- dysfonctionnements ou lacunes dans les processus opérationnels de la banque ;
- réconciliation du total des échéances de remboursement de capital portées sur le tableau d'amortissement du prêt avec le montant de l'encours débloqué ;
- vérification de la correcte retranscription des modifications comptables dans les fichiers de gestion, et inversement.

A travers ce chapitre, nous avons analysé le rôle que l'audit interne joue dans le management des risques opérationnels et des risques de crédit. Ainsi, nous avons ressorti les forces et les faiblesses liées à cette implication.

Nous avons relevé qu'une gestion éclatée des différents risques bancaires ne permettait pas d'avoir une vision globale de la gestion des risques. Une procédure efficace de gestion des risques telle que nous avons étudiée dans notre revue de littérature exige l'application de 8 huit clés. Mais, lors de notre étude, nous avons constatés l'absence d'étapes majeures telles

que l'analyse des conséquences possibles, de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé des risques et de suivi régulier des profils de risque et des expositions importantes à des pertes.

L'auditeur interne afin d'assurer la conduite efficace des missions d'audit interne et de mieux appréhender les risques opérationnels des entités auditées doit recommander aux directions opérationnels l'application des règles de bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels et de crédit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous pouvons dire que le management des risques constitue une des préoccupations majeures des dirigeants des institutions financières pendant ces dernières années. En effet, plusieurs champs de cette gestion sont encore à explorer et à découvrir alors que les autorités réglementaires mettent de la pression pour une quantification rigoureuse des risques bancaires.

L'audit interne donne à toute organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour améliorer ses activités. Il permet ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans la mesure où il évalue par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette définition nous pousse à affirmer alors que l'audit interne tient un rôle important dans le management des risques.

Dans ce mémoire, nous avons montré le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels et de crédit. Nous avons pu démontrer que l'audit interne a une responsabilité majeure dans toutes les étapes de ces processus. Cette gestion requiert aussi les compétences de l'auditeur interne ainsi que sa méthode d'intervention.

La première partie était consacrée à l'approche théorique du thème et à la méthodologie de recherche. Nous avons fait une synthèse des points de vue des auteurs sur la pratique de l'audit interne, le management des risques et le rôle de l'audit interne dans ce processus.

Cette première partie nous a permis d'aborder le cadre pratique de notre étude. Dans cette partie, nous avons présenté dans un premier temps la BCS-SA. Ensuite, nous avons décrit le système de management des risques opérationnels, des risques de crédits et le rôle de l'audit interne dans ces processus. Dans le dernier chapitre, nous allons analyser les résultats, faire ressortir les forces et les faiblesses et proposer des recommandations. Il a fait apparaître les points faibles qui constituent les obstacles empêchant l'auditeur de jouer son rôle qui est de donner une assurance raisonnable que les procédures de management des risques sont efficaces.

C'est pourquoi nous avons formulé des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du management des risques par l'auditeur interne. En plus des recommandations formulées à

l'endroit de l'auditeur interne, d'autres préconisations ont été faites aux opérationnels afin d'améliorer les procédures actuelles et de faciliter les interventions de l'audit interne.

