



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Audit et Contrôle de Gestion

(MBA-ACG)

**Promotion
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE
MANAGEMENT DES RISQUES LIES AUX
ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE : CAS DE LA
BSIC NIGER SA**

Présenté par :

Monsieur ISMAILA MAMOUDOU Mahamadou

Encadré par :

Monsieur DEDGUEBE Rtoni

Professeur Associé au CESAG

Novembre 2015

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

 *A mes très chers parents :*

Monsieur MAMOUDOU ISMAILA & Madame ISMAILA Sahadatou SEYNI

En leur exprimant mon respect et mes vives gratitudee pour leur patience, leur amour et leurs prières qui m'encouragent toujours à la réussite, que Dieu les protège et les bénisse.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Remerciements

D'abord je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné la force afin d'accomplir ce modeste travail.

J'exprime ma profonde gratitude à tout le personnel de la BSIC Niger sa pour l'accueil, l'aide et conseil qu'ils nous ont apportés tout au long de notre stage.

Nos pensées vont plus particulièrement à Madame Ali Kadidja Mayaki, Monsieur Amadou SIDIKOU, Monsieur MAGAGI Souleymane et Monsieur Ahmadou SIDIBE pour leur accompagnement et leur suivi.

Nos remerciements vont également l'endroit de personnes suivantes :

- monsieur DEDEGBE Rotimi, professeur associé au CESAG qui malgré son programme chargé, a toujours su jouer son rôle d'encadreur ;
- monsieur YAZI Moussa, Directeur de la Formation et Chef de Département BFCCA du CESAG et enseignant d'Audit Interne et Contrôle de Gestion, pour la qualité de sa formation ;
- docteur CHABI Bertin, Chef de Département CESAG Executive Education ;
- madame SEYE Mously, Assistante de Programmes du Département CESAG Executive Education (CEE) ;
- l'ensemble du corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) qui ont su nous transmettre leur savoir et leur savoir-faire qui pour nous n'a aucun prix ;
- ma famille de Dakar pour leur chaleureux accueil et leur hospitalité, et leur encouragement tout au long de mon séjour au Sénégal.
- mes remerciements vont plus particulièrement à ma famille et à mes amis qui ont su nous soutenir et nous encourager tout au long de nos études.
- nous ne saurons terminer nos remerciements sans exprimer notre reconnaissance et notre estime à Monsieur HIMA Aboubakar, pour sa disponibilité, son écoute, ses conseils, son soutien et surtout pour son encouragement malgré son manque de temps.
- enfin nous remercions tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Liste des tableaux et des figures

| | |
|--|----|
| Figure N°01 : Processus de conduite d'une mission d'audit interne | 32 |
| Figure N°02 : Rôle de l'audit interne dans le dispositif de management des risques..... | 35 |
| Figure N°03 : Modèle d'analyse | 45 |
| Figure N°04 : Ordre d'intervention des acteurs du processus d'octroi des crédits d'engagement de la BSIC NIGER SA..... | 53 |
| Figure n°05 : Ordinogramme du processus d'octroi des crédits à la BSIC NIGER SA | 58 |
| Figure N°06 : Articulation des différents niveaux de contrôle | 68 |

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Liste des sigles et Abréviations

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

BSIC : Banque Sahélo-saharienne Pour l'Investissement et le Commerce

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CB: Commission Bancaire

CIC : Comité Interne de Crédit

CA: Conseil d'Administration

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAI : Département de l'Audit Interne

DARH : Département Administratif et des Ressources Humaines

DCR : Département Commercial et Réseau

DCT : Département de la Comptabilité

DG : Directeur Général

DGA/D : Directeur Général chargé du développement

DGA/O : Directeur Général chargé des opérations

DIG : Direction de l'Inspection Générale

DIT : Département de l'Informatique et de la Technologie

DJR : Département Juridique et du Recouvrement

DRI : Département des risques

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

PME : Petites et Moyennes Entreprises

ONG : Organisation Non Gouvernementale

S/MCAV : Service Marchés Cautions Avals

SWIFT: Society for Worldwide Inter Financial Telecommunication

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Listes des Annexes

Annexe 1 : Organigramme de la BSIC NIGER SA80

Annexe 2 : Modèle de lettre de caution à la BSIC Niger81

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Dédicaces | i |
| Remerciements | ii |
| Liste des tableaux et des figures | iii |
| Liste des sigles et Abréviations | iv |
| Listes des Annexes | v |
| Table des matières | vi |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE | 5 |
| INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE | 6 |
| Chapitre 1 : Théorie Générale sur les crédits par signatures, l'audit interne et le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux crédits par signature..... | 7 |
| Section 1 : Les crédits par signature et risques liés | 7 |
| 1. Les crédits par signature..... | 7 |
| 1.1. les cautions bancaires..... | 7 |
| 1.1.1. Les différentes cautions bancaires | 8 |
| 1.1.1.1. Avant l'adjudication des marchés..... | 8 |
| 1.1.1.1.1. L'attestation de soumission : | 8 |
| 1.1.1.1.2. Cautions de soumission : | 9 |
| 1.1.1.2. Après l'adjudication des marchés | 9 |
| 1.1.1.2.1. Cautions de bonne exécution ou de bonne fin ou performance bond : | 9 |
| 1.1.1.2.2. Cautions pour avance de démarrage ou caution de restitution d'acompte ou caution de recouvrement : | 10 |
| 1.1.1.2.3. Cautions de libération de retenue de garantie : | 10 |
| 1.1.1.2.4. La caution définitive | 11 |
| 1.2. Les avals de traites..... | 11 |
| 1.3. Le crédit documentaire | 11 |
| 2. Risque et crédits par signatures | 12 |
| 2.1. Définition du risque | 12 |
| 2.2. Inventaire des risques liés aux cautions bancaires..... | 12 |
| 2.2.1. Le risque marché..... | 13 |
| 2.2.2. Le risque de contrepartie..... | 13 |
| 2.2.3. Les risques opérationnels | 13 |
| 2.2.4. Le risque technique..... | 14 |
| 2.2.5. Le risque d'insolvabilité | 14 |

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.2.6. | Le risque de taux d'intérêt et le risque de change | 14 |
| 3. | Les dispositifs de management des risques liés aux crédits par signatures..... | 15 |
| 3.1. | Le dispositif de contrôle interne | 15 |
| 3.2. | La cartographie des risques..... | 17 |
| 3.3. | Développement de compétences des auditeurs | 18 |
| 3.4. | La culture de contrôle..... | 18 |
| 3.5. | Les audits classiques..... | 19 |
| 3.6. | Echange de connaissances entre les auditeurs..... | 19 |
| Section 2 : L'audit interne dans le management des risques..... | | 20 |
| 2.1. | Notions et éléments fondamentaux de l'Audit Interne | 20 |
| 2.1.1. | Définition et objectifs de l'audit interne..... | 20 |
| 2.1.2. | Champ d'application de l'audit interne | 20 |
| 2.1.3. | Normes et standards professionnels en audit interne | 21 |
| 2.1.3.1. | Normes de qualification : | 21 |
| 2.1.3.2. | Normes de fonctionnement | 23 |
| 2.2. | La conduite d'une mission d'Audit Interne | 24 |
| 2.3. | Les modes de gestion des risques | 25 |
| 2.4. | L'audit interne et le management des risques | 26 |
| Chapitre 2 Présentation de l'organisation et Méthodologie de l'étude..... | | 32 |
| Section 1.....La présentation de la BSIC Niger | | 32 |
| 1.1. | Historique..... | 32 |
| 1.2. | Objectifs | 32 |
| 1.3. | Le réseau BSIC Niger | 33 |
| 1.4. | L'organisation Interne de la BSIC Niger..... | 34 |
| Section 2: Méthodologie de l'étude..... | | 37 |
| 2.1. | Les méthodes de travail..... | 37 |
| 2.2. | Les méthodes de collecte des données..... | 38 |
| Conclusion de la Première partie | | 39 |
| DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE | | 40 |
| INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE | | 41 |
| Chapitre 3: Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature à la BSIC Niger SA | | 42 |
| Section1 : Le management des risques liés à l'octroi des crédits par signature à la BSIC Niger SA..... | | 42 |

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

| | |
|---|-----------|
| 1. Mesures d'atténuations des risques liés aux crédits par signature à la BSIC Niger SA | 42 |
| 1.1. L'analyse qualitative : | 43 |
| 1.2. L'analyse financière : | 43 |
| 1.3. Eléments d'appréciation du risque | 43 |
| 1.4. Les précautions à prendre lors de la délivrance des cautions : | 44 |
| 2. Description du processus d'octroi des crédits par signatures et vérification de la conformité | 45 |
| 2.1. Les intervenants..... | 45 |
| 2.2. Les étapes du processus | 46 |
| Section 2 : Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements au sein de la BSIC NIGER SA | 51 |
| 1. Responsabilité de l'audit interne dans le contrôle permanent des opérations d'engagements à la BSIC Niger sa | 51 |
| 2. Méthodes d'intervention de l'audit interne sur le dispositif de management des risques liés aux engagements | 54 |
| Conclusion | 57 |
| Chapitre 4: Analyses du rôle de l'Audit Interne dans l'atténuation des risques liés aux engagements par signature à la BSIC Niger SA et Recommandations. | 58 |
| Section 1: Inventaire des forces et faiblesses du rôle de l'audit | 59 |
| 1. Inventaire des forces | 59 |
| 2. Inventaire des faiblesses..... | 60 |
| Section 2: Recommandations | 62 |
| 1. Amélioration envisageable pour rôle de l'audit interne dans le contrôle permanent ... | 62 |
| 2. Amélioration envisageable pour optimiser la procédure d'octroi des engagements | 64 |
| CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... | 65 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 66 |
| BIBLIOGRAPHIE | 69 |
| Articles | 69 |
| ANNEXES | 71 |

INTRODUCTION GENERALE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

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. Généralement, ce premier cas inquiète tant les dirigeants que le second à cause de la gravité des pertes occasionnées par ces risques.

Depuis quelques années (vers les années 2007) le monde a connu une crise économique dite des (subprimes) qui a bouleversé les institutions financières à travers tous les continents, notamment le secteur bancaire. Dès lors la gestion du changement et la maîtrise du risque sont alors devenus des éléments indispensables du management moderne. En effet, dans une période où l'économie des coûts favorise l'allègement des structures administratives, seule une culture de contrôle peut renforcer la résistance et la dynamique d'une banque.

L'octroi de crédit représente l'activité principale d'une banque ; mais cette dernière s'avère être la plus risquée. En effet, dans l'industrie bancaire du XXIème siècle, le risque majeur demeure toujours et encore le risque de crédit. Cet état des choses a conduit les banques commerciales à renforcer davantage le dispositif de sécurité mis en place pour se prémunir d'un tel risque afin d'accroître leur rentabilité.

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 des considérations de la gestion des risques dans les entreprises, en particuliers les risques opérationnels. Il y a même ceux qui créent de nouveau département pour se prémunir des risques opérationnels dont la plupart des cas, les grandes sociétés et surtout les institutions financières.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Il faut noter que l'activité de crédit des banques renferme deux types de crédit :

- Les crédits directs ou engagements directs
- Les crédits indirectes ou engagements par signature

Si la première catégorie de crédit est ouverte tant aux particuliers qu'aux entreprises, le crédit par signature est généralement réservé aux entreprises.

Le crédit par signature n'est qu'un engagement que la banque prend vis-à-vis d'une structure en faveur de son client pour plusieurs motifs, notamment les activités de commerce international et la soumission des appels d'offres. La présente étude sur les crédits bancaires portera essentiellement sur les crédits par signatures.

Mais ce qui a captivé notre esprit, c'est de savoir le rôle de l'audit interne à la maîtrise des risques liés aux engagements par signatures tout en étant une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. D'où le choix du thème de mémoire : « *le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux engagements par signatures : cas de la BSIC Niger sa* »

L'objectif de notre étude est alors de formuler des propositions d'amélioration de la participation de l'audit interne l'atténuation des risques liés aux engagements par signatures de la banque étudiée.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier les risques liés aux engagements par signature ;
- Recenser les dispositifs efficaces à mettre en place pour pallier au risques liés aux engagements par signature ;
- Identifier les dispositifs mis en place par la BSIC Niger dans la gestion des risques liés aux engagements par signature ;
- Identifier et analyser le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux engagements par signature à la BSIC Niger.

Pour mieux développer le thème et mieux atteindre cet objectif, nous nous posons alors comme problématique la question suivante : quel rôle joue l'audit interne dans le management des risques liés aux engagements par signatures ?

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

La collecte des données et des informations concernant le sujet nous a fallu l'adoption de plusieurs techniques à titre de méthode de recherche pour effectuer cette étude et pour répondre à la question ci-dessus. Il existe des données obtenues à l'intérieur de la banque, et celles qui sont obtenues en dehors par différentes techniques. Ces derniers comportent les volets suivants :

- La recherche bibliographique dans les centres de documentation et des bibliothèques comme la bibliothèque du CESAG, documentation à la banque étudiée...
- Entretien libre qui nous a permis de connaître les généralités sur la banque étudiée et son fonctionnement.
- L'observation nous a permis de nous assurer de vérifier la conformité entre les procédures et la pratique.
- Entretien avec certains intervenants dans gestion des risques au sein de la banque.
- La recherche webographique sur internet, le site interne de la BSIC Niger sa.

Cette méthodologie nous a fourni des informations nécessaires pour développer le thème choisi.

Ce mémoire s'articulera autour de deux grandes parties :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique portant sur la revue de littérature ou nous parlerons, d'abord, des théories sur les crédits par signature, l'audit interne et son rôle dans le management des risques liés aux crédits par signature. Ensuite, nous ferons une présentation de la BSIC NIGER SA en parlant de son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle. Enfin nous exposerons le modèle d'analyse de l'étude.
- La deuxième partie quant à elle, portera sur la description et l'analyse du rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux engagements par signature au sein de la banque. Nous procéderons à travers cette analyse, à l'inventaire des forces et faiblesses du rôle de l'audit d'une part mais aussi les insuffisances du dispositif de traitement des crédits par signatures au sein de la banque. Enfin nous proposerons des recommandations visant à améliorer la pratique actuelle.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Connaître dans quel contexte se situe le sujet, tel est le principal objet de cette première partie. Généralement, avant de discuter un sujet, il faut définir les mots clés et énoncer ou expliquer tout ce qui est essentiel à savoir. Ce sera cette logique que nous allons adopter dans ce travail. Dans notre cas, l'idée générale du thème réside dans les expressions suivantes :

Les crédits par signature, risques inhérents à leur octroi, éléments d'atténuations de ces risques et Audit interne dans le management des risques liés aux crédits par signature.

Mais d'abord, le premier chapitre va être consacré à l'approche théorique du thème. Plus précisément les crédits par signature, l'audit interne et son rôle dans le management des risques liés aux crédits par signature.

Ensuite, Nous essayerons de faire une présentation de la BSIC NIGER SA en parlant de son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle, mais également de la méthodologie de l'étude dans le second chapitre.

Enfin, notre attention sera portée sur la relation entre eux.

Chapitre 1 : Théorie Générale sur les crédits par signatures, l'audit interne et le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux crédits par signature.

Déterminer le cadre théorique de l'étude, c'est ce que nous allons exposer dans ce premier chapitre. Etant donné le thème de cet ouvrage, il est indispensable, d'abord, de parler des engagements par signature et les risques inhérents à leur octroi. Ensuite, il sera aussi important de savoir le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux engagements.

