

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

Année Académique 2010-2011

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des risques

Mémoire de fin de formation

Thème :

**Dans quelle mesure le système
de contrôle interne contribue
t-il à la maîtrise des risques de
crédit dans une banque ?
Cas de Versus Bank**

Bibliothèque du CESAG



111830

Présenté par :

KOUAKOU Arsène
10^{ème} Promotion

Directeur de mémoire :

M. Gilles MORISSON
Directeur Adjoint
Institut Bancaire et
Financier International (IBFI)

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Tous mes parents et principalement feu ma mère qui m'a appris à faire des efforts pour réussir.

Ces jeunes qui ont eu une bonne formation de base et qui ont rêvé faire un troisième cycle de haut niveau et qui ont arrêté de croire à cause des nombreuses difficultés rencontrées sur le chemin, c'est encore possible.

A tous les enseignants et formateurs qui malgré les conditions matérielles et financières difficiles dans nos pays trouvent la force de croire que c'est encore possible de former des jeunes.

Mes amis pour leur estime et leur solidarité.

Avant – Propos

Le Programme Master en Banque et Finance (PMBF) est un MBA professionnel bilingue (anglais-français) de 3ème cycle. Il a été créé en 2001, à Dakar au Sénégal par le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) qui est un établissement à vocation publique et internationale créée en 1985 et placée depuis 1996 sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La création de ce programme était une réponse au besoin d'une formation pointue en banque et finance en Afrique exprimé par des représentants de pays, des banques centrales, des entreprises et des institutions.

Le PMBF bénéficie de l'appui pédagogique et financier de nombreux partenaires notamment :

- La banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO);
- la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC);
- la Banque de France;
- la Fondation pour le renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)¹;
- l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA);
- la Commission Européenne (Office de Coopération Europe AID);
- l'Agence Française de Développement (AFD);
- la Banque des Règlements Internationaux (BRI);
- la New York University Leonard N. Stern School of Business;
- l'INSEAD et l'Université Paris Dauphine.

Ce programme post-universitaire de haut niveau prépare à l'ensemble des métiers de la banque et de la finance qu'elle soit d'entreprise ou de marché.

D'une durée globale de douze (12) mois la formation comporte deux grandes phases :

Une première phase sous forme d'enseignements théoriques dispensés pendant huit (08) mois par des enseignants et des spécialistes reconnus en Afrique, en Europe et aux Etats Unis.

Une deuxième phase pratique sous forme d'un stage de fin d'études de deux (02) à trois (03) mois ou d'un projet de recherche sanctionné par la rédaction d'un mémoire professionnel.

C'est dans le cadre de cette dernière partie de la formation que nous avons effectué un stage de trois (03) mois à Versus Bank à Abidjan(RCI) afin d'élaborer ce mémoire dont le thème est : « *Dans quelle mesure le système du contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank* »

¹ African capacity building foundation

Remerciements

Au terme de cette formation, je voudrais exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui m'ont soutenu. Sincères remerciements à :

- ✚ La fondation Konrad Adenauer (Konrad Adenauer Stiftung) qui m'a permis de prendre part au prestigieux programme MBF en m'accordant pour une bourse d'études. Votre appui m'a donné l'occasion de réaliser ce rêve qui a duré 6 ans;
- ✚ La coordination du MBF à sa tête le professeur Boubacar BAÏDARI pour l'encadrement durant la formation;
- ✚ Monsieur Guy KOIZAN, Directeur Général de Versus Bank pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de la Banque;
- ✚ Monsieur Gilles YAPO, Directeur du Contrôle interne et ses collaborateurs de Versus Bank pour leur encadrement lors de mon stage ainsi que tous les Directeurs de Versus Bank spécialement monsieur Ange-Désiré WAOTA Directeur des Finances, des Opérations et de la Technologie;
- ✚ Monsieur Gilles MORISSON, mon directeur de mémoire pour avoir accepté spontanément de m'encadrer et pour sa disponibilité, sa sympathie et son intérêt particulier pour la formation des mastériens;
- ✚ Madame Audrey CAPOCHICHI, Sous directeur à l'Informatique du CESAG pour sa sympathie et ses encouragements;
- ✚ Monsieur Julien KOFFI, cadre à Ecobank « mon tuteur » pour tous les sacrifices consentis pour ma la formation;
- ✚ Monsieur Valery DJAHA, Agent du ministère de l'Economie et des Finances pour son sens de l'amitié;
- ✚ Les amis Paul DAKUYO, Paulin KOUSSE, Kaladji DIABATE, Landry Eric BOSSON, Salimata DIABATE, Joel Thierry KOUAME pour leur aide;
- ✚ Mes aînés Fernand KOUADIO, Fubert KANGAH, Abdoulaye DEMBELE, Landry N'dri KOFFI, pour leur soutien ;
- ✚ Mes collègues du MBF 10, particulièrement à mon binôme BOHOU Claude Darius et madame OZOKUKU Florence, pour tous les moments partagés, ANDOUBLE Michael et KPOLO Sonia Ozée pour leur précieux concours dans la rédaction de ce mémoire;
- ✚ Mes parents pour l'affection et le soutien dont j'ai bénéficiés.