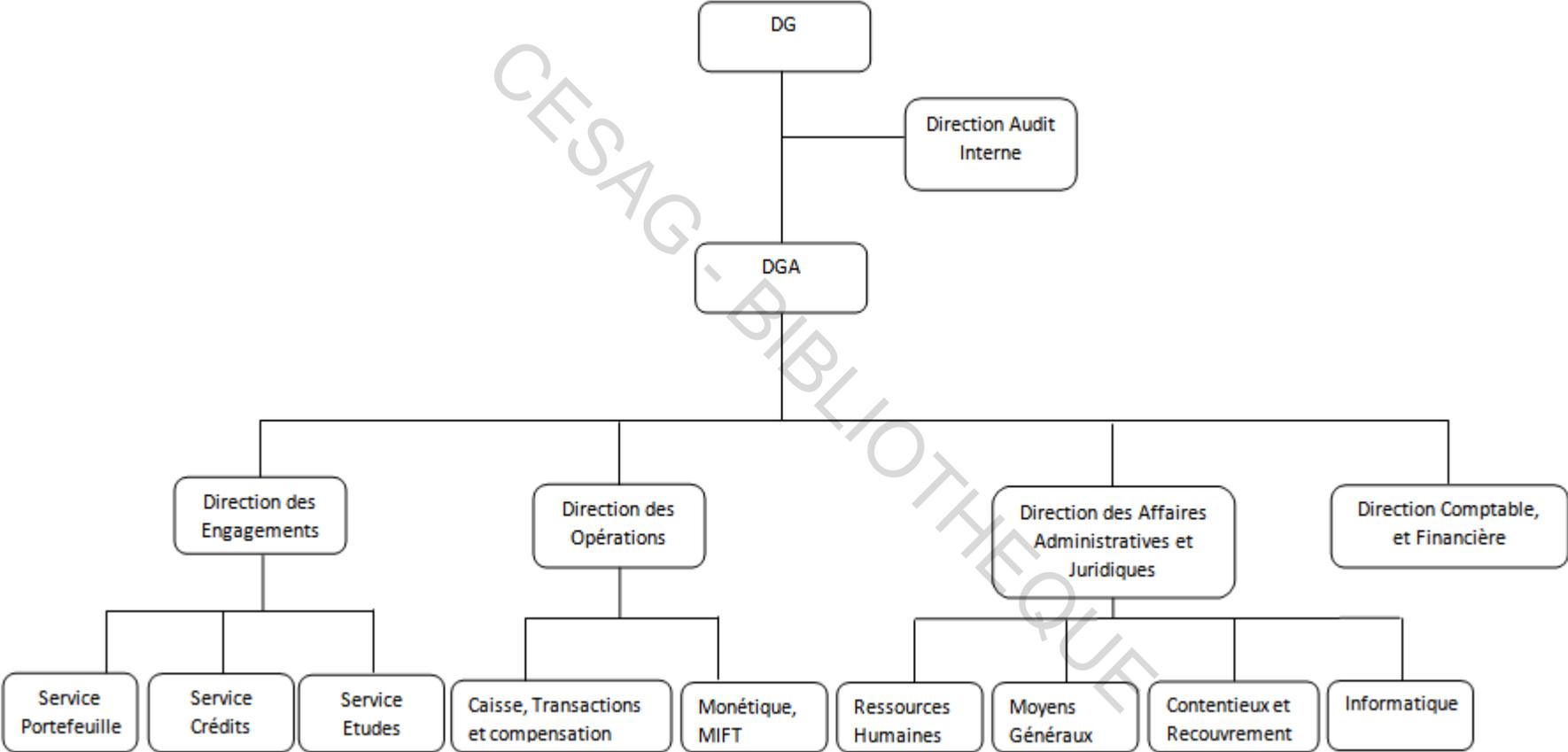
Vu l'importance du management des risques dans une organisation, elle doit faire l'objet d'évaluation par une fonction d'audit interne professionnelle. Mais dans la définition du rôle de l'audit interne dans ce processus, les principales questions à se poser sont : n'existe-t-il pas de redondances entre la fonction d'audit interne et de risk manager ? La gestion des risques ne constitue-t-elle pas une menace pour l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur interne ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la BCS-SA



Source: Direction des Engagements BCS-SA

Annexe 2 : Exemple de fiche descriptive des risques

1. Nom du Risque	
2. Portée du Risque	description qualitative des événements, taille, type, nombre et interdépendances
3. Nature du Risque	En général stratégique, opérationnelle, financière, liée aux connaissances ou à la conformité
4. Parties prenantes	Parties prenantes et leurs attentes
5. Quantification du Risque	Importance et Probabilité
6. Tolérance/Appétence pour le Risque	Perte potentielle et impact financier du risque Valeur à risque Probabilité et amplitude des gains/pertes potentielles Objectif(s) de la maîtrise des risques et niveau désiré de performance
7. Traitement du risque & Mécanismes de maîtrise	Principaux moyens par quoi le risque est actuellement géré Degré de confiance dans les moyens de maîtrise en place Identification des protocoles pour la surveillance des risques et leur examen
8. Actions d'amélioration possibles	Recommandations pour réduire le risque
9. Développement de la Stratégie et de Politique face au Risque	Identification de la fonction responsable de développer la stratégie et la politique face à ce risque

Source : FERMA (2013 : 7)