Section 1 : Les crédits par signature et risques liés

1. Les crédits par signature

D'après le manuel de crédit de la BSIC Niger (2012), le crédit par signature ou crédit indirect est l'engagement d'une banque à satisfaire aux obligations contractées auprès de tiers par certains clients, au cas où ces derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes. Dans cette forme de crédit, le banquier prête alors simplement sa signature. C'est des facilités non financières sans effet immédiat sur les ressources de la banque.

On rencontre généralement dans la pratique :

- Les cautions bancaires
- Les avals de traites
- Le crédit documentaire

1.1. les cautions bancaires

Le cautionnement est, selon l'article 3 de l'Acte Uniforme portant Organisation des Suretés de l'OHADA, « un contrat par lequel la caution s'engage, envers le créancier qui accepte, à exécuter l'obligation du débiteur si celui-ci n'y satisfait pas lui-même ».

Il résulte de cette définition que le cautionnement est un contrat unilatéral, en ce sens qu'une seule des parties, la caution, devient débitrice.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Selon le Référentiel des Financements des Entreprises de la Banque de France, Il s'agit d'un engagement de payer. Ce n'est donc pas une convention quelconque, un engagement sur l'honneur, mais plutôt un contrat générateur d'une obligation civile de payer.

En résumé, c'est donc l'engagement pris par une personne d'exécuter une obligation en cas de défaillance du débiteur principal.

Les principales cautions que la banque délivre aux entreprises sont des facilités non financières sans effet immédiat sur leurs ressources. Ce sont des engagements ou crédits par signature ou crédits indirects.

La différence entre une caution et une garantie bancaire est que dans le premier cas, le bénéficiaire doit prouver qu'il y a eu manquement aux engagements contractuels, tandis que dans le second cas, la garantie est payable sur la première demande sans qu'il ne soit nécessaire de fournir une preuve de défaillance quelconque.

1.1.1. Les différentes cautions bancaires

Il existe une grande diversité de cautions bancaires ; cependant de notre étude à la BSIC, les principales cautions rencontrées sont relatives à l'exécution de **contrat de Marché**. Nous verrons d'abord la particularité des **cautions sur Marchés** et ensuite les différentes cautions délivrées par la banque.

D'après le support d'aide-mémoire sur les cautions dans le secteur des entreprises du BTP à la BSIC Niger, dans le cadre des marchés, les besoins des entreprises se manifestent à deux niveaux : Avant l'adjudication et Après l'adjudication des marchés

1.1.1.1. Avant l'adjudication des marchés

Les facilités qu'offre la banque à son client dans ce cadre sont :

1.1.1.1.1. L'attestation de soumission :

Simple lettre de la banque qui stipule que l'entreprise pourrait bénéficier de son cautionnement au cas où il serait adjudicataire du marché.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

1.1.1.1.2. Caution de soumission :

Elles sont déposées dès présentation de la soumission. Le montant n'excède généralement pas les 5% du marché. la durée de validité est entre 3 et 6 mois. Ces cautions constituent pour les entreprises un certificat de « bonne vie et mœurs ». Elles peuvent laisser supposer au maître d'Ouvrage que le client sera accompagné par la banque, elle permet dans tous les cas au Maître d'Ouvrage de se faire dédommager au cas où l'entreprise déclarée adjudicataire ou retenue se désisterait au dernier moment.

L'engagement ainsi pris par la banque est très importante bien qu'en principe (et sauf stipulation contraire dans le texte de caution), elle n'est pas tenue de délivrer les cautions ultérieures en cas d'adjudication de son client.

Le banquier se doit d'apprécier son risque potentiel dès le départ car moralement et commercialement, il lui sera difficile de refuser les cautions ultérieures.

La caution de soumission ne doit donc être en principe délivrée par la banque que pour autant que soit connue la capacité technique et financière de l'entreprise : compétences techniques, listes du matériel en bon état de fonctionnement, ressources propres et possibilités de recourir au crédit bancaire (préfinancement) en adéquation avec le marché.

1.1.1.2. Après l'adjudication des marchés

Dès que l'offre de l'entrepreneur est acceptée et que le contrat peut être signé par lui, le maître d'ouvrage a besoin que la banque de l'entreprise déclarée adjudicataire lui garantisse la bonne exécution du marché. Les facilités proposées par la banque à son client sont :

1.1.1.2.1. Caution de bonne exécution ou de bonne fin ou performance bond :

C'est un engagement pris par la banque de payer une somme forfaitaire, généralement de 5% à 10% du montant du marché, en cas de mauvaise exécution du marché et notamment en cas d'application de pénalités.

En général, cette caution peut être mise en jeu à première demande du maître d'ouvrage, ou après décision judiciaire.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

La caution de bonne exécution doit rester valable pendant toute la durée du marché et spécifier les réductions proportionnelles au montant de la garantie au fur et à mesure de l'avancement de l'exécution dudit marché ; la responsabilité de la banque garante se trouvera ainsi déduite progressivement.

La mainlevée de cette caution sera automatique à la réception provisoire des travaux.

1.1.1.2.2. Caution pour avance de démarrage ou caution de restitution d'acompte ou caution de recouvrement :

Pour cette caution, la banque garantit au maître d'ouvrage, la restitution de tout ou partie des acomptes qu'il a versés avant la livraison ou l'exécution en intégralité des biens objets du marché au cas où l'entrepreneur ne remplirait pas certaines obligations du cahier de charges. La durée de cette caution correspond généralement à celle de fin des travaux. Dans tous les cas, l'engagement doit rester valable jusqu'au moment où les acomptes sont totalement couverts par lesdits comptes et donc doit se voir réduit proportionnellement à l'état d'avancement des travaux.

Cette caution comporte un risque important du fait que l'avance de démarrage n'a aucune contrepartie tant qu'elle n'est pas utilisée et peut donc être détournée par l'entreprise sur d'autres chantiers ou à d'autres fins.

L'avance étant domiciliée dans la banque, celle-ci pourrait exercer un certain contrôle des utilisations notamment en exigeant un planning de décaissement.

Dans tous les cas une vigilance du banquier est requise du fait du suivi difficile en pratique. L'avance reçue sous forme d'acompte varie entre 10% à 30% de la valeur du marché.

1.1.1.2.3. Caution de libération de retenue de garantie :

Dans certains cas, afin d'être sûr de la prise en charge financière des réparations nécessaires pour cause de malfaçon ou de mauvaise exécution dans la réalisation du marché, le maître d'ouvrage peut effectuer lors de chacun de ses décomptes une retenue qui ne sera reversé qu'à la fin de la période de garantie prévue dans le marché (généralement un an ou plus).

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Pour éviter cette retenue de garantie qui pourrait peser sur la trésorerie de l'entreprise, la banque délivre des cautions dites de « libération de retenue de garantie ». Ces cautions varient entre 5% et 10% du marché et reste valable jusqu' à la réception définitive des travaux.

Généralement, elles sont délivrées après examen du Procès-Verbal (PV) de réception provisoire.

1.1.1.2.4. La caution définitive

Dans le cadre de cette caution, le maître d'ouvrage veut se prémunir contre l'insuffisance de capacité technique et financière de l'entreprise. C'est en même temps un risque pour la banque.

1.2. Les avals de traites

Ce sont des opérations par lesquelles un établissement de crédit accepte (ou avalise) un effet de commerce tiré sur son client en s'engageant de ce fait à payer à l'échéance. À cette date, le client assurera à son banquier la couverture de l'effet par la somme prévue, ce dernier n'ayant pas en principe de décaissement à effectuer.

D'après le manuel de crédit de la BSIC Niger (2012), les effets de commerce étant des instruments de mobilisation de créances commerciales, l'aval apposé par la banque est un engagement pris de payer à échéance en cas de défaillance du tiré.

Les recettes tirées de la vente de la marchandise sont versées sur le compte client au fur et à mesure, et à échéance, la traite avalisée est payée.

1.3. Le crédit documentaire

Les opérations de commerce international comportent des risques aussi bien pour l'exportateur que pour l'importateur.

Pour le manuel de crédit de la BSIC Niger (2012), l'exportateur peut en effet, être conduit à expédier, souvent pour de long transport maritime, les marchandises et attendre pour être payé par l'acheteur étranger dont il apprécie parfois mal la surface voire la solvabilité.

De même, l'importateur qui réglerait immédiatement n'aurait aucune garantie quant à l'expédition ou à la conformité des marchandises acquises.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

A l'inverse, les mêmes données fournissent des instruments précieux, des documents (factures commerciales, documents douaniers, documents de contrôle établis par les tiers, etc...), qui représentent la marchandise attestent son état, de sa remise à un transporteur et sont en tout cas nécessaires pour obtenir livraison.

La pratique a donc imaginé la technique juridique du crédit documentaire.

Concrètement, les parties conviennent de déléguer un banquier afin que celui-ci effectue le paiement contre remise des documents représentant la marchandise. L'importateur va donc faire ouvrir par sa banque un crédit documentaire en faveur de l'exportateur ; il s'agit là d'une convention par laquelle la banque s'engage effectivement à payer l'exportateur et l'importateur à rembourser la banque.

En exécution de cette convention, la banque envoie à l'exportateur une « lettre de crédit documentaire » ou « accréditif » qui est un titre de banque attestant des engagements qu'elle a souscrit.

2. Risque et crédits par signatures

2.1. Définition du risque

Le risque est, un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante.

D'après COSO 2, La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

1. Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
2. Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite » qui est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. (**Appétence au risque**)» de l'organisation,
3. Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

2.2. Inventaire des risques liés aux cautions bancaires

Comme tout pari dans l'avenir, les engagements par signatures comportent des risques qui sont liés à la nature du concours sollicité. Quelques risques liés aux crédits :

2.2.1. Le risque marché

Ce risque survient lorsque le client rencontre des difficultés liées au marché pouvant lui empêcher d'honorer ses engagements auprès de la banque. D'après COUSSERGUES (2010 : 110), les « risques de marché sont issus d'une évolution défavorable du prix d'un actif en général négocié sur un marché et qui n'a pas comme origine la détérioration de la solvabilité de l'émetteur de l'actif ».

Ce risque peut être modéré par une bonne politique commerciale de l'entreprise (souplesse des conditions de vente, connaissance du marché, maîtrise des circuits de distribution, etc.)

2.2.2. Le risque de contrepartie

Ce risque peut découler du risque de marché dès lors qu'il y a mévente, il pourrait y avoir absence de ressources nécessaires au remboursement du crédit. Car les engagements par signatures, la banque risque dans la plupart des cas la mise en place d'un crédit. Elle doit par conséquent s'assurer que son client serait en mesure de lui restituer les fonds engagés pour son compte. Selon SARDI (2002 : 43), « c'est le risque pour une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont il a besoin ».

2.2.3. Les risques opérationnels

Ce type de risque concerne des pertes directes ou indirectes provenant de défaillances des personnes employées ou des systèmes.

Le comité Bâle II définit le risque opérationnel comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition inclut le risque juridique; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire) et le risque stratégique (risque de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique) n'y sont pas inclus.

Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ... Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

2.2.4. Le risque technique

Ce risque est lié à une défaillance technique ou une insuffisance technique de l'entreprise. C'est le cas où une défaillance technique survient dans l'entité en cours d'exécution du contrat objet de l'engagement.

2.2.5. Le risque d'insolvabilité

D'après SIRUGUET (2007 : 93), « dans une banque les ressources sont employées sous de prêts dont le remboursement permet celui des ressources ». Ce risque résulte d'une situation où le client se trouve dans l'impossibilité totale de faire face aux engagements à échéance et lorsqu'il n'y a aucune issue de remboursement.

2.2.6. Le risque de taux d'intérêt et le risque de change

Une augmentation du taux d'intérêt engendre pour une entreprise une augmentation de ses frais financiers et risque de fausser sa politique d'endettement. Pour la banque, ce risque apparaît d'une part quand elle enregistre une évolution divergente du rendement de ses emplois avec les coûts de ses ressources, notamment la diminution des taux facturés à ses emprunteurs devant la stabilité des taux des obligations émises.

Selon BESSIS (1995 : 18), « le risque de taux est identifié par le fait de voir les résultats affectés défavorablement, par les mouvements des taux d'intérêt ».

En effet, la rentabilité de la banque résulte comme pour n'importe quelle autre entreprise de la différence entre les charges et ses produits.

La marge bénéficiaire qui prend la part la plus importante du résultat de la banque est la différence entre le taux de rémunération des ressources et le taux auquel, sont consentis les crédits. Ces deux taux peuvent varier du jour au lendemain, ce qui peut engendrer des pertes pour la banque. C'est la conséquence d'une évolution divergente du rendement des emplois d'une banque avec le coût de ses ressources.

Pour illustrer ce qui précède, on prend l'exemple d'une banque qui décide d'octroyer un crédit à moyen terme à taux fixe de 9%, alors que le taux de réescompte est de 8%. Dans le cas où ce dernier passe à 10%, la banque qui est tenue à se refinancer, se trouve dans une situation

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

où le coût des ressources est supérieur au coût des emplois. Sa perte minimale est de 1%, si l'on suppose que les frais de gestion, et de fonctionnement de la banque sont nuls.

Pour se prémunir de ce risque, la banque doit prévoir une clause dans la convention de crédit qui lui permet d'appliquer un taux variable. C'est-à-dire si le taux de refinancement de la banque augmente, le taux du prêt subira une majoration sur la partie des crédits non utilisée.

Le second résulte d'une «évolution défavorable du cours d'une devise, dans laquelle la banque détient des créances et dettes». Il naît chaque fois que la banque accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de ses capitaux propres. Il est dû au changement des cours de change.

3. Les dispositifs de management des risques liés aux crédits par signatures

Le management des risques est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi tout dispositif de management des risques doit répondre à ces préoccupations pour une meilleure optimisation des activités de l'organisation.

Il existe plusieurs outils de maîtrise des risques, mais nous retiendrons dans notre étude les six ci-dessous cités :

3.1. Le dispositif de contrôle interne

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

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

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

5. La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Les objectifs du contrôle interne :

Objectif général: construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

Objectifs spécifiques: maîtriser les risques à tous les niveaux en assurant ou en favorisant (et non garantir) suivant le cas:

- la maîtrise des risques;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine,
- la qualité de l'information, dont la fiabilité des informations financières,
- la réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances.
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi que l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures.

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entité.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de l'entité. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

Ces limites résultent des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement, de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

De même la Circulaire N°03/2011/CB de l'UMOA en son Article 3 et suivant, recommande que les établissements de crédits disposent d'un processus intégré de gestion des risques

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

supervisé par les organes délibérant, leur permettant d'identifier, d'évaluer, de suivre, de contrôler et de réduire les risques significatifs et d'évaluer l'adéquation globale de leur fond propre au regard de leur profil de risque. La circulaire stipule que le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérants et exécutif ;
- S'assurer que les orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques sont strictement respectées ;
- Veiller à la fiabilité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de collecte, d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

3.2. La cartographie des risques

Selon Jacques Renard « la cartographie des risques vise trois objectifs :

- inventier, évaluer et classer les risques de l'organisation,
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités,
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux Responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de Contrôle Interne(CI),
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

La maîtrise des risques étant la principale préoccupation des organisations, elle doit s'appuyer sur certains outils dont principalement la matrice des risques. Cette dernière sert de base pour l'établissement des plans d'audit, des plans stratégiques et opérationnels de gestion globale de risques, de l'allocation stratégique des ressources optimiser les processus...