Enfin honneur et gloire à Dieu qui a permis que ce rêve se réalise

Liste des Sigles et Abréviations

IFACI	Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
COSO	Committee of sponsoring organisations
AMF	Autorité des marchés financiers
UMOA	Union monétaire ouest africaine
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
BTP	Bâtiment et travaux publics
CCI	Chambre de commerce internationale
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
SOX	Sarbanes-Oxley
CAD	Credit Administration ou Administration du crédit
ISA	International standards on auditing
COFACE	Compagnie française d'assurance pour le crédit à l'exportation

Liste des Tableaux et Figures

Figure 1 : liens entre les objectifs et les composantes du contrôle interne.....	50
Figure 2 : circuit d'un dossier de crédit particulier.....	50
Figure 3 : circuit d'un dossier de crédit PME/PMI.....	50
Figure 4 : circuit d'un dossier de crédit grande entreprise.....	51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	I
Avant – Propos	II
Remerciements	III
Liste des Sigles et Abréviations	IV
Liste des Tableaux et Figures	V
Sommaire	VI
Introduction	7
PREMIERE PARTIE :	11
LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES NECESSITE LA MISE EN PLACE D'UN CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	11
Chapitre 1 La constellation des risques bancaires	13
1.1 Nature des risques bancaires	13
1.2 De la réglementation prudentielle quantitative à la réglementation qualitative	16
Chapitre 2 : Définition, objectifs et caractéristiques d'un contrôle interne	22
2.1 Définition et objectifs	22
2.2 Les caractéristiques d'un contrôle interne efficace	29
DEUXIEME PARTIE:	34
LE CONTROLE INTERNE JOUE UN ROLE CLE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT CHEZ VERSUS BANK MAIS IL PRESENTE ENCORE QUELQUES INSUFFISANCES	34
Chapitre 3 Les risques liés à l'activité de crédit	36
3.1 Les activités de crédit	36
3.2 Les risques de crédit	43
Chapitre 4 Les mesures prises par Versus Bank	45
4.1 Présentation de Versus Bank	45
4.2 Le dispositif actuel de contrôle interne à Versus Bank	49
4.3 Recommandations	62
Conclusion Générale	64
Bibliographie	66
Annexes	67
Table des matières	73
Résumé	76
Abstract	76
Key words: Internal audit – banking risks – credit risks	76

Introduction

L'activité bancaire est une activité spécifique dont la nature diffère de celle des entreprises commerciales. En effet, suite aux différentes crises bancaires et financières, les banques sont soumises à des règles de fonctionnement et des règles prudentielles édictées par les organes de tutelle et de supervision, notamment le Comité de Bâle et les banques centrales. Dans un tel contexte l'on est amené à se demander pourquoi la banque fait l'objet d'une telle réglementation particulière. Les raisons de cette spécificité pourraient se résumer à deux éléments essentiels : d'une part la banque mène son activité principalement avec la monnaie qui est un moyen d'échange et qui mérite donc une attention particulière compte tenu de son importance dans l'économie contrairement aux autres entreprises commerciales qui exercent leurs activités au travers de biens et services. Mieux encore elle collecte les dépôts des agents économiques et est sensé les leur rendre au moment voulu par ceux ci.