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques de crédit Rubrique ou étape : Structure organisationnelle	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
				Folio : 1/1
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la capacité de la structure à contrôler effectivement l'activité de crédit en examinant : l'organigramme, l'organisation en matière de distribution de crédits et la structure de la direction d'exploitation.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Un organigramme clair et à jour est-il diffusé ?	✓			
L'organigramme est-il équilibré pour assurer une bonne circulation de l'information ?	✓			
<p>Existe-t-il une direction des crédits ?</p> <p>Dans l'affirmative, celle-ci permet-elle effectivement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rendre indépendante la prise de risques de considérations commerciales ou personnelles ? - faciliter la politique de distribution de crédit puisque toutes les décisions importantes sont centralisées ? 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>			

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques de crédit Rubrique ou étape : Procédure d'octroi de crédit	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
				Folio : 1/2
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que préalablement à l'octroi d'un crédit, la décision d'octroi du crédit se fait à partir d'informations fiables.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La fiabilité des informations utilisées : - l'institution a-t-elle établi des instructions précises sur ce point ? - les documents demandés font-ils l'objet de contrôles de cohérence, de recoupements ou de confirmations ?	 ✓ ✓			
La documentation des dossiers clients : - tout crédit entraîne-t-il systématiquement la constitution d'un dossier ? - existe-t-il des procédures pour la constitution des dossiers ? (apprécier l'existence d'un document-type reprenant les pièces justificatives nécessaires par catégorie de client et de crédit).	 ✓ ✓			
L'analyse financière - l'institution utilise-t-elle des outils d'analyse financière ? - la documentation sur ces outils est-elle suffisante ? - les critères retenus dans la grille de	 ✓ ✓ ✓			

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques de crédit Rubrique ou étape : Suivi des dossiers de crédit	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que la mise à jour des dossiers est faite régulièrement avec soin et précision ; - s'assurer de l'existence d'un suivi permanent des encours permettant la détection et la prévention rapide des risques et une gestion plus efficace les impayés ; - s'assurer que les conditions de conservation des dossiers de crédit sont satisfaisantes. 				Folio : 1/2
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Des règles en matière de mise à jour ont-elles été établies par l'institution?	✓			
Les dossiers sont-ils systématiquement affectés à un chargé de clientèle qui en assure la mise à jour ?	✓			
Y'a-t-il un suivi sur la correcte affectation des fonds prêtés ?		✓		
Les dossiers de crédit sont-ils conservés dans un lieu sécurisé, ignifugé et fermé à clé pour éviter le vol et la destruction ?	✓			
Les dossiers sont-ils archivés selon un ordre préétabli ? (numéro de dossier, ordre Alphabétique)	✓			

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques opérationnels Rubrique ou étape : Cadre organisationnel de la gestion des risques	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
Objectifs de contrôle interne : S'assurer qu'il existe : <ul style="list-style-type: none"> ➤ un cadre organisationnel de la gestion des risques ; ➤ les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ; ➤ une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la direction et mises en place dans la société. 				Folio : 1/2
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La BCS-SA a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques ?	✓			
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?	✓			
Le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes pour exercer son autorité auprès des opérationnels et des dirigeants ?	✓			
Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la direction et mises en place dans la société ?	✓			
L'appétence (les limites acceptables par la société) pour le risque a-t-elle été clairement définie par la direction générale, et partagée ?	✓			

<p>La société communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur le dispositif de gestion des risques ? ➤ Sur les dispositifs de gestion des risques ? ➤ Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ? 	<p>✓ ✓ ✓</p>			
---	----------------------	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques opérationnels Rubrique ou étape : Identification des risques	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
Objectifs de contrôle interne : s'assurer qu'il existe un processus d'identification des risques opérationnels menaçant les objectifs de la société.				Folio : 1/1
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la société ? une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ?	✓			
Les opportunités potentiellement manquées sont-elles également prises en compte ?			✓	
Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques opérationnels pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?	✓			

Entité : BCS-SA Processus : Gestion des risques opérationnels Rubrique ou étape : Analyse des risques opérationnels	Question de contrôle interne			Exercice : 2012-2013
Folio : 1/1				
Objectifs de contrôle interne : s'assurer que pour les principaux risques identifiés, la société réalise une analyse des conséquences possible (chiffrés ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
Pour les principaux risques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse des conséquences possible (chiffrés ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?		✓		
Plusieurs fonctions de la société sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ?		✓		
L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la société ?		✓		