3.3. Développement de compétences des auditeurs

Selon la norme 1210 de l'IIA relative à la compétence, les auditeurs doivent entretenir leur compétence technique par la formation continue.

La mise à jour des compétences est très importante en matière d'audit interne. Il faut s'assurer que l'auditeur reçoit la formation adéquate afin de pouvoir accroître son efficacité et d'élargir davantage les domaines de compétence. Le but c'est de pouvoir maîtriser les domaines d'intervention, d'évaluer les risques, de modifier, si nécessaire, afin d'être en phase avec les évolutions techniques. Cet entretien des compétences techniques doit s'étendre également à la formation sur les nouveaux systèmes utilisés : logiciels, méthodes et techniques de travail,...

3.4. La culture de contrôle

Pour IFACI (2005 : 98), « Est un contrôle toute mesure prise par le management pour augmenter la probabilité que les objectifs et les buts fixés seront atteints ».

La culture de contrôle peut être définie comme une culture qui souligne et démontre à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles internes. Il appartient à la Direction Générale d'instaurer cette culture au sein de l'organisation et de promouvoir en même temps des critères élevés d'éthique et d'intégrité. En effet, tout le personnel de l'organisation doit comprendre son rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus.

L'un des éléments essentiels d'un système de contrôle interne efficace réside dans une culture de contrôle forte. Il incombe à la Direction Générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle ; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la Direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les termes, actes et attitudes de la Direction Générale affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle d'un établissement.

D'après COSO 2, le contrôle interne relève de la responsabilité de chacun à tous les niveaux. Presque tous les employés produisent des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou effectuent d'autres actions indispensables à l'exercice du contrôle. Un élément clé d'un système de contrôle interne fort est la conscience, 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. Pour ce faire, les

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

procédures opérationnelles doivent être clairement précisées par écrit et mises à la disposition de l'ensemble du personnel concerné.

En effet, 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.

3.5. Les audits classiques

Pour BERTIN (2007 : 22), Ce sont les missions d'audit interne programmées conformément au planning annuel d'audit. A travers ces missions, l'auditeur évalue le dispositif de contrôle, décèle les risques et propose des recommandations permettant de les maîtriser.

3.6. Echange de connaissances entre les auditeurs

D'après la norme 1200 de l'IIA relative à la compétence et la conscience professionnelle, la direction d'audit devrait posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités d'audit.

Faute de temps, de disponibilité ou encore de l'organisation interne de la Direction de l'audit, il pourrait être impossible que tous les auditeurs internes bénéficient des mêmes formations. En plus les périodes d'entrée de chaque auditeur dans la Direction ne sont pas les mêmes. Donc dans un souci d'optimisation, il est bien envisageable que les auditeurs qui ont bénéficié d'une telle ou telle formation transmettent leurs connaissances à leurs co-équipiers.

Mais ce sera encore mieux si tous les auditeurs en sont bénéficiaires d'une même formation. Ou encore la Direction pourrait former le plus d'auditeurs possible selon leurs disponibilités.

Le but est d'éviter les pertes de temps à consulter les sites internes ou de demander d'explication au service concerné. Par exemple un nouveau produit a été lancé, certes il sera diffusé dans les portails internes de la société mais ce sera mieux si un auditeur au moins bénéficie une formation concernant ce produit pour que les autres auditeurs puissent le consulter au cas où il y aurait quelques choses qui leurs échappent à ce propos.

Section 2 : L'audit interne dans le management des risques

Voyons dans la seconde section la manière dont l'audit interne intervient dans le management des risques liés aux crédits par signatures. Pour se faire, il serait judicieux de parler d'abord des **notions et éléments fondamentaux de l'audit interne** puis son rôle dans le **management des risques liés au crédit**.

2.1. Notions et éléments fondamentaux de l'Audit Interne

Nous verrons dans cette première partie : la définition de l'Audit Interne ; son objectif et les normes qui le régissent.

2.1.1. Définition et objectifs de l'audit interne

Selon l'IIA (The Institute of Internal Auditors) : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* ».

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Dans le cadre de métier d'assurance, l'audit interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Il détermine la nature et l'étendue de ses missions qui comportent Généralement trois types d'intervenants :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné autrement dit le propriétaire du processus.
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation – l'auditeur interne.
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation – l'utilisateur.

2.1.2. Champ d'application de l'audit interne

Selon Jacques RENARD (2005 ; 18), l'audit interne intervient sur les domaines suivants :

- l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- le contrôle de l'application de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure du risque ;
- le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- le contrôle de la sauvegarde des Actifs ;
- le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;
- le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite et à la mise en œuvre des politiques et procédures ;
- le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

2.1.3. Normes et standards professionnels en audit interne

L'évolution de l'audit interne a été stimulée par la création de l'IIA, fondé en 1941 à New York, cette organisation a défini la nature, l'objectif et champ d'action de la fonction d'audit interne et réussi à créer une unité réelle au sein de la profession. Cet institut a formulé des normes internationalement admises pour que les auditeurs puissent s'acquitter de leurs responsabilités et de leurs missions.

Ces normes sont composées de qualification et de fonctionnement.

2.1.3.1. Normes de qualification :

D'après l'IIA, ces normes énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

- **Mission, pouvoirs et responsabilités :**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le conseil. La nature des missions d'audit réalisées pour l'organisation doit être définie dans la charte d'audit. S'il est prévu d'effectuer des missions d'audit à l'extérieur de l'organisation leur nature doit également être définie dans la Charte. La nature des missions de conseil doit également être définie dans la Charte d'Audit.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- **Indépendance et objectivité :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités ». Cette phrase stipule la place de cette fonction dans l'organisation de sorte que les auditeurs puissent accomplir leurs responsabilités. L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

- **Objectivité individuelle :**

Les Auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugé, et éviter les conflits d'intérêts.

- **Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité.**

Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informés de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils ont été auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'Audit pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

- **Nature de travail :**

L'auditeur interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'Entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

- **Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle ». La Direction audit interne doit garantir que l'indépendance technique et la formation Générale des auditeurs internes sont d'un niveau compatible avec les audits à effectuer et que les travaux sont supervisés de façon appropriée. Elle devrait posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités d'audit.

Les auditeurs internes doivent respecter les règles du code de déontologie posséder les connaissances, aptitudes et compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

travaux d'audit interne. Etre apte aux contacts humains et savoir communiquer efficacement sont parmi de leurs qualifications. Leur compétence technique devrait être entretenue par une formation continue.

2.1.3.2. Normes de fonctionnement

Selon l'IIA, celles-ci décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Ces normes stipulent en premier lieu *l'étendu des travaux ou autrement dit le domaine d'intervention de l'audit*. « *Le domaine de travail de l'audit interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation, et de la qualité d'exécution des responsabilités confiées.* »

Les auditeurs internes doivent : examiner la fiabilité des informations ainsi que les systèmes établis en vue d'assurer le respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations qui peuvent avoir une incidence significative sur les opérations de l'organisation et sur la présentation des informations ; et doivent vérifier que l'organisation s'y conforme effectivement. Les dispositions prises pour les actifs et l'existence de ces derniers devraient être contrôlées : vérification physique des stocks, des immobilisations... Ils doivent apprécier si les ressources sont utilisées de façon économique et efficace et examiner les opérations de l'organisation et ses programmes afin de s'assurer que les résultats répondent aux objectifs fixés et de déterminer si les opérations et programmes sont exécutés conformément aux prévisions.

Quant aux normes sur *l'exécution du travail d'audit*, ils précisent le contenu d'un travail d'audit comme : la planification des missions, l'examen et l'évaluation des informations recueillies, la communication des résultats obtenus et le suivi.

- **Planification des missions :**

Les auditeurs internes doivent planifier chaque mission d'audit. Il devrait y avoir une planification annuelle des missions à effectuer qui seront identifiées et exécutées par ordre de priorité selon les critères suivants : le risque, l'importance monétaire, les préoccupations de la Direction Générale, les demandes des gestionnaires.

- **Examen et évaluation des informations :**

Les auditeurs internes doivent recueillir, analyser, interpréter les informations et documenter ce travail pour étayer les résultats des rapports d'Audit.

- **Communication des résultats :**

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Les auditeurs internes doivent faire un rapport sur les résultats de leur travail d'audit.

- **Suivi :**

Les auditeurs internes doivent effectuer un suivi pour que des actions appropriées soient entreprises à la suite du rapport d'audit.

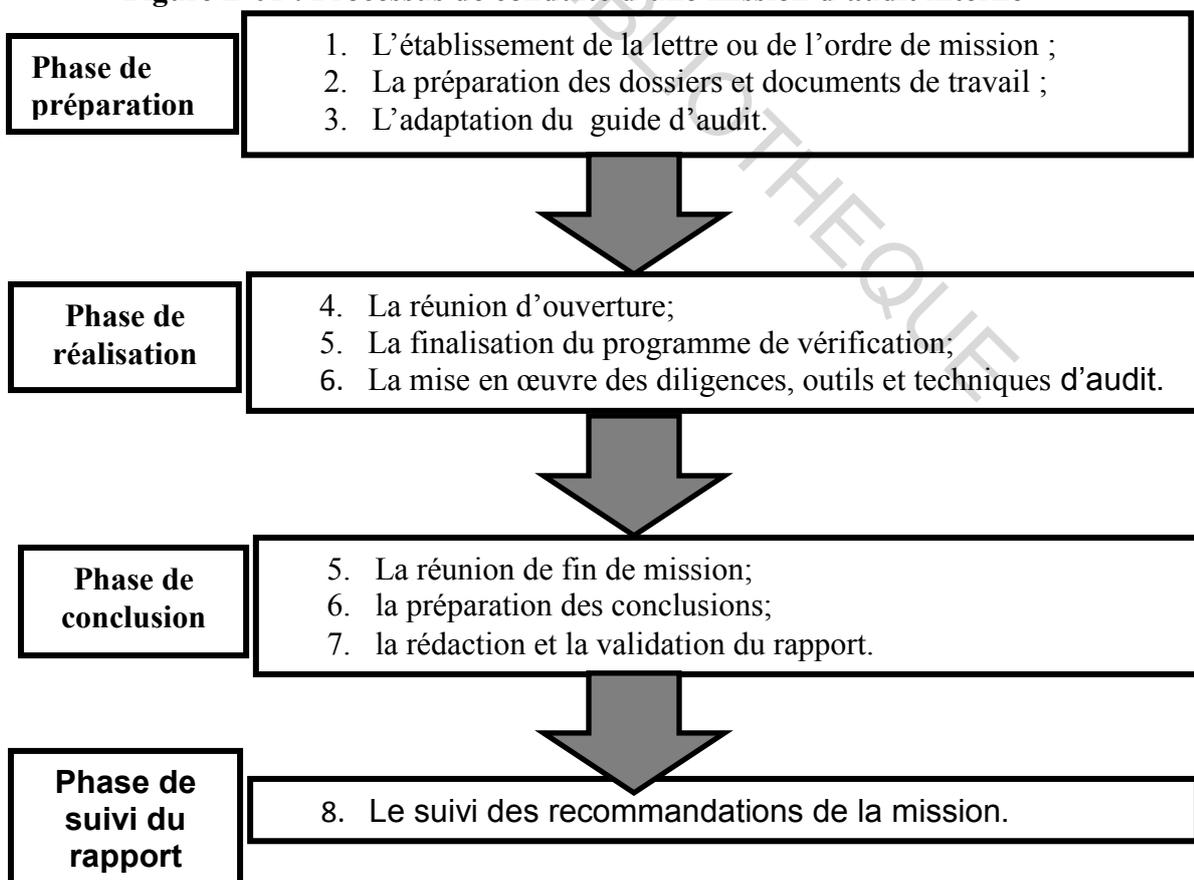
2.2. La conduite d'une mission d'Audit Interne

La conduite d'une mission d'audit interne se fait en quatre (4) étapes essentielles :

- Phase de préparation
- Phase de réalisation ou de vérification
- Phase de conclusion
- Phase de suivi du rapport

La figure ci-dessous nous donne un aperçu des tâches pour chaque étape du processus.

Figure n°01 : Processus de conduite d'une mission d'audit interne



Source : Moussa YAZI (support cours Audit interne et procédures 2014-2015).

2.3. Les modes de gestion des risques

Après que la mission d'audit ait décelé les divers risques, l'auditeur propose des recommandations en vue de renforcer la faille dans le dispositif de contrôle interne ayant permis la réalisation de ces risques.

Cependant, le choix du mode de gestion des risques décelés par l'auditeur interne incombe aux opérationnels et au management.

Nous retiendrons quatre (4) modes de traitements des risques :

L'évitement :

La prévention peut aussi se faire par "évitement", c'est-à-dire, l'activité présentant un risque peut être abandonnée.

L'acceptation :

- L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de la conséquence en cas d'occurrence. Elle permet d'évaluer les dommages pouvant être causés si l'événement redouté a lieu.
- Des mesures peuvent être prises pour limiter l'occurrence du risque identifié et en conséquence limiter l'impact

Le transfert :

- Le risque est transféré à une autre entité par exemple en souscrivant à une assurance.

La réduction du risque :

- La réduction du risque passe par l'amélioration du contrôle interne, un dispositif de contrôle adéquat est instauré pour pallier aux risques.

2.4. L'audit interne et le management des risques

Dans le cadre du lancement récent du référentiel *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence* 2004 du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), l'Institute of Internal Auditors (IIA), en coordination avec ses membres affiliés britannique et irlandais, a publié une note de position sur *Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*. Ce document avait pour objectif d'aider les responsables de l'audit interne à résoudre les problèmes liés au management des risques dans leur organisation. Il leur suggère des moyens de préserver l'objectivité et l'indépendance requises par les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) lorsqu'ils effectuent des missions d'assurance et de conseil.