D'autre part, elle est exposée à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance et sa faillite, ce qui la rendrait incapable de rembourser les dépôts collectés et entraîner dans certains cas la défaillance voire la faillite de plusieurs autres entreprises et banques, mettant ainsi tout le système en danger. Ce qui fait dire que la banque est par essence le métier du risque.

En effet, dans l'exercice de son activité quotidienne, la banque est confrontée à divers risques que l'on pourrait résumer en quatre types : le risque de crédit encore appelé risque de contrepartie, le risque de marché ou plus précisément les risques de marché, le risque opérationnel et le risque systémique.

La gravité ou l'ampleur de ces risques est fonction de la complexité des activités et de la taille de l'établissement. Aussi dans un environnement économique et financier devenu plus complexe et caractérisé par des réseaux de banques de plus en plus vastes compte tenu de l'expansion et de l'internationalisation ou l'externalisation des activités, une intensification de la concurrence entre établissements qui se traduit par une réduction des marges, la mise en œuvre de nouveaux produits de plus en plus sophistiqués, le développement technique, le renforcement des zones ou des communautés économiques et monétaires, les banques font face à des risques multiples et diversifiés.

Parmi ces risques, le risque principal auquel doit faire face le banquier est le risque de crédit car il est lié au cœur même du métier de banquier c'est à dire à l'activité de crédit. En effet dans son rôle d'intermédiaire financier de l'économie, la banque est amenée à financer les activités économiques à travers des prêts qu'elle octroie aux agents économiques, qu'ils soient des particuliers, des entreprises ou même des administrations publiques. Selon le rapport 2009 de la Commission Bancaire de l'UMOA, les crédits à la clientèle constituent 73.6% des emplois nets des établissements de crédit.

Le risque de contrepartie qui est défini comme l'incapacité d'un emprunteur à rembourser tout ou partie du prêt qui lui a été accordé, s'est accru ces dernières années en raison des conjonctures économiques défavorables.

Dans un tel contexte, respecter les exigences des autorités de tutelle et réaliser du profit pour assurer sa pérennité exigent des banques une bonne maîtrise des risques.

Aussi, dans ces dernières décennies les autorités de contrôle et de supervision - du Comité de Bâle à la Commission Bancaire de l'UMOA en passant par les autorités américaines et européennes - ont-elles entrepris d'importants travaux et ont pris de nombreuses initiatives pour renforcer le contrôle des banques en vue de s'assurer de leur bonne santé financière et économique. Parmi ces initiatives, figure en premier plan la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace dans les établissements de crédit.

Dans la zone UEMOA, le dispositif de contrôle interne au sein des banques est surveillé par la Commission Bancaire. A cet effet elle a publié dans ce sens deux circulaires respectivement en 2000 et en 2011. Ainsi la deuxième en annulant la première vient renforcer les mesures en vue de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne capable d'assurer une bonne maîtrise des risques encourus par les banques.

La problématique que dégage le thème que nous traitons dans le cadre de ce mémoire est celle-ci : *Pour une banque, quel dispositif de contrôle interne, mettre en œuvre pour une meilleure maîtrise des risques de crédit ? La réponse à cette question nous permettra d'atteindre les objectifs suivants :*

- ❖ *Montrer que le contrôle interne est un impératif pour les banques si elles veulent sécuriser davantage leurs opérations de prêts;*
- ❖ *Comprendre le fonctionnement du système de contrôle interne au sein de la banque ;*
- ❖ *Evaluer la compréhension de la notion de contrôle interne par le personnel, notamment les opérationnels impliqués dans le processus de l'activité de crédit;*
- ❖ *Apprécier l'impact du dispositif du contrôle interne pour une bonne maîtrise des risques de crédit.*

Notre mémoire présente un triple intérêt.

D'abord, pour la banque, cette étude apporte une appréciation externe sur le système du contrôle interne et apporte des recommandations pour le renforcement de celui-ci.

Ensuite, pour les praticiens, les étudiants et tous ceux qui s'intéressent au contrôle interne dans les établissements de crédit, ce document les aidera sûrement à disposer davantage d'informations.

Enfin, pour nous-même stagiaire, la réalisation de ces travaux nous a permis d'approfondir nos acquis dans le domaine et de voir de près la pratique du contrôle interne dans une banque au quotidien.