Annexe 4 : Guides d'entretien

Entité : BCS-SA SENEGAL	
Département : Direction de l'exploitation	
Fonction : Directeur de l'exploitation	
QUESTIONS	REPOSES
Pourriez-vous me parler de l'organisation de votre département ?	
Intégration au sein de l'organigramme de la société.	
Description succincte de votre activité	
Description de manière succincte du processus de management des risques adopté par la BCS-SA	
Pour atteindre ses objectifs, est-ce que vous vous assurez de la mise en place et du bon fonctionnement de processus rigoureux de management des risques ?	
Est-ce que ce processus mis en place par les responsables des risques de la BCS-SA est efficace ?	
Est-ce que vous faites souvent des recommandations à la direction chargée du management des risques en vue d'améliorer le processus de gestion des risques ?	
Est-ce que je pourrai avoir une copie de l'organigramme de la BCS-SA?	
Avez-vous une idée du rôle que l'audit interne joue dans le management des risques ?	
Êtes-vous satisfaits du rôle que l'audit interne joue dans le management des risques ?	

Entité : BCS-SA SENEGAL	
Département : Audit Interne	
Fonction : Auditrice Interne	
QUESTIONS	REponses
Pourriez-vous me parler de l'organisation de votre département ?	
Intégration au sein de l'organigramme de la société.	
Description succincte de votre activité	
Votre département est-il organisé dans le respect des Normes Internationales pour la pratique Professionnelle de l'Audit Interne ou il y'a des normes spécifiques établies par la BCS-SA en la matière ?	
Selon la norme 2120, l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Est-ce qu'en votre qualité d'auditrice interne, vous évaluez effectivement ce processus ?	
<p>Quel rôle jouez-vous dans le processus de management des risques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - management des risques opérationnels ; - management des risques de crédit. 	
Pourriez-vous m'expliquer dans le détail les contrôles effectués dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité des procédures de gestion des risques opérationnels et des risques de crédit ?	
Quels sont les tests effectués pour s'assurer de l'application effective des procédures ?	
Etes-vous satisfaits du dispositif de gestion	

des risques opérationnels et de crédit ?	
Quelles recommandations pouvez-vous faire à ce sujet ?	
<p>Selon la Norme 2010 : « 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. Pour ce faire, il prend en compte le système de management des risques défini au sein de l'organisation, il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce-que votre planification des missions est fondée sur les risques ? ➤ Est-ce que vous prenez en compte l'appétence pour le risque définie par le management ? 	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 2ème édition, éditions sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 290p.
2. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques: méthodes d'optimisation globale*, 2ème édition, les Editions d'organisation, Paris, 417 p.
3. BERARD Jean, PETITCLERC Martin, LIGET David (2012), *Pour une histoire du risque*, Presse de l'université de Québec, Québec, 353 p.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 p.
5. CAMARA Moussa (2009), *l'essentiel de l'audit comptable et financier*, L'harmattan, Paris, 156 p.
6. DARSA Jean David (2010), *les aventures de Monsieur Riskalo*, Editions Gereso, Paris, 125p.
7. DE COUSSERGUES Sylvie (2007), *Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie*, 5ème Edition, DUNOD, Paris, 272p.
8. DESROCHES Alain, Alain LEROY, Jean-François QUARANTA, Frédérique VALLEE. *Dictionnaire d'analyse des risques*, Hermès Science, Paris, 479p.
9. DONNADIEU Ludovic, *L'audit externe du risque de crédit appliqué au secteur de la microfinance*, FIDEF, Paris, 179p.
10. EBONDO WA MANDZILA Eustache (2006), *Gouvernance d'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 349p.
11. ESCH Louis, KIEFFER Robert, LOPEZ Thierry (2005), *Asset and Risk management*, Wiley FINANCE, Brussels, 416p.
12. Federation of European Risk Management Association (2003), *cadre de référence de la gestion des risques*, www.ferma.eu, 17p.
13. GRAMLING AA, MYERS PM (2006), *Internal auditing's role in ERM*, *Internal auditor*, 63p.
14. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2eme édition, Pearson, paris, 243 p.
15. HULL John, GODLEWSKI Christophe, Maxime MERLI, *Gestion des risques et*