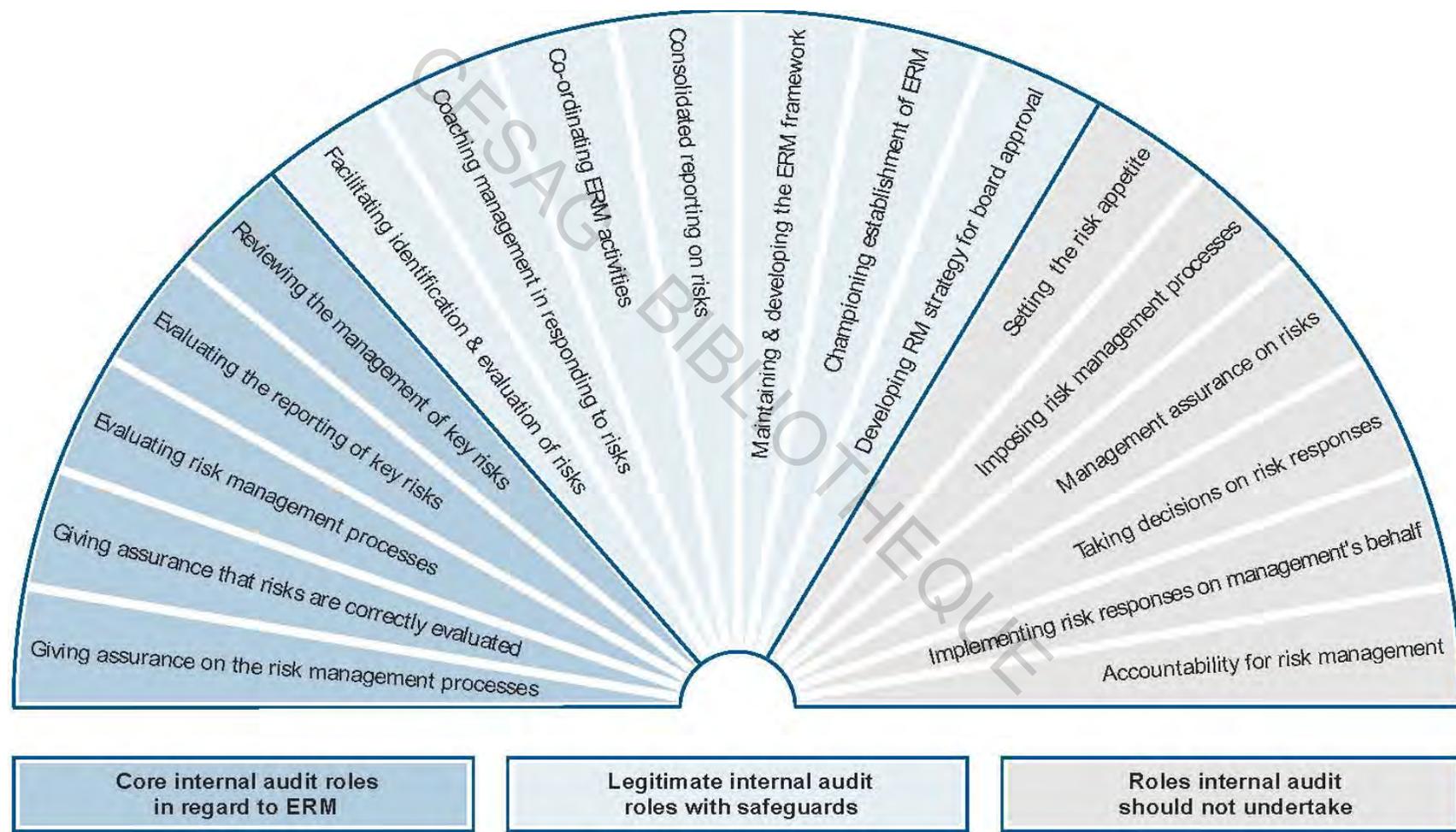
Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil d'Administration l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.

La figure suivante 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 ?

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Figure 02 : Rôle de l'audit interne dans le dispositif de management des risques



Source : IIA prise de position 2004 sur le rôle de l'audit interne dans le Management des risques.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

[En bleu foncé]

Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques

- 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.

[En bleu clair]

Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

- 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.

[En gris]

Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

- 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.
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Les activités présentées à gauche dans la *figure 02* sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque. Une fonction d'audit interne qui respecte les *normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* peut et doit exécuter ces activités, au moins partiellement.

L'audit interne peut apporter des services de conseil qui améliorent la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles au sein d'une organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources, internes et externes, dont dispose le Conseil et de la maturité de l'organisation en matière de risque. Elle peut varier au fil du temps. En raison de son savoir-faire dans le domaine de la gestion des risques, de sa compréhension des relations entre risques et gouvernance et de ses capacités de facilitation, l'audit interne est idéalement placé pour promouvoir le management des risques, voire pour diriger un projet de management des risques, surtout lors des premières phases. À mesure que l'organisation gagnera en maturité, en matière de risque, et que la gestion du risque s'ancrera plus profondément dans ses activités, ce rôle de promoteur perdra en importance. De même, si une organisation recourt aux services d'un spécialiste, ou à une fonction spécialisée, de la gestion des risques, il sera plus intéressant que l'audit interne se concentre sur son rôle d'assurance, plutôt que d'apporter des conseils redondants. Cependant, si l'audit interne n'a pas encore adopté l'approche fondée sur le risque représentée par les activités d'assurance à gauche dans la *figure 02*, il ne sera probablement pas encore équipé pour mener à bien les activités de conseil énumérées au centre de la figure.

Rôles de conseil

Le centre de la *figure 02* présente les rôles de conseil que l'audit interne peut jouer en relation avec le management des risques. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre de précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. Voici certains des rôles de conseil que l'audit interne peut assumer :

- Mettre à la disposition de la direction les outils et les techniques utilisés par l'audit interne pour analyser les risques et les contrôles.
- Promouvoir l'introduction du management des risques dans l'organisation, tirer parti de son savoir-faire dans la gestion des risques et les contrôles et de sa connaissance globale de l'organisation.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- Formuler des conseils, faciliter le travail en ateliers, accompagner l'organisation sur la question des risques et des contrôles et promouvoir le développement d'un langage, d'un cadre et d'une conception communs.
- Centraliser la coordination, la surveillance et la communication des risques, et
- Soutenir la hiérarchie lorsqu'elle s'efforce d'identifier le meilleur moyen d'atténuer un risque.

Pour décider si des services de conseil sont compatibles avec le rôle d'assurance, il est impératif de déterminer si l'auditeur interne endosse une responsabilité de direction. Dans le cas du management des risques, l'audit interne peut apporter des services de conseil dans la mesure où il ne participe pas à la gestion des risques, c'est-à-dire où il n'a pas une fonction de direction, et dans la mesure où la direction de l'entreprise soutient le management des risques et y adhère activement. À chaque fois que l'audit interne aide l'équipe dirigeante à mettre en place ou à améliorer des processus de gestion du risque, son plan de travail doit inclure une stratégie claire et un échéancier pour le transfert de ces responsabilités à l'équipe dirigeante

Mesures de précaution

L'audit interne peut étendre sa participation au management des risques, comme le montre la *figure 02*, sous certaines conditions :

- Il doit être clair que la direction demeure responsable de la gestion du risque.
- La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et validée par le Comité d'audit.
- L'audit interne ne doit pas gérer de risque au nom de la direction.
- L'audit interne doit formuler des conseils, contester ou au contraire appuyer les décisions de la direction, mais en aucun cas prendre lui-même des décisions concernant la gestion des risques.
- L'audit interne ne peut pas donner d'assurance objective quant à tout volet du cadre de gestion des risques dont il est responsable. Ce sont d'autres parties qualifiées qui devront apporter une telle assurance.
- Toute tâche sortant du cadre des activités d'assurance doit être considérée comme une mission de conseil, qui donne lieu au respect des Normes régissant ce type de missions.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Dispositions de la Commission Bancaire de l'UMOA

La circulaire 03/2011/CB en ses articles 10 11et 12 définit clairement le rôle de l'audit interne au sien des établissements de crédits. En effet, ces articles stipulent que l'audit interne est une fonction indépendante chargée d'évaluer le bon fonctionnement ainsi que l'efficacité du contrôle interne et du dispositif de gestions des risques, sur la base d'un examen régulier et systémique des opérations et des procédures.

Le contrôle permanent du respect des procédures et limites fixées pour les risques, incombe aux employés responsables de leur propre autocontrôle.

Toutefois, l'audit ne doit pas intervenir dans le contrôle permanent au risque pour elle de porter atteinte à son indépendance et son objectivité lors de ses interventions.

elle précise les responsabilités des organes délibérant et exécutif qui sont en droite ligne avec les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne notamment des relations de l'audit interne avec le conseil d'administration et l'octroi de moyens suffisants pour l'atteinte des objectifs. Toutefois, elle demeure muette sur l'aval de l'organe délibérant en matière de révocation du responsable de l'audit et d'élaboration et de mise à jour par ce dernier d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité.

Enfin, l'organisation du contrôle permanent et de l'audit interne et le processus de gestion intégré des risques sont également concernés par ces circulaires.

Chapitre 2 Présentation de l'organisation et Méthodologie de l'étude

Afin de nous permettre de bien nous imprégner du contexte, il est utile de délimiter le cadre qui fera l'objet de l'étude. Aussi, le second chapitre de ce travail se focalisera d'abord sur la présentation de la BSIC NIGER SA en parlant de son historique, ses objectifs, sa structure organisationnelle. Enfin, nous ferons état de la méthodologie de l'étude dans une seconde section.

Section 1 La présentation de la BSIC Niger

Le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés aux crédits par signature à la BSIC Niger, ne peut être abordé sans une prise de connaissance générale de la banque. Cette présentation de la banque nous permettra également de connaître ses objectifs, ses missions, ses activités, et son fonctionnement interne.

1.1. Historique

La Communauté des Etats Sahélo-Sahariens (CEN-SAD) fut créée le 14 Avril 1998 et regroupe aujourd'hui 26 pays. Après un (1) an d'existence c'est-à-dire le 14 Avril 1999 fut créée la Banque Africaine pour le Développement et le Commerce (BADC SA) avec un capital initial de 250 millions d'euros.

En 2003, il y a eu modification de la raison sociale de la BADC devenue ainsi BSIC SA (Banque Sahélo-Sahariens pour l'Investissement et Commerce) et présent aujourd'hui dans 14 pays en Afrique dont le siège se trouve à Tripoli (Libye).

L'ouverture des filiales BSIC de l'UEMOA a eu lieu en 2004.

La BSIC NIGER créée en 2004, est une Société Anonyme au capital social de 7 254 500 000 F CFA détenu par BSIC –SIEGE, immatriculée sous le n° NI-NIA-2010-M-515 au RCCM, et inscrite sur la liste des banques et établissement financiers sous le n° H0 110B.

1.2. Objectifs

Pour réussir sa mission, BSIC s'est fixé pour objectifs de :

- contribuer au développement économique et social des Etats membres,

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- soutenir les économies de la communauté à travers le financement des secteurs porteurs de croissance,
 - promouvoir l'investissement dans tous les Etats membres de la CENSAD,
 - promouvoir les échanges commerciaux entre les Etats membres de la CENSAD,
 - financer les crédits de campagne des produits primaires de base (coton, tabac, arachide, souchet, gomme arabique, sésame, karité...), les besoins productifs et les besoins d'exploitation courante des entreprises commerciales (concours en trésorerie ou engagements par signature), etc....
 - **renforcer sa position** dans le système bancaire nigérien ceci en disposant d'un personnel performant pour l'atteinte de ses objectifs;
 - **développer les opérations de marchés de capitaux et de conseil** afin de jouer un rôle important sur le marché financier sous régional ;
 - **être une banque de proximité** par la création de nouvelles agences sur l'ensemble du territoire ;- **promouvoir les échanges commerciaux avec les pays de la CENSAD** grâce à une coopération plus accrue avec les autres filiales du groupe.
- **devenir la meilleure institution financière** au Niger en termes de satisfaction de clientèle et de rentabilité ;
- **être une banque universelle** capable de fournir une gamme variée de services bancaires et financiers, suivant les normes et standards internationaux.

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

1.3. Le réseau BSIC Niger

La BSIC Niger SA a débuté l'extension de son réseau en 2008, et depuis, quatre (4) agences sont opérationnelles à l'intérieur du pays notamment à Tahoua, Maradi, Zinder, et Agadez. Ensuite il y'a eu l'installation de l'agence de Gaya, et tout récemment l'installation de l'agence de Konni en novembre 2013. Les agences de Diffa et Dosso sont en instance d'ouverture. Sept (7) points de vente sont également opérationnels dans la capitale (Albarka, Plateau, Grand marché, Katako, 2^{ème} arrondissement, grande prière, Lybia oil).

1.4. L'organisation Interne de la BSIC Niger

L'organisation interne de la BSIC Niger SA se présente comme suit :

- **La DIRECTION GENERALE**

La Direction Générale représente la filiale du Niger à l'extérieur et auprès des autorités de tutelle, de la Région et du Groupe. C'est elle qui élabore et met en place la stratégie de la filiale en adéquation avec les objectifs globaux de développement érigés par le Groupe. Elle est composée d'un Directeur Général assisté de deux Directeurs généraux Adjoints.

Les deux Directeurs généraux adjoints coordonnent les activités des huit départements à savoir :

- **Le DIRECTEUR GENERAL ADJOINT CHARGE DES OPERATIONS(DGAO)**

Il coordonne les activités des départements suivants :

- **Le DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET RESSOURCES HUMAINES**

Les attributions du DARH se résument en six (06) points que sont :

- la gestion des carrières, c'est-à-dire : le recrutement, le suivi des plans de carrière et la formation du personnel ;
- l'organisation de la Banque, en accord avec la Direction Générale ;
- le respect de la législation du travail et des règles de sécurité ;
- le maintien d'un bon climat social en rapport avec l'encadrement ;
- la communication interne ;
- la documentation de la banque.

- **Le DEPARTEMENT COMPTABILITE TRESORERIE**

Ses attributions se résument :

- à la tenue de la comptabilité ;
- le contrôle de gestion ;
- le rapprochement bancaire ;

- **LE DEPARTEMENT DES OPERATIONS**

Il est composé des Services ci-après :

- Service Opérations Locales ;
- Service Opérations Etrangères ;
- Service Transferts rapides ;

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

-Service Monétique : il supervise l'Unité Monétique en charge de la commercialisation et du service après-vente, des services d'accès à distance et des cartes bancaires.

- **LE DEPARTEMENT INFORMATIQUE & TECHNOLOGIE**

Il est composé de services ci-après :

- Service Réseau et Système d'Exploitation ;
- Service Progiciel Bancaire ;
- Service Bases de Données.

- **Le DIRECTEUR GENERAL ADJOINT CHARGE DU DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES (DGA/DEV)**

Il coordonne les activités des départements suivants :

- **Le DEPARTEMENT DES RISQUES**

Il se charge de l'étude des facilités de crédits aux clients par une évaluation des risques que peut entraîner l'octroi desdits crédits.

Il suit également le respect des procédures en la matière à travers ses services :

- analyse du risque ;
- contrôle et Administration du crédit ;
- cautions et Avals ;
- portefeuille.

Il soumet aussi un avis pour approbation au comité de crédit.

- **Le DEPARTEMENT COMMERCIAL ET DU RESEAU**

Il est chargé de la stratégie commerciale liée au marché nigérien.

Ce département assure la gestion de la banque à travers son intervention dans les domaines de la stratégie de développement commercial et de la veille économique. Son relais est assuré par les six (05) services suivants :

- **le Service PME/PMI ou SME**

Elle est chargée des PME/PMI (dont le chiffre d'affaires est inférieur à FCFA deux milliards cinq cent millions) et des professions libérales. Elle assure le développement et la fidélisation dudit portefeuille.

- **le Service Réseau des Agences**

Ce Service a pour mission de coordonner, d'animer et de développer le réseau des agences à travers l'exécution du plan marketing. Elle assure la commercialisation des produits.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- le Service Marketing Communication & mobilisations des ressources

Il élabore d'une part, le plan de communication interne de la banque et met en œuvre les différentes actions proposées ainsi que la promotion des produits et services de la banque et également la mobilisation des ressources pour la banque.

- le Service Particuliers

Chargé de la stratégie commerciale liée au marché des particuliers le Consumer Banking gère la relation clientèle (suivi des comptes, montage des dossiers de crédit, suivi des remboursements) et veille à sa satisfaction permanente.

Il assure enfin la veille économique de son secteur d'activité.

-Le Service Grandes Entreprises

Le portefeuille dont ce service à la charge est constitué des grandes entreprises et institutions dont celles du secteur public, de la région et du monde.

Les services offerts concernent les transactions et services, le cash management, l'affacturage et les financements structurés.

- **Le DEPARTEMENT AUDIT INTERNE**

Le DAI est le garant du strict respect des normes internes de la Banque par rapport aux diverses opérations. Il est également chargé de la sécurité de la Banque (sécurité d'accès, sécurité physique des lieux et des personnes, sécurité logicielle et matérielle). A cet effet, elle dispose des services : Contrôle et Inspection et Conformité.