Approche méthodologique

Pour élaborer ce mémoire, nous débutons par une revue de la littérature sur le thème. Cela nous permettra de mieux comprendre les différentes phases de l'évolution du contrôle interne dans le temps et d'identifier les caractéristiques d'un dispositif de contrôle interne fiable.

Par ailleurs, nous avons pris connaissance de la politique de crédit et les procédures en la matière. Nous nous sommes entretenus également d'une part avec les services opérationnels

impliqués dans l'activité de crédit et d'autre part avec les Directions du Contrôle Interne et des Engagements pour mieux nous imprégner des réalités et des pratiques au quotidien. Ainsi, terminerons-nous par une analyse critique et des recommandations.

Fort de ces différents éléments nous partirons des généralités sur le contrôle interne pour aboutir au rôle que joue celui-ci dans la maîtrise des risques de crédit.

Ainsi, la première partie de notre travail est-elle consacrée à la nécessité pour les établissements de crédit de la mise en place d'un système de contrôle interne pour la maîtrise des risques bancaires en mettant en exergue les principaux risques encourus par les banques et en faisant ressortir les caractéristiques d'un contrôle interne efficace.

Quant à la seconde partie, elle traitera du rôle que joue le contrôle interne dans la maîtrise des risques de crédit chez Versus Bank à travers les risques qui sont propres à l'activité de crédit et les mesures prises par celle-ci pour en assurer une bonne maîtrise.

PREMIERE PARTIE :

**LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES
NECESSITE LA MISE EN PLACE D'UN CONTROLE
INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

Les banques, dans l'exercice de leur fonction d'intermédiation financière dans l'économie, font face à de nombreux risques. Ces risques sont devenus multiples et complexes dans un environnement économique en perpétuel changement sur le plan international. Ainsi, pour une meilleure maîtrise de ces risques les établissements de crédit ont-ils l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne efficace afin d'assurer la pérennité de leurs activités.

Cette première partie nous permettra de développer l'importance du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires. Elle consistera dans un premier temps (chapitre 1) à mettre en exergue les principaux risques auxquels les banques sont confrontées et dans un second temps (chapitre 2) à faire ressortir la nécessité du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 La constellation des risques bancaires

Les risques bancaires sont multiples et divers. Ils sont fonction de la taille et de la dimension de la banque. Ces risques peuvent se résumer en quatre grands groupes de risques que sont les risques de crédit, les risques de marché, les risques opérationnels et le risque systémique. Mais avant de définir ces différents types de risque, il convient de savoir ce que signifie l'expression « risque ».

1.1 Nature des risques bancaires

1.1.1 Définition

L'IFACI, dans son lexique *les mots de l'audit* définit le risque comme « étant un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Pour Dominique VINCENTI : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. (Jacques RENARD, 2010 : 155)

1.1.2 Le risque de crédit

Le risque de crédit reste l'un des risques majeurs auxquels les banques doivent faire face. Encore appelé risque de contrepartie, il se définit comme le risque de défaillance ou l'incapacité totale ou partielle d'honorer ses engagements d'un client ou d'un groupe de clients considéré comme même bénéficiaire, auquel la banque a accordé un crédit.

Le risque de crédit est inhérent à l'activité bancaire car tout crédit comporte dès sa mise en œuvre un risque de non remboursement dû soit à l'emprunteur soit à des événements indépendants de celui-ci comme des catastrophes ou des crises socio-politiques.

1.1.3 Les risques de marché

1.1.3.1 Le risque de taux d'intérêt

C'est le risque de perte que court l'entreprise compte tenu des variations des taux d'intérêt sur le marché. C'est donc, en d'autres termes, la probable dégradation de la rentabilité de l'entreprise suite à une évolution défavorable des taux d'intérêt.

1.1.3.2 Le risque de change

Le risque de change se définit comme le risque de pertes suite à une fluctuation des taux de change ou du cours des devises.

En raison de la politique des taux de changes flottants et de l'intensification des échanges internationaux, le risque de change s'est accru ces dernières décennies. Aussi les autorités ont-elles pris des mesures rigoureuses pour sa maîtrise allant jusqu'à demander que les positions soient nulles en fin de journée afin de réduire au strict minimum ce risque comme c'est le cas dans la zone UMOA.