- institution financière, 2ème Edition, Pearson, New Jersey, 560p.
16. IFACI, I.A.S (2000), *Les mots de l'audit*, Éditions Liaisons, Paris, 110 pp.
 17. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés (2005), *le management des risques de l'entreprise*, Cadre de référence -Technique d'application, Edition d'organisation, Paris, 338 p.
 18. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition, Revue Banque, Paris, 271p.
 19. MACHROUCH Fouad (2012), *Crises bancaires: comprendre pour mieux prédire*, L'Harmattan, Paris, 214p,
 20. MADERS Henry Pierre, MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2ème Edition, Editions d'organisation, Paris, 261p.
 21. CHAMBAULT Marc, CORFMAT Daniel, NURDIN Georges (2012), *Gouvernance et contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 101 pages.
 22. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222p.
 23. MORLAYE Frédéric (2006), *Risk Management et Assurance*, Editions Economica, Paris, 199 p.
 24. NASSIRI Mohamed (2012), *l'audit de la fraude et de la délinquance financière*, Emerit Publishing, Paris, 299 pages
 25. NGUENA Octave (2008), *Management des risques*, Ellipses, Paris, 181 p.
 26. OBERT Robert (2004), *Pratique des normes IAS/IFRS: comparaison avec les règles françaises et les US GAAP*, Dunod, Paris, 541 p.
 27. PLOIX Helène (2006), *Gouvernance d'entreprise: Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs*, 2 ème Edition, Village Mondial, Paris, 144p.
 28. RENARD Jacques (2008), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6e édition, les Editions d'organisation, Paris, 466p.
 29. RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7ème édition, Edition d'organisations, Paris, 469p.
 30. RENARD Jacques, NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et contrôle de gestion*, Eyrolles, Paris, 236 p.
 31. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Edition AFGES, Paris, 1100p.

32. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Editions Dunod, Paris, 193p.
33. SCHICK Pierre, VERA Jacques et Olivier PAREGE (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339p.
34. TENEAU Gilles, DUFOUR Nicolas (2013), *Gestion des risques, un objet frontière*, L'Harmattan, Paris, 240p.
35. VILLALONGA Christophe, PINET Claude (2013), *le guide du parfait Auditeur interne : l'ISO 14001 facile*, Editions LEXITIS, Paris, 258 p.

ARTICLES ET REVUES

36. YAICH Abderraouf (2009), Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), *la revue comptable et financière* n° 85 - troisième trimestre, 59-71.
37. BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, N°162: 31-33
38. IFACI (2001), *Management des risques*, Unité de Recherche IFACI. Paris, France : Institut de l'Audit Interne, 59.
39. IFACI (2009), *Référentiel Professionnel de l'audit interne*, IFACI Certification, Paris, 42p.
40. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013), *COSO 2013 : une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation*, IFACI, Paris, 36p.
41. NICOLET Marie-Agnès (2000), Risques opérationnels: de la définition à la gestion, *Revue Banque Magazine*, n°615, 44.
42. RATSIMBAZAFY Rova, Analyse de la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, *Université d'Antananarivo*, Décembre 2010, 86.
43. DE LA ROSA Sean, DCOM (UP), CIA, CISA, CCSA, Aller de l'avant avec la gestion du risque d'entreprise, *Revue Internal auditor*, Juin 2007, 1-4.
44. PSICA Alexandra, le bon ajustement audit des cadres ERM, *Revue Internal auditor*, Avril 2008, 1-6.

WEBOGRAPHIE

45. Cicero (2010), Les objectifs de l'audit interne, Octobre 2010, www.qualiblog.fr.

46. Esen.education (2013), visité le 30/08/2013, Construction des outils de recueil et d'observation, www.esen.education.fr.
47. IFACI (2013), visité 18/06/2013, Les missions de l'audit interne, www.ifaci.com.
48. IIA (2004), Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, Septembre 2004, 13 pages, www.iaa.org.uk.
49. Roy Martin (2013), visité le 01/11/13, Historique de la gestion des risques, www.mfgmasson.over-blog.com.
50. Wikipédia (2013), Etapes de la gestion des risques opérationnels, www.wikipédia.fr
51. Wikipédia (2013), Audit Interne, www.wikipédia.fr.

CESAG - BIBLIOTHEQUE