- **Le DEPARTEMENT JURIDIQUE ET RECOUVREMENT**

Tous les aspects juridiques de la vie de la Banque relèvent de cette direction qui assure en interne, le rôle de conseil sur les questions de droit, et, en externe, celui de suivi des contentieux en relation avec le monde judiciaire.

Ce département est aussi chargé du suivi des problèmes liés à la bonne Gouvernance, à la gestion des Avis à Tiers Détenteur et des Saisies Attribution.

Enfin, l'organisation des Assemblées Générales(AG) et des Conseils d'Administration (CA) lui incombe.

(voir organigramme en annexe).

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

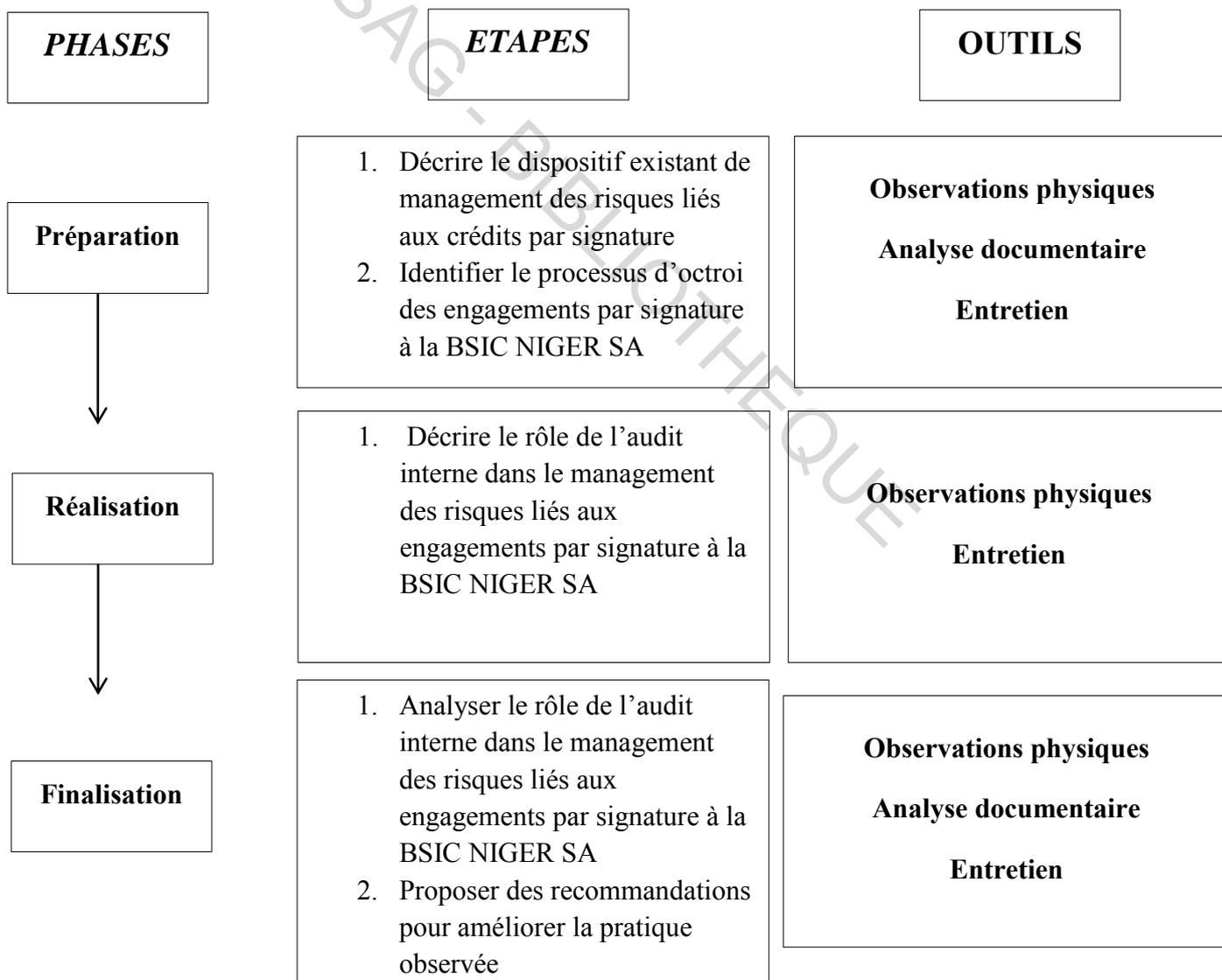
Section 2: Méthodologie de l'étude

Cette section présentera le modèle d'analyse de la recherche ainsi que les outils de collecte d'informations utiles.

2.1. Les méthodes de travail

A l'issue de la revue de littérature et de la prise de connaissance de l'entité, le modèle ci-dessous nous semble le plus approprié pour aborder la situation problématique étudiée dans ce mémoire. Ce modèle d'analyse vise à mettre en exergue « le rôle de l'audit interne dans prévention et la détection des risques liés à l'octroi des crédits par signature ».

Figure N°03: Modèle d'analyse



Source : nous-même.

2.2. Les méthodes de collecte des données

De nombreux outils d'investigation ou de réflexion sont à notre disposition pour effectuer notre étude, ce sont :

- le guide d'entretien

L'entretien n'est pas un interrogatoire, ni une conversation, encore moins un discours. Bien que l'entretien soit un exercice difficile à exécuter car l'interlocuteur tend à susciter une crainte révérencielle qui paralyse et empêche d'aller à l'essentiel, il n'en est pas moins qu'il s'agit d'un outil essentiel de collecte de données car l'interlocuteur est l'acteur au centre du processus qu'on veut étudier et sait mieux que quiconque le fonctionnement du processus.

-l'analyse documentaire

C'est le traitement intellectuel d'un document, il sert à décrire et à caractériser le contenu de ce document. L'analyse des documents nous permettra d'avoir un aperçu sur l'importance et le fonctionnement du processus d'octroi.

-l'observation physique

Pour Renard (2010 : 351), « l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. »

La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- l'observation ne doit pas être clandestine : l'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
- l'observation ne doit pas être ponctuelle : ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises afin de saisir le phénomène dans sa réalité.
- l'observation doit toujours être validée car elle est incertaine : en effet, non seulement elle peut être incomplète, mais elle peut également être réalisée à un moment peu propice, alors que le phénomène observable ne se manifeste pas.

Notons que la triangulation sera le principe utilisé pour la validation des données collectées.

Conclusion de la Première partie

Dans cette première partie de notre étude, nous avons exposé les théories sur les notions clés permettant une meilleure compréhension de notre thème.

Nous pouvons retenir que les cautions bancaires sont des crédits qui sont de plus en plus sollicités de par leur importance dans le déroulement de plusieurs opérations relatives à différents secteurs d'activités. Cependant eu égard à la fréquence des demandes de crédits et des engagements que prend la banque vis-à-vis des bénéficiaires, la banque s'expose à beaucoup de risques et doit, par conséquent, disposer des mesures d'atténuations dont nous avons cités les principaux.

Nous avons ensuite abordé le rôle que doit jouer l'audit interne dans l'atténuation des risques liés aux crédits par signature. Pour se faire, nous avons défini la notion d'audit interne avant de voir son rôle dans la gestion des risques dans les organisations en général et les établissements de crédit en particulier.

Enfin, cette première partie ne saurait être complète sans une présentation de l'entité étudiée et la méthodologie utilisée pour l'atteinte des objectifs de l'étude.

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'activité majeure des banques commerciales étant de faire du crédit, soit sous forme d'avance en trésorerie, soit sous forme d'engagement par signature. Le crédit, de par le fait qu'il constitue en lui-même un pari sur l'avenir constitue une activité délicate.

Il conditionne la rentabilité des établissements en particulier par les provisions qu'ils peuvent être amenés à enregistrer pour couvrir le risque d'insolvabilité des clients. Vendre et gérer le risque est donc l'importante question à résoudre. Pour espérer atteindre des objectifs majeurs il faut procéder méthodiquement.

Cette deuxième partie présentera d'abord du dispositif de management des risques, les intervenants et le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

Ensuite nous ferons une analyse de la pratique en place afin de proposer des recommandations pour l'optimiser.

Chapitre 3: Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature à la BSIC Niger SA

Depuis le milieu de la dernière décennie, les connaissances en matière de risques de crédit et de marché ont alimenté un large débat et ont fait l'objet de très nombreux travaux de recherche. Normalement, ces travaux auraient dû contribuer à des progrès significatifs dans l'identification, la mesure et la gestion des risques au sein du système bancaire. A partir de cette section, nous allons attaquer le vif du sujet qui est le rôle de l'audit interne dans le management des risques liés à l'octroi des crédits par signatures de la banque étudiée.

Cependant, il est important de noter qu'après investigation, il existe principalement deux types de crédits par signature à la BSIC Niger sa. Il s'agit des cautions sur marchés et les avals de traites donc la gestion est assurée par le Service Marchés Cautions Avals inclus dans le département Risques.

Nous verrons d'abord, le management des risques liés à l'octroi des crédits par signature à la BSIC Niger sa, avant de présenter le rôle de l'audit interne dans le processus.

Section1 : Le management des risques liés à l'octroi des crédits par signature à la BSIC Niger SA

1. Mesures d'atténuations des risques liés aux crédits par signature à la BSIC Niger SA

La gestion des risques est une fonction transversale dans l'entreprise. Elle concourt à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La bonne mise en œuvre des procédures d'évaluation des risques et leur pertinence doivent être testées en permanence. Pour cela, les institutions bancaires développent des mécanismes de gestion du risque. Ces mécanismes peuvent être préventifs ou détectifs par rapport à la survenance du risque. C'est dans ce contexte que tout montage de dossier de crédit la procédure suivante est à suivre à la BSIC Niger :

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

1.1.L'analyse qualitative :

Il s'agit de donner tous les renseignements permettant de mieux connaître le client dont le dossier est en train d'être monté.

Faire la présentation du client et l'analyse de son activité : qui est-il ? que fait-il ? où exerce-t-il son activité ? la succession est-elle assurée ?

Registre de commerce, numéro d'identification fiscale, adresse complète, contact, personnes représentant l'entreprise, le management, etc.

Une analyse de l'activité du client : secteur d'activités, produits commercialisés, fournisseurs, clients, politique commerciale, relations bancaires, engagements, références techniques, références commerciales, etc.

1.2.L'analyse financière :

Il s'agit de faire le dépouillement des états financiers de façon à ressortir la situation financière et l'analyser. Calculer les soldes de gestion (EBE, VA, RE, résultat Net) et les ratios essentiels (autonomie financière, capacité de remboursement, ratio de liquidité générale, ratio de rentabilité, etc.) et analyser la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

Toutes les entreprises sont astreintes à la production d'états financiers, pour les petites qui n'en disposent pas, pour une raison ou pour une autre, la situation active et passive est renseignée et commentée par le chargé de compte.

1.3.Eléments d'appréciation du risque

Les garanties évoquées peuvent être octroyées car présentant des risques modérés pour la banque pour plusieurs raisons :

- elle sait ce qu'elle finance (des marchés),
- elle dispose des moyens lui permettant d'évaluer d'assez près les besoins de sa clientèle (plan de trésorerie),
- elle peut suivre l'utilisation des fonds (octroi sur justificatifs),
- elle dispose généralement des garanties (sûretés réelles, caution personnelle) qui sans être parfaites sont les moins mauvaises auxquelles il puisse prétendre.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

1.4. Les précautions à prendre lors de la délivrance des cautions :

A tout moment, la banque doit être attentive aux points suivants :

L'acte de caution doit toujours être défini clairement.

L'engagement de la banque doit être limité en montant et en durée.

L'acte de caution doit toujours faire clairement mention :

- de la nature de la caution et de la clause du marché prévoyant la délivrance de ladite caution,
- de l'intitulé précis du marché en cause,
- des noms des signataires du marché c'est-à-dire les noms du maître d'ouvrage auprès duquel la caution est émise et du client pour le compte duquel la banque établit la caution.

L'engagement de la banque doit être limité en montant et en durée, ce qui explique :

- qu'il ne suffit pas d'écrire que la caution se monte à 20% du montant du marché (sauf à préciser le montant du chiffre), il faut préciser en chiffres et en lettres le montant précis de la caution,
- que la validité de la caution soit spécifiée pour éviter l'éventualité d'un litige ultérieur.
- il peut être écrit que l'engagement de la banque au titre d'une caution définitive, par exemple, sera échu dès lors que la réception provisoire du marché aura été prononcée ; cependant, il vaudra mieux ajouter « soit en tout état de cause au plus tard, le ... (date) » en tenant compte de la durée d'exécution prévue au marché plus une marge d'un mois par exemple.

Exiger une contre-garantie du client

- La banque devant écrire dans l'acte de caution que celle-ci pourra être mise en jeu à première demande du maître d'ouvrage et sans que la banque puisse contester pour quelque motif que ce soit le bien-fondé de la mise en jeu de la caution, elle devra exiger que le client dans sa demande de caution, s'interdise également par avance vis-

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

du maître d'ouvrage pour se soustraire à l'obligation de couvrir la banque de ses débours.

- Il faut, en effet, éviter que les litiges même financiers susceptibles d'intervenir entre client et maître d'ouvrage ne puissent être opposés à la banque, celle-ci n'entendant assumer que la responsabilité de ses négligences ou erreurs dans l'exécution du contrat de service qui la lie à sa clientèle.

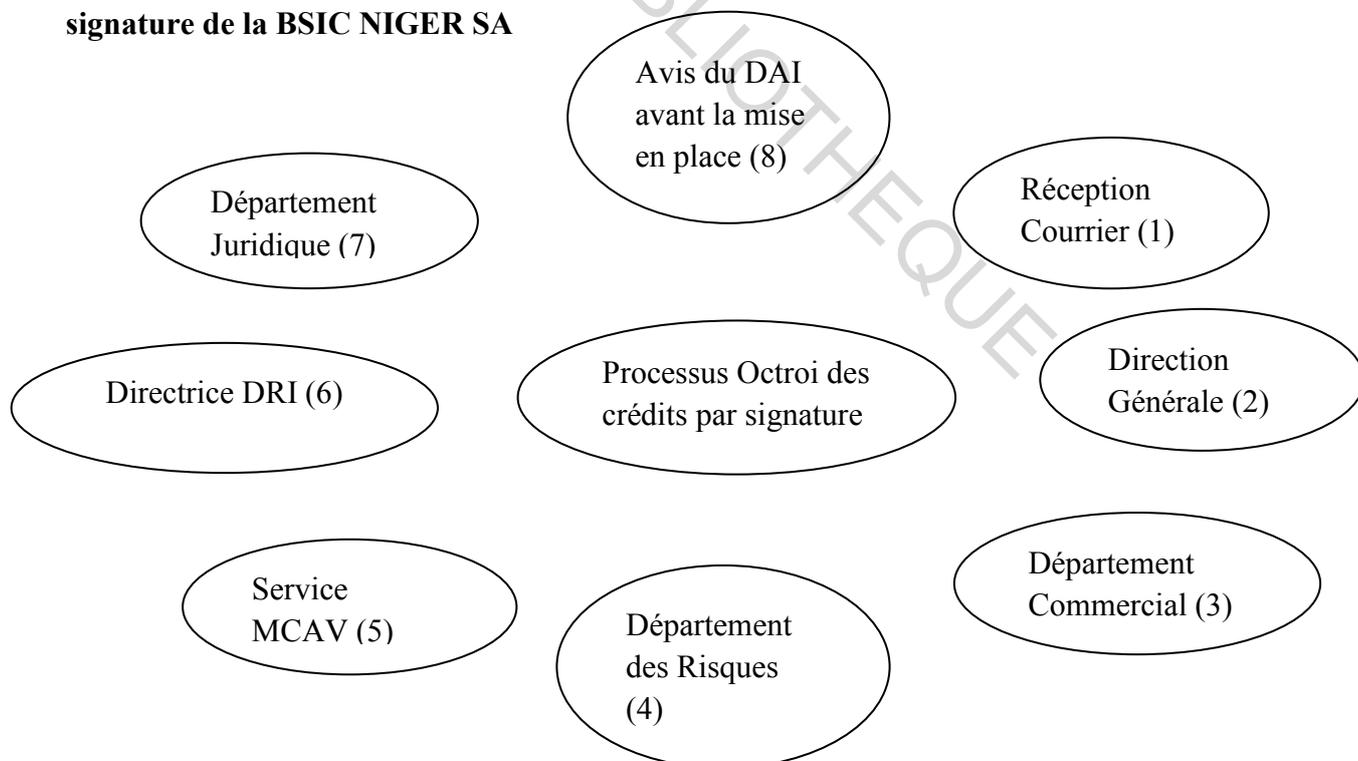
(Voir exemple de lettre de caution en Annexe)

2. Description du processus d'octroi des crédits par signatures et vérification de la conformité

2.1. Les intervenants

La procédure d'octroi des crédits par signature à la BSIC NIGER SA fait intervenir plusieurs acteurs. La figure ci-dessous nous donne un aperçu de ces acteurs et leur ordre d'intervention.

Figure n°04 : Ordre d'intervention des acteurs du processus d'octroi des crédits par signature de la BSIC NIGER SA



Source : nous même d'après le circuit observé à la BSIC NIGER SA

2.2. Les étapes du processus

Elles sont au nombre de dix (10) :

1. Réception de la Demande

La réception du courrier se fait au niveau du Département Administratif et Ressources Humaines qui après enregistrement dans le registre de courrier arrivée le transmet à la Direction Générale pour orientation.

2. Etude et analyse de la demande

Cette étape fait intervenir généralement deux organes :

Le gestionnaire du compte du client chargé du montage du Dossier de crédit procède à une enquête préalable permettant de disposer des renseignements nécessaires à la bonne suite du processus. Il s'agit de faire une présentation du client et l'analyse de son activité : qui est-il ? que fait-il ? où exerce-t-il son activité ? la succession est-elle assurée ?

Les conclusions de cette analyse seront recensées dans une note de synthèse qui doit faire clairement ressortir les points forts et faibles du dossier.

Enfin le dossier après « avis » du Gestionnaire de compte, recueillera également celui de la hiérarchie dans le Département Commercial avant d'être transmis au Département des Risques.

3. Transmission du dossier au DRI

Il est chargé d'étudier et d'évaluer de manière plus approfondie les risques relatifs à chaque dossier de crédit et de faire l'état de l'exposition de la banque. Pour ce faire, il doit :

- Vérifier les informations recueillies par le service commercial et celles données par l'emprunteur ;
- Recueillir les informations sur les conditions bancaires prévalant sur le marché : évolution des taux, des durées, des principales tendances ;
- Analyser les informations sur l'emprunteur, le pays, les concurrents, les clients ;

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- Recueillir et analyser toute information complémentaire ;
- D'une façon générale, faire l'analyse critique des demandes de crédit ;

Dans son analyse, le DRI procède à l'analyse financière du dossier à travers une étude détaillée des postes du bilan, des comptes d'exploitation et de pertes et profits de l'emprunteur. Il calcule les ratios permettant de préciser la situation financière de celui-ci ainsi que les performances d'exploitation.

4. Transmission du Dossier au chargé de compte

Etant le chargé du dossier de demande de crédit, le Chargé de compte procède après l'analyse du DRI à la transmission du dossier soit au CIC ou à la Direction Générale pour Accord.

En effet, c'est la nature du dossier et le concours sollicité qui détermineront la procédure à adopter.

5. Accord du CIC ou de la DG

Chaque directeur est tenu d'émettre son avis motivé quant à l'opportunité ou non, de donner une suite favorable à la sollicitation du client. Ils devront évoquer les éléments, qu'ils soient juridiques, financiers, économiques, etc., justifiant leur position.

Le dossier sera ensuite soumis à la Direction Générale pour son Accord.

6. Transmission du Dossier au chargé de compte

En cas d'accord de la Direction Générale, le chargé de compte notifie au client l'accord afin qu'il procède à la constitution des conditions d'octroi, avant de transmettre le dossier au Contrôleur des crédits (inclus au service Conformité qui est sous la responsabilité du DAI) pour recueillir son avis sur les respects des procédures internes avant la mise en place.

En cas d'avis défavorable de la Direction Générale, le Chargé de Compte notifie au client la décision prise par le CIC.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

7. Transmission du dossier de caution au DRI pour l'établissement de la lettre d'engagement

Après l'Accord du dossier par les instants de décision et la vérification de sa conformité, le service Marchés Cautions et Avals procède l'établissement de la Lettre d'engagement qu'il transmet à la Directrice DRI pour vérification.

8. Transmission du dossier au DJR pour vérification

Après l'établissement de la lettre d'engagement, le dossier incluant la lettre établit par le DRI est transmis au DJR qui aura pour mission d'effectuer l'analyse juridique des différents dossiers de crédit et de recueillir les garanties y afférents. Il assure l'effectivité des garanties reçues des clients et procède à la vérification de leur validité en fonction des opérations.

9. Accord de la Direction Générale

Le dossier sera ensuite soumis à la Direction Générale pour Signature.

Le dossier doit comprendre :

- Le canevas de demande de caution réalisée par le chargé du compte (sur canevas désigné à cet effet) ;
- La Lettre de Caution visée par de la Directrice DRI (sur canevas désigné à cet effet) ;
- L'avis du Directeur DJR (sur canevas désigné à cet effet)

Tous les dossiers de crédit autorisés dans le cadre de la délégation du Directeur Général doivent être transmis au Comité Interne de crédit pour information et suivi et mentionné au procès-verbal de réunion sous la rubrique « Crédit accordé par le Directeur Général ».

Toutes cautions dépassant les plafonds de la délégation de la Direction Générale doivent être soumises au Comité Interne de Crédit. Et celles dépassant les plafonds de la délégation du Comité Interne de Crédit doivent être soumises au Comité Central de Crédit institué au siège du groupe recueillir son avis favorable.

10. Imputations et enregistrements comptables

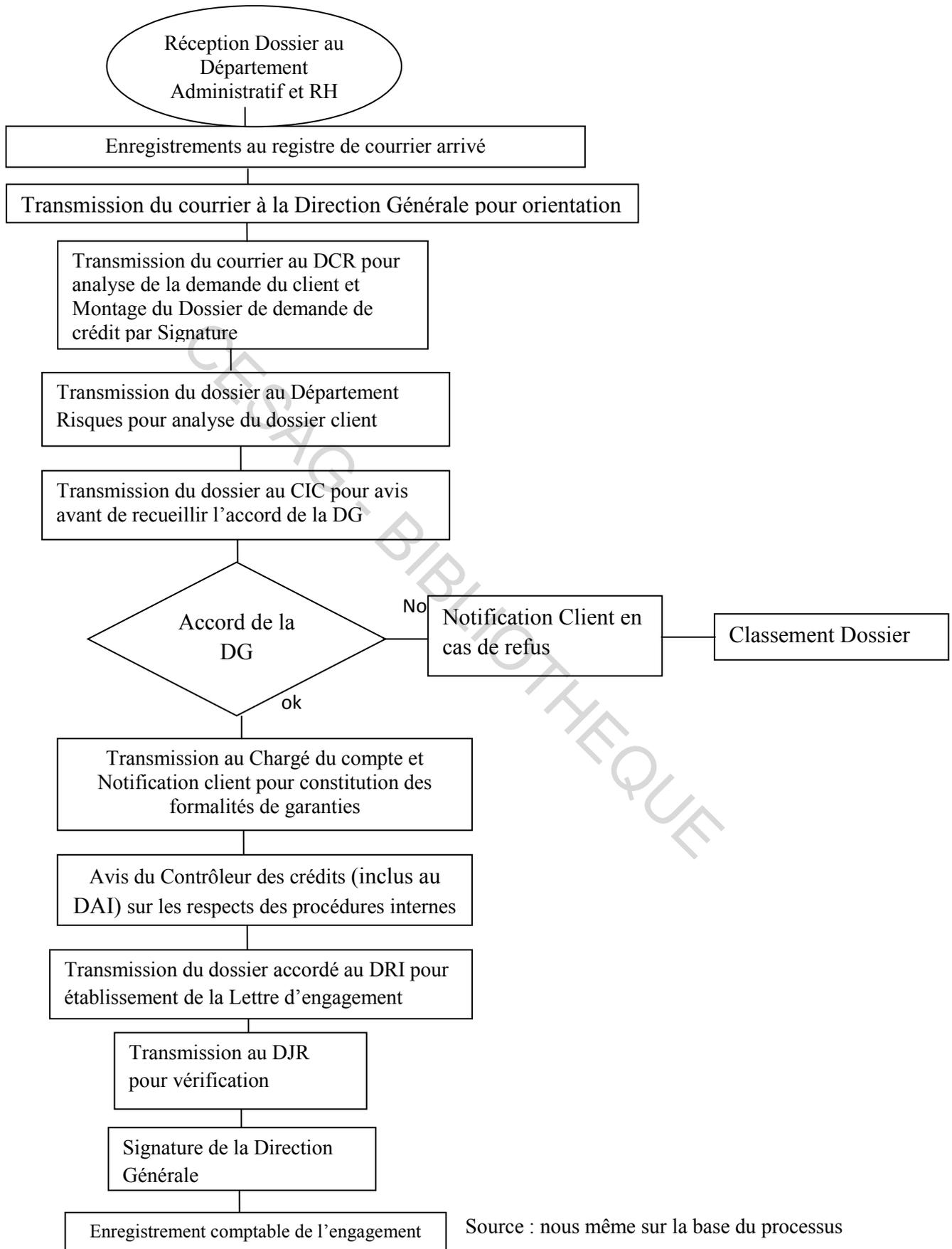
Après Accord de la Direction Générale par signature de la Lettre d'engagement, le service MCAV procède aux imputations sur la ligne budgétaire et met en place en compte bloqué avant de notifier l'opération au département comptable pour enregistrements.

NB. Ce processus dure généralement 48 heures selon les cas.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Figure n°05 : Ordinogramme processus d'octroi de cautions de la BSIC Niger SA



Source : nous même sur la base du processus

Section 2 : Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements au sein de la BSIC NIGER SA

Les organisations doivent impérativement identifier tous les risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels elles sont exposées et expliquer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable. Le management des risques est le processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation et qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la Direction et au Conseil l'assurance objective de l'efficacité de la gestion du risque, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien.

La nature des responsabilités de l'audit interne est consignée dans la charte d'audit et avalisée par le Conseil d'Administration.

Dans ses rôles d'assurance et de conseil, l'audit interne contribue à la gestion du risque de diverses manières.

Nous verrons dans un premier temps, les responsabilités assignés au management des risques avant d'aborder le rôle de l'audit interne dans le processus.

1. Responsabilité de l'audit interne dans le contrôle permanent des opérations d'engagements à la BSIC Niger sa

Le management des risques est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son aversion pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

De nos jours plusieurs entreprises commencent à se doter d'une Direction ou service qui s'occupent de la gestion des risques, mais surtout dans les institutions financières. Mais la création de cette nouvelle fonction n'enlève pas les attributions de l'audit interne à la maîtrise des risques de l'organisation où il se trouve.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

A la **BSIC Niger** cette nouvelle fonction est pilotée par le Département des Risques (DRI). Il se charge de l'étude des facilités de crédits aux clients par une évaluation des risques que peut entraîner l'octroi desdits crédits.

Il suit également le respect des procédures en la matière à travers ses services :

- Analyse du risque ;
- Contrôle et Administration du crédit ;
- Cautions et Avals ;
- Portefeuille.

Ce qu'il y a de plus important à noter au niveau du groupe BSIC est la particularité des contrôleurs des crédits au niveau des filiales.

➤ **Rôle et attributions des contrôleurs des crédits au niveau des filiales de la BSIC**

Sous la hiérarchie et sous la responsabilité du DAI, le contrôleur des crédits procède au jour le jour aux contrôles suivants :

- Vérifier que l'instance de décision ayant accordé le crédit est une instance habilitée (pas de dépassement des habilitations),
- Vérifier que les garanties réelles décidées ont été évaluées,
- Vérifier que les garanties décidées ont été dûment constituées avant la mise en place des crédits,
- S'assurer que le crédit est mis en place conformément aux conditions décidées (montant du capital, taux d'intérêt, commissions, durée d'amortissement, période de grâce, etc.),
- S'assurer que le crédit est accordé conformément aux conditions de taux et de commissions arrêtés par le siège et que toute dérogation à fait l'objet d'une autorisation du siège,
- Etablir à la fin de chaque mois un état de tous les crédits et facilités accordés et s'assurer que ceux-ci ont fait l'objet de contrôle.

Les cas de non-conformité relevés par le contrôleur des crédits doivent faire l'objet d'une note immédiate qui doit être adressée le jour même au DAI. Cette note doit être transmise, dans un délai de 24 heures à la Direction de l'Inspection Générale du siège.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Par ailleurs, les fiches de mise en place de crédit visées par le contrôleur de crédit doivent être immédiatement, hebdomadairement, transmises à la Direction de l'Inspection Générale du siège.

Le contrôleur des crédits adresse mensuellement à la Direction de l'Inspection Générale du siège un état des crédits et facilités mis en place le mois dernier accompagné d'un rapport de synthèse sur les dysfonctionnements du mois ainsi que le délai des éventuels dossiers non soumis à son avis.

Il adresse également un état mensuel des crédits accordés par le conseil d'administration et non mis en place courant le mois en décrivant les causes du non mise en place de ces crédits ainsi qu'un état des mises en place partielles.

Les rapports mensuels, trimestriels et annuels doivent parvenir au siège selon les délais fixés par la circulaire du Président Directeur Général N°179/2/11.

Ainsi toutes les procédures relatives à chaque opération de la banque doivent être validées par le Service Conformité inclus dans le Département Audit Interne. Ce service est chargé de :

- La formalisation des procédures et des modalités de contrôle du risque de non-conformité,
- Donner son avis sur la conformité par rapport aux procédures et à la réglementation,
- La centralisation des informations concernant les dysfonctionnements,

L'audit interne intervient donc dans le contrôle permanent à travers la vérification des pièces demandées avant d'autoriser l'établissement de la lettre d'engagement.

2. Méthodes d'intervention de l'audit interne sur le dispositif de management des risques liés aux engagements

L'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale, aux organes sociaux, à la tutelle et aux autres organes/corps de contrôle (selon les modalités imposées par la loi) des principaux résultats de la surveillance exercée.

C'est ainsi qu'à la BSIC Niger le DAI joue un rôle majeur dans la validation des démarches de nature qualitative permettant de réaliser une cotation des risques et des contrôles. Il valide, par une méthode d'audit, la valeur des expositions résiduelles par la réalisation de tests de validation sur certains axes, ainsi que par l'analyse de la cohérence entre les résultats des missions d'audit, d'une part, et du *self-assessment*, d'autre part.

L'audit interne a pour attribution la conduite de mission d'audit défini dans le planning d'audit. Il peut être annuel ou pluriannuel.

Afin de mener à bien ses missions, le Département Audit Interne dispose d'un manuel d'audit qui reflète l'organisation et les habitudes de travail de l'audit interne. Ce document :

- Définie de façon précise le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des auditeurs, condition générale de travail) ;
- Aide à la formation de l'auditeur débutant (objectifs et spécificités de fonctionnement du service : procédures de travail de l'audit interne) ;
- Sert de référentiel (normes et standards de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit).

Ainsi nous avons relevé deux attributions essentielles de l'audit interne à la BSIC Niger dans le management des risques :

Les missions d'assurance :

C'est l'examen objectif des preuves dans le but d'apporter une évaluation indépendante des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance pour l'organisation. La

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

mission peut porter sur les données financières, les performances, la conformité aux normes, le système de sécurité ou avoir pour objet un contrôle diligent.

La conduite des missions d'assurance de l'audit interne dans le management des risques liés aux cautions bancaires se résume en trois (3) phases.

Il s'agit respectivement de la phase de planification ou phase de programmation, la phase d'exécution ou d'examen, et de la phase de rédaction du rapport.

1. Phase de planification

Il s'agira de planifier la mission et élaborer la stratégie d'audit ou plan de mission sur la base d'une prise de connaissance suffisante de l'environnement et des activités de la banque, d'une appréciation des forces et faiblesses de son système de contrôle interne et du risque de non contrôle lié aux insuffisances éventuelles. A la fin de la planification on doit pouvoir avoir une connaissance adéquate de l'environnement interne et externe de la banque, décider des questions d'importance et des domaines à risques à auditer et établir l'entendue de l'audit et un plan de mission.

2. Phase d'exécution

Il s'agira d'exécuter les travaux de contrôle prévus dans la stratégie d'audit. Pendant cette phase, on aura trois objectifs fondamentaux à savoir : relever les constatations ou observations, recueillir les éléments probants suffisants, pertinents et adéquats pour étayer les constatations, et en fin parvenir à une conclusion après évaluation des éléments probants recueillis et à une analyse des causes, des effets, des responsabilités et des contraintes éventuelles y afférents.

• Le respect des procédures :

L'audit devra s'assurer que tout dossier a respecté les formes suivantes qui constituent le socle de la procédure « Crédit »

- La forme écrite : l'audit s'assurera que tous les crédits accordés et mis en place ont un support écrit.
- La forme collégiale : tout crédit doit respecter le principe de la collégialité ;
- La subdélégation de pouvoirs : Le respect des règles prudentielles

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

L'auditeur vérifiera que les règles relatives à la division des risques, à la qualité du portefeuille et à la couverture des emplois à moyen et long terme sont respectées.

- La division des risques : elle vise à protéger les banque vis-à-vis d'un nombre restreint d'entreprises qui à elles seules concentrent la quasi-totalité des engagements consentis.
- La qualité du portefeuille.
- Le coefficient de couverture des emplois à moyen terme et long terme par des ressources stables qui est de 75 % minimum doit être vérifié.
- Les règles minimales de provisionnement des risques en souffrance

- **Le contenu des dossiers :**

L'auditeur va moduler sa démarche en fonction du type de crédit. Ainsi, il distinguera :

- **Les crédits accordés à des commerçants individuels évoluant dans l'import et export ou dans l'informel.**

L'audit devra vérifier :

- Que les mouvements créditeurs justifient le montant du crédit accordé. L'audit vérifiera surtout l'exactitude de ces mouvements et éliminera tous les mouvements fictifs destinés à accroître artificiellement le volume d'affaires confié à la banque.
- Que les documents comptables présentés correspondent au niveau de la rubrique banque aux informations détenues par la banque ou par les confrères.
- Que les modalités de remboursement et surtout les revenus attendus pour la couverture sont clairement définis (exemples bons de commande). L'audit vérifiera ces informations, leur cohérence avec les modalités de remboursement.
- Les garanties proposées et leur matérialisation effective avant le déblocage des fonds. L'audit vérifiera auprès du Secrétariat des Engagements que toutes les formalités ont été accomplies.

- **Les crédits accordés aux sociétés et grandes entreprises.**

- Des aspects juridiques liés aux pouvoirs des signataires L'examen des documents comptables certifiés conformes par le ou les Commissaires aux Comptes. L'audit vérifiera que cet examen a couvert au moins les trois derniers exercices comptables.

3. Phase de rapport

Il s'agira pour l'auditeur de présenter les forces et faiblesses et proposer des recommandations en dépit de toutes les diligences mise en œuvre par lui pour détecter d'éventuelles anomalies dans les pratiques des procédures et normes des dispositifs mise en place par la banque.

Les missions de conseil :

Il s'agit des activités de service à la banque qui ont un caractère consultatif et autres, dont la nature et l'étendue sont convenues avec le client et qui sont destinées à créer de la valeur et à améliorer la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles dans l'organisation, sans que l'auditeur interne n'assume de responsabilité de direction.

S'agissant de l'audit interne au sein de la BSIC Niger, parmi ces services, on peut citer la formulation de recommandations et d'avis, la facilitation et la formation.

L'objectif principal des missions du DAI est d'apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier les pratiques existantes à la BSIC Niger SA en ce qui concerne la gestion des risques liés à l'octroi des crédits par signature. Cela nous a permis de nous enquérir des dispositifs de management des risques liés aux crédits par signature, de la procédure interne d'octroi de crédit par signature mais aussi le rôle de l'audit dans le processus. Dans le chapitre suivant, nous feront une analyse du rôle de l'Audit Interne dans l'atténuation des risques liés aux cautions sur marchés à la BSIC Niger SA en faisant ressortir les points faibles et les points forts. Des recommandations seront ensuite proposées afin d'améliorer les pratiques actuelles.

Chapitre 4: Analyses du rôle de l'Audit Interne dans l'atténuation des risques liés aux engagements par signature à la BSIC Niger SA et Recommandations.

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 conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

D'après cette définition, aucun membre de l'organisation n'est exclu de la responsabilité à la maîtrise des risques. L'audit interne est parmi les services qui tiennent des rôles importants dans le management des risques. L'IIA a proposé les normes suivantes pour les auditeurs internes à ce sujet.

L'audit interne doit :

- Surveiller et évaluer les processus de management des risques, de contrôle.
- Surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation.
- Evaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise aux systèmes d'information de l'organisation au regard :
 - de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
 - de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
 - de la protection du patrimoine ;
 - du respect des lois, règlements et contrats ;
- Au cours des missions de conseil, considérer l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.
- Intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation, les risques révélés lors de missions de conseil.
- Evaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- Concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention.
- Evaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

Nous procéderons à travers cette analyse, à l'inventaire des forces et faiblesses du rôle de l'audit d'une part mais aussi les insuffisances du dispositif de traitement des crédits par signatures au sein de la banque.

Enfin nous proposerons des recommandations visant à améliorer la pratique actuelle.

Section 1: Inventaire des forces et faiblesses du rôle de l'audit

1. Inventaire des forces

L'étude sur l'environnement et le contrôle applicable en matière bancaire démontre que l'Audit Interne est une nécessité pour rendre pérenne et organisé notre système bancaire.

La BSIC enseigne l'importance d'étendre les prérogatives de la structure de contrôle dénommée DAI à un contrôle d'efficacité et d'efficience.

Dans son processus de management des risques, il faut apprécier :

- La particularité du contrôleur des crédits au niveau des filiales du groupe BSIC parce que le rôle de ces derniers répond à un souci d'encadrement du crédit et surtout à la prévention des risques liés au crédit bancaire.
- Le rôle du Service Conformité dans la validation des procédures avant tout engagement éventuel de la banque par l'instance décisionnelle.
- L'audit interne à travers les missions qui lui sont assignées impacte beaucoup sur la pérennité de la banque.

En effet, il valide, par une méthode d'audit, la valeur des expositions résiduelles par la réalisation de tests de validation sur certains axes, ainsi que par l'analyse de la cohérence entre les résultats des missions d'audit, d'une part, et du *self-assessment*, d'autre part et permet donc à la Banque de se rassurer de la bonne marche de ses procédures.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Au regard de tout cela nous pouvons affirmer que l'audit des engagements est un outil de gestion qui permet de se prémunir des risques liés aux engagements et de régler les disfonctionnements qui pourraient porter préjudice à l'organisation. L'efficacité du rôle de l'audit interne peut s'observer à travers la faible survenance des incidents.

Il faut enfin souligner que:

- La présence d'esprit d'innovation constitue un atout car le personnel a un esprit créatif et en fait usage l'exécution de leur mission;
- La rigueur dans l'analyse par le biais des procédures constitue également une force car cela évite à la banque de prendre des engagements à risque. L'étude minutieuse de ces dossiers la met la plupart du temps à l'abri d'éventuelles déconvenues.

2. Inventaire des faiblesses

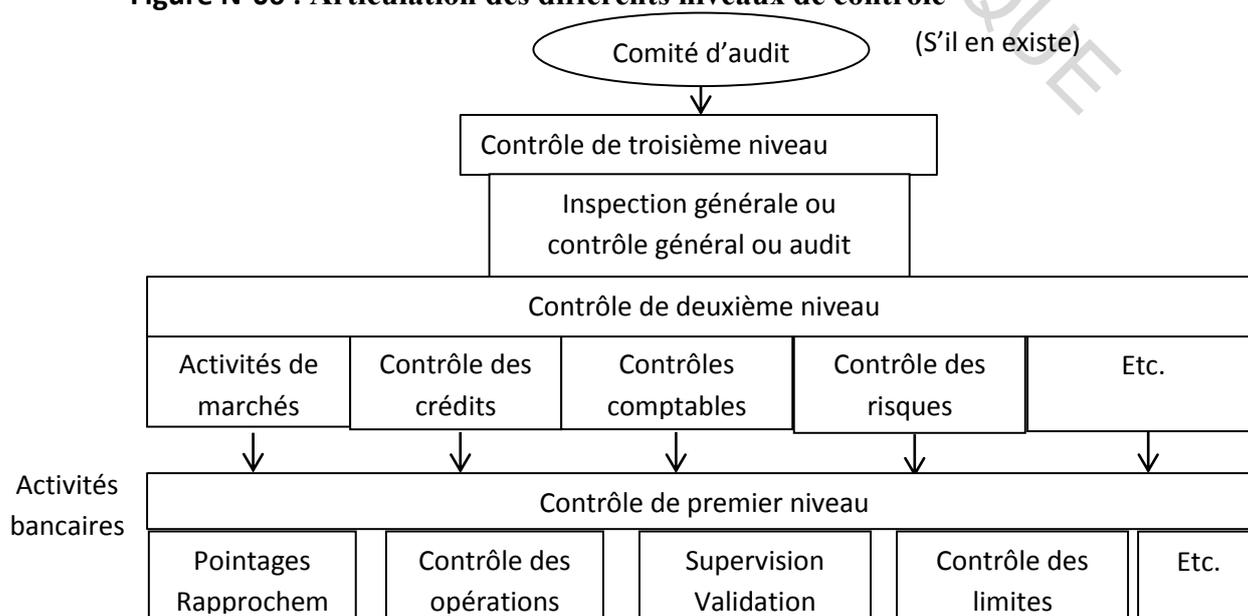
Les normes de l'IIA et la circulaire 03/2011/CB ont recommandé aux établissements de crédit de situer les responsabilités de l'audit interne leur permettant d'atteindre un niveau de maîtrise des risques acceptable sans porte atteinte à son indépendance et son objectivité.

Au sein de la BSIC Niger nous avons vu que l'audit interne est impliqué dans le processus d'octroi des crédits. Il contrôle les pièces demandées avant d'autoriser la mise en place du crédit ce qui le fait donc intervenir dans le contrôle permanent.

En effet, les normes recommandent de situer l'audit interne au contrôle de troisième niveau au sein des organisations.

L'articulation des différents niveaux de contrôle peuvent être résumé dans le schéma suivant:

Figure N°06 : Articulation des différents niveaux de contrôle



Source : Adapté de SARDI (2002 : 59)

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Cette situation pourrait s'expliquer par :

- l'attachement hiérarchique du Département Audit Interne au sein de la banque, par rapport aux attributions formulées par l'IIA sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques,
- l'insuffisance de personnel vue l'étendu du réseau de la banque. En effet la banque à travers sa politique d'expansion élargie de plus en plus ses champs d'interventions ce qui nécessite également, pour s'assurer de la bonne maîtrise des opérations du réseau, un contrôle équivalent.

Ces insuffisances ne permettent aux auditeurs d'assurer pleinement sa responsabilité de conseil à savoir :

- Mettre à la disposition de la direction les outils et les techniques utilisés par l'audit interne pour analyser les risques et les contrôles.
- Promouvoir l'introduction du management des risques dans l'organisation, tirer parti de son savoir-faire dans la gestion des risques et les contrôles et de sa connaissance globale de l'organisation.
- Formuler des conseils, faciliter le travail en ateliers, accompagner l'organisation sur la question des risques et des contrôles et promouvoir le développement d'un langage, d'un cadre et d'une conception communs.
- Centraliser la coordination, la surveillance et la communication des risques, et
- Soutenir la hiérarchie lorsqu'elle s'efforce d'identifier le meilleur moyen d'atténuer un risque.

Elles pourraient affecter aussi les missions d'assurances de l'audit interne du fait de l'inadéquation entre le personnel d'audit et le champ d'interventions de la banque.

Section 2: Recommandations

Eu égard à la fréquence des demandes de crédit au sein de la banque, la procédure de traitement des dossiers mais aussi l'importance de la maîtrise des risques liés à l'opération, nous pouvons féliciter la BSIC Niger SA, pour les efforts consenties de sa création à nos jours en termes d'améliorations des dispositifs de contrôles mais aussi l'importance du rôle de l'audit interne dans le management des risques inhérents aux activités de la banque.

Cependant vue l'importance des dossiers de crédits, le dispositif de management des risques et les attributions de l'audit interne dans ce dernier, des améliorations doivent être envisagées pour optimiser la pratique en place et concernerons deux étapes : le rôle de l'audit interne dans le contrôle permanent et ses missions sur le dispositif de management des risques.

1. Amélioration envisageable pour rôle de l'audit interne dans le contrôle permanent

Pour son rôle dans le contrôle permanent, nous préconisons à titre de recommandations :

- a. Une révision de l'organigramme en vue de placer le service Conformité à un niveau de vérification périodique et le contrôleur des crédits par exemple sur la responsabilité du DRI afin de s'assurer de la prise en charge complète du contrôle permanent par les opérationnels.
- b. La mise en place pour le Département des risques d'un nouveau système intégré de gestion des risques (logiciel de gestion des risques) ayant pour spécificités en plus du de la formulation des requêtes et les reportings mensuels, de fournir une méthodologie étape par étape dans le but de créer une cartographie des risques précise ainsi qu'un plan détaillé des contrôles clés (stratégie d'atténuation des risques) pour surveiller, mesurer et atténuer toute exposition aux risques opérationnels existants au sein d'une organisation.

La solution doit répondre aux préoccupations suivantes :

- Une cartographie des risques liés aux actifs et aux processus,
- Une méthodologie de création de stratégies d'atténuation des risques,
- Le contrôle de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques,

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- Un calcul dynamique du risque net,
- Une base de données des incidents et pertes,
- Des rapports de gestion complets et personnalisables.

Cette solution contribue à l'optimisation de la procédure en place car favorise la rapidité du traitement des dossiers lors de l'analyse des risques et aide dans le choix d'une démarche de création des stratégies d'atténuation des risques.

- c. La mise en place d'un système complet de management de contrôle interne permanent et périodique, qui fournit une visibilité en temps réel sur tous les contrôles réalisés au sein de la banque, y compris ceux réalisés dans le cadre d'applications tierces ou par des agents externes.

Les acteurs concernés sont le Département Audit Interne et le Département Risques.

La solution doit comporter les caractéristiques suivantes :

- Normes et meilleures pratiques du secteur personnalisables ou préprogrammées,
- Budget et calcul du coût des contrôles,
- Surveille et vérifie la conformité avec les processus de la banque,
- Notifications proactives et recours hiérarchique des problèmes au moyen d'alertes,
- Retour d'information auprès des opérateurs,
- Possibilité d'interrompre immédiatement les processus,
- Saisie et analyse des résultats et des données pour une efficacité optimale des contrôles,
- Mise en évidence des signes de faiblesse,
- Charge de travail variable selon l'état,
- Tableau de contrôle des indicateurs de performances clés en temps réel, avec possibilité d'analyse détaillée,

Les avantages de la mise en place du système de management des contrôles et la révision des attributions du service conformité dans l'organigramme :

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

- Limitation du rôle de l'audit interne à un contrôle de « troisième niveau » pour accélérer la procédure interne de traitement des dossiers de crédits et répondre au problème de son implication dans le processus d'octroi des crédits qui peut porter atteinte à son indépendance et son objectivité.
- La prise en charge intégrale de toutes les opérations de la banque dans le système permet de mieux définir les périodes d'interventions permanentes comme périodiques des auditeurs.
- La banque aura une visibilité en temps réel sur l'efficacité et le coût de chaque contrôle, et au fil du temps (analyse de l'évolution).
- Ce point de vue global sur l'exposition de l'entreprise aux différents risques permet de mettre en évidence les signes de faiblesses (défaillances des contrôles de bas niveau) qui individuellement pourraient sembler inoffensifs, mais cumulés, sont susceptibles de révéler une exposition élevée à certains risques.

2. Amélioration envisageable pour optimiser la procédure d'octroi des engagements

Il s'agit de mettre en place un comité chargé d'évaluer les garanties réelles et composé par des experts en la matière pour pallier à des risques sous-évaluations ou de surévaluations des garanties mais aussi pour l'audit interne limiter son intervention à un contrôle de troisième niveau afin de rester en adéquation avec les normes qui régissent sa fonction; Il s'agira pour la banque de :

- solliciter les cabinets d'ingénieurs conseils pour les avis techniques ;
- faire des visites de chantiers périodiques ;

Les recommandations formulées ci-dessus participeront à une nette amélioration dans la gestion des opérations de crédit de la BSIC Niger SA. En effet, la mise en œuvre de ces mesures permettra à la BSIC Niger SA de bénéficier d'un dispositif efficace, efficient et respectueux des réglementations. Et de surcroît, le client demandeur de crédit pourra être mieux apprécié.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En bref, cette deuxième partie a été consacrée d'une part à la description de l'existant et d'autre part l'analyse de la pratique avant de formuler des recommandations.

Pour le premier chapitre nous pouvons retenir par rapport aux dispositifs de maitrises des risques liés aux crédits par signatures cités dans la première partie de ce travail, la BSIC Niger dispose d'un bon système de management des risques.

Cependant l'analyse du rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques liés aux engagements par signature nous a permis de souligner les forces mais aussi les faiblesses de la pratique en place. Cet étape nous a également permis de mieux orienter nos recommandations afin d'optimiser le dispositif.

Les recommandations ont concernées principalement la limitation du rôle de l'audit interne à un contrôle de troisième niveau à travers une révision de l'organigramme d'une part et d'autre part l'amélioration du système intégré de management des risques et des contrôles, et l'optimisation du processus de d'octroi des engagements par signatures à travers l'évaluation des garanties réelles par des experts en la matière.

CONCLUSION GENERALE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

A travers cette étude, nous avons analysé le cadre théorique de notre thème ce qui a permis d'abord de voir les crédits par signatures et les risques inhérents puis la notion et les éléments fondamentaux de l'Audit Interne, son champ d'application et l'audit interne dans le management des risques liés à l'octroi des crédits par signatures dans une première partie ; l'analyse du rôle de l'audit interne dans le management des risques liés à l'octroi des crédits par signatures au sein de la BSIC fut l'objet de la seconde partie.

Cette étude nous a permis également de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire. Mais le plus important reste dans le fait de voir les limites de la théorie face à la pratique.

L'étude sur l'environnement et le contrôle applicable en matière bancaire démontre que l'Audit Interne est une nécessité pour rendre pérenne et organisé notre système bancaire.

Au sein de la BSIC Niger, elle enseigne sur l'importance d'étendre les prérogatives de la structure de contrôle dénommée DAI à un contrôle d'efficacité et d'efficience.

Au terme de notre étude, nous avons remarqué que la pratique de l'Audit Interne dans le management des risques au sein de l'activité bancaire n'est pas une épreuve totalement « juste ». Elle reste sujette à un certain nombre de « biais ». Ainsi, le jugement évaluatif subit l'influence des contrôles antérieurs et des attentes du superviseur, de la qualité de la relation entre évaluateur et évalué. Quels que soient les efforts déployés dans l'évitement de ces différents « biais », c'est-à-dire, dans l'épuration de l'épreuve, sa « pureté » reste un idéal mythique.

Ainsi, notre étude sur le rôle de l'Audit Interne dans l'activité bancaire ne déroge pas à ce principe, mais tout au long de l'étude, c'est un sentiment d'objectivité qui nous a guidés.

Dans le cadre du management des risques, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque. Lorsque l'audit interne étend ses activités au-delà de ce rôle central, il doit prendre certaines précautions, et notamment traiter les missions comme des services de conseil, et donc respecter toutes les Normes y afférentes. L'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance. Dans ce cadre, le management des risques peut contribuer à rehausser le profil et à accentuer l'efficacité de l'audit interne.

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Les recommandations que nous avons suggérées viendront consolider non seulement la bonne marche du Département d'Audit Interne de la BSIC Niger, mais aussi l'ensemble du dispositif de management des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

BIBLIOGRAPHIE

Articles

Article 3 de l'Acte Uniforme portant Organisation des Suretés de l'OHADA (définition des suretés) ;

Articles 03 10 11et 12, Circulaire 03/2011/ **Commission Bancaire de l'UMOA**, relatifs à l'organisation du contrôle interne au sein des établissements de crédits et précisant la configuration du contrôle permanent.

Ouvrages

Antoine SARDI, (2002) « Audit et Inspection Bancaire » Pages 43,59 (Articulation des différents niveaux de contrôle).

BANQUE DE FRANCE- Revue de la stabilité Financiere, N°6, juin 2005

BERTIN Elisabeth (2007), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Edition d'Organisation, Paris, 320 Pages.

BESSI Joel, (1995), Gestion des risques et gestion Actif-Passif des banques, édition Dalloz, Paris, 574 pages.

BSIC (2012), Manuel de crédit de la BSIC actualisé en 2012,

COUSSERGUES Sylvie, BORDEAUX Gautier (2010), Gestion de la banque : Du Diagnostic à la Stratégie, 6^{ème} édition, Edition Dunod, 304 pages.

Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'Audit Interne »IFACI/6^{ème} Ed. D'Organisation- Pages 193, 211-212,215.

Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise Cadre de référence, 2004 du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO),

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

Note de position sur *Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*, publié par Institute of Internal Auditors (IIA), 2004, en coordination avec ses membres affiliés britannique et irlandais, Pages 1, 4, 5, 6, 7, 8.

Mémoire de recherche sur « Financements bancaires des PME/PMI soumissionnaires des marchés de travaux publics » par Souleymane MAGAGI (BSIC NIGER SA), 2015, Pages 6, 9, 10, 11, 14, 15.

Mémoire de fin d'études, CRITERES D'OCTROI DE CREDITS AU SEIN DE LA BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL (BIS), Jamila ASSANE MPCGF 2 CESAG, Deuxième partie, pages 35.

Moussa YAZI Professeur permanent au CESAG, Support de cours Audit Interne et Procédures 2014-2015.

SIRUGUET Jean-Luc, (2007) *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques : principes, normes et techniques*, tome 1, Edition Revue Banque, Paris, 93 pages).

Safirou ZOUMAROU-WALLIS BSIC Niger sa, Support d'aide-mémoire sur les cautions dans le secteur des entreprises du BTP à la BSIC Niger sa.

Sources Internet

<http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO> (contrôle Interne et Management des risques)

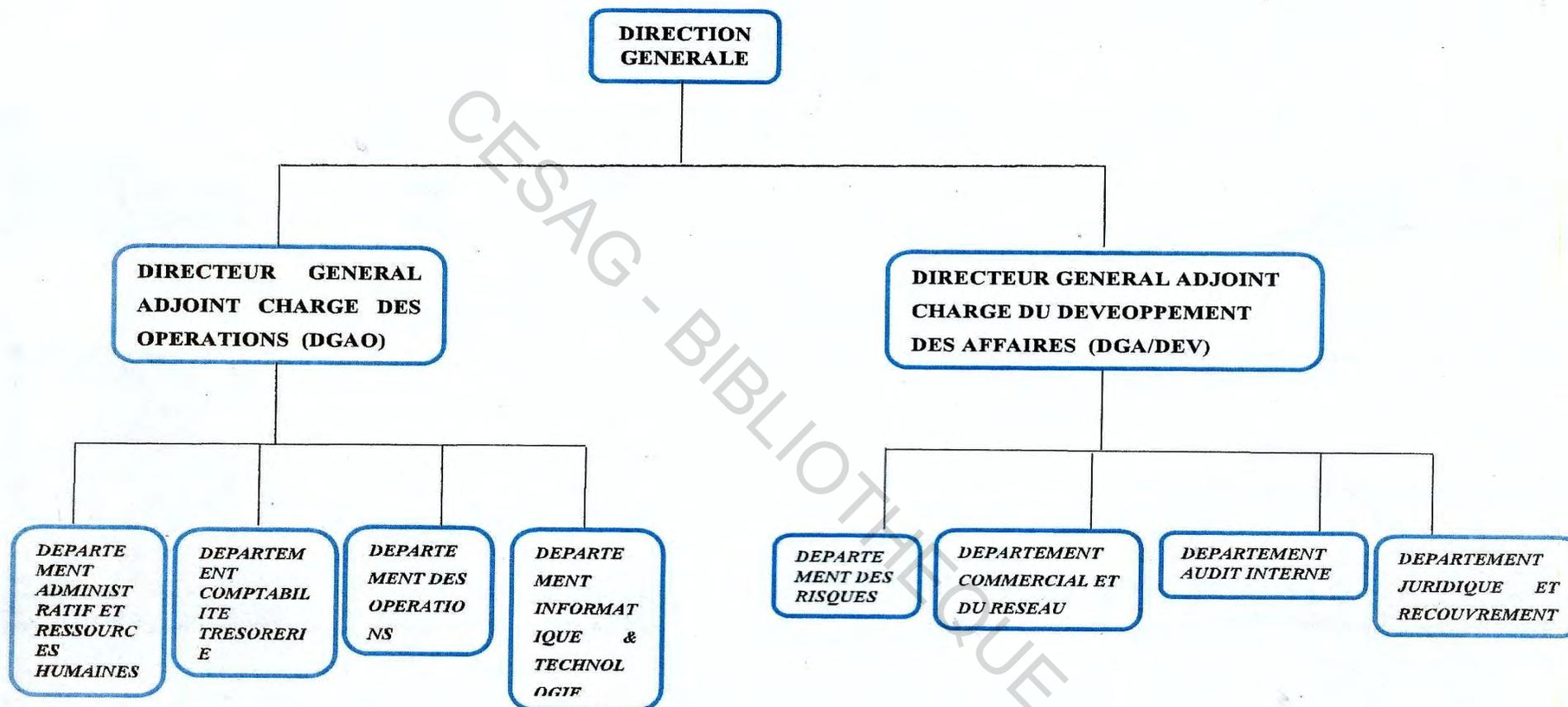
BANQUE DE FRANCE – DIRECTION DES ENTREPRISES – Référentiel des Financements des Entreprises (https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/La_Banque_de_France/pdf/Fiche_501-BDF-Cautionnement-bancaire-.pdf) (présentation des cautions bancaires)

<http://www.oxial.com/solutions/blueaudit/?lang=fr> (logiciels intégrés de gestion des risques références en matière de Gouvernance Risk Contrôle GRC car comprenant des modules Logiciels de Gestion des Risques, de Contrôle Interne et d'Audit Interne *très complets*)

Site web IIA www.ifaci.com (Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne)

ANNEXES

Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA



Le rôle de l'Audit Interne dans le management des risques liés aux engagements par signature : cas de la BSIC Niger SA

CAUTION DE SOUMISSION N° MCAVAL N° 13-571

Attendu que les Etablissements **NIGER** BP: **12482** Niamey, titulaire du compte N° **12482** ouvert dans nos livres (ci-après dénommé « le soumissionnaire ») a soumis son offre, en date du 11 Octobre 2013, relative à l'appel d'offres national N° 014/FS/2013/MES/SG/DRF/M pour l'acquisition des fournitures scolaires pour la rentrée 2013-2014 (ci-après dénommée « l'offre »).

Faisons savoir par les présentes que Nous, BSIC NIGER S.A Société Anonyme au capital de 7.254.500.000 FCFA ayant notre siège à Niamey 193, avenue de la Copro BP : 12.482, inscrite au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier sous le numéro NI-NIM 2004-B 452 (ci-après dénommée « la Banque »), sommes engagés vis-à-vis du **Maitre d'ouvrage** (ci-après dénommé « le maître d'ouvrage ») pour la somme de **vingt un millions deux cent six mille sept cent cinquante trois francs (21.206.753) CFA** que, par les présentes, la banque s'engage et engage ses successeurs, ou assignataires, à régler intégralement à ladite Autorité contractante.

Les conditions d'exécution de cette obligation sont les suivantes :

1. Si le soumissionnaire
 - a) retire son offre pendant la période de validité qu'il a spécifiée dans le formulaire de l'offre ; ou
 - b) n'accepte pas la correction des erreurs en application des Instructions aux Soumissionnaires ; ou
- 2- Si le soumissionnaire, s'étant vu notifier l'acceptation de son offre par le maître d'ouvrage pendant la période de validité :
 - a) ne signe pas ou refuse de signer le formulaire de marché, alors qu'il est requis de le faire ; ou
 - b) ne fournit pas ou refuse de fournir la garantie de bonne exécution, comme prévu dans les Instructions aux Soumissionnaires.

Nous nous engageons à payer au maître d'ouvrage un montant égal au plus au montant stipulé ci-dessus, dès réception de sa première demande écrite, sans qu'il soit tenu de la justifier, étant entendu toutefois que, dans cette demande, le maître d'ouvrage indiquera que le montant qu'il réclame lui est dû parce que l'un ou les deux faits susmentionnés se sont produits, en précisant lequel ou lesquels.

Sauf main levée expresse, la présente garantie demeurera valable jusqu'au trentième (30) jour inclus suivant l'expiration du délai de validité de l'offre ; toute demande du maître d'ouvrage visant à la faire jouer devra parvenir à la Banque au plus tard le 31 Mars 2014.

Fait à Niamey, le **12/10/2013**

Chef Service MCAVAL

Direction Générale