1.1.3.3 Le risque de variation des cours des titres

Il se définit comme le risque de pertes consécutives à la variation des cours des titres en bourses.

1.1.3.4 Le risque relatif aux produits de réserve (pétrole, argent, or nickel.....)

C'est le risque de perte que pourraient subir les acteurs suite à la variation des cours de ces produits sur le marché.

1.1.4 Les risques opérationnels

Selon Bale II le risque opérationnel est « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Ainsi défini le risque opérationnel concerne toutes les activités quotidiennes de la banque. Il peut se subdiviser comme suit :

1.1.4.1 Le risque juridique et de conformité ou compliance

Le risque juridique est le risque encouru par la banque de se retrouver devant les tribunaux par suite de litiges avec les tiers notamment les clients, le personnel, l'administration.

Quant au risque de conformité, encore appelé « compliance », c'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif.

En d'autres termes la banque doit s'astreindre à des règles déontologiques et doit veiller à ce que sa pratique quotidienne réponde aux lois et règlements et commerciaux en vigueur.

1.1.4.2 Le risque informatique

Le système informatique reste aujourd'hui l'outil incontournable dans la pratique tant en amont qu'en aval de toute la communication. Ainsi les manœuvres frauduleuses d'agents malveillants, les défaillances de configuration et de programmation, les retards, l'inadaptation des systèmes et les pannes involontaires, le manque ou la faiblesse des procédures de sauvegarde ou de back up, constituent des risques dont les conséquences négatives sur la qualité et la rentabilité des services vendus peuvent être considérables.

1.1.4.3 Le risque de liquidité

C'est une source majeure de défaillance bancaire. C'est le risque pour un établissement de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par manque de ressources disponibles. C'est la conséquence de l'asymétrie du bilan de la banque. En effet à l'actif les avoirs et les créances sont incertains tandis qu'au passif les engagements sont certains. La banque se doit donc de disposer en permanence d'une trésorerie qui lui permette de faire face aux retraits des clients et de s'assurer une crédibilité suffisante qui lui permette d'emprunter sur le marché interbancaire au jour le jour lorsqu'elle sera dans le besoin.

1.1.4.4 Le risque d'insolvabilité

C'est le risque que la banque ne dispose pas de fonds propres suffisants pour assurer sa survie par le respect du minimum obligatoire c'est-à-dire le minimum de 8% exigé par le comité de Bâle. L'insuffisance de fonds propres réduit considérablement la prise de risque de la banque

en ce qu'elle ne peut absorber les pertes qui pourraient survenir et se présente ainsi comme la seconde source majeure de défaillance bancaire.

1.1.5 Le risque systémique

C'est le risque que tout le système bancaire et financier soit en crise par le fait d'un ou plusieurs établissements de crédit. Ainsi, une banque qui traverse de graves difficultés ou sa faillite peuvent entraîner la défaillance ou la faillite d'une ou plusieurs autres banques. Ce risque s'est accru compte tenu de l'interconnexion de plus en plus forte des établissements de crédit. Non seulement les activités entre banques se sont accrues mais mieux, nombreuses sont celles qui détiennent mutuellement des parts des unes et des autres. C'est pourquoi la survie de tout le système requiert qu'une attention particulière soit accordée aux plus gros des établissements de crédit car le risque systémique se réaliserait plus facilement par de leur fait que de celui des petits établissements qui réalisent peu d'opérations et dont le capital est relativement réduit.

Comme on peut le constater, les risques encourus par les banques sont nombreux et diversifiés. Aussi la liste des risques définis dans cette section ne saurait être exhaustive. La maîtrise de ces risques nécessite des dispositifs adéquats et flexibles pour mieux s'adapter aux évolutions rapides que connaît le système bancaire et financier.

1.2 De la réglementation prudentielle quantitative à la réglementation qualitative

Les banques, faut-il le rappeler, sont constamment soumises à trois contraintes essentielles qui conditionnent leur pérennité à savoir : la solvabilité, la rentabilité et la liquidité.

La poursuite de tels objectifs se heurte à différents risques, comme décrit précédemment, dont la gestion efficace conditionne leur succès et la stabilité de tout le système bancaire et financier. Les autorités de contrôle et de supervision qui ont pour mission d'assurer cette stabilité tout en assurant la solvabilité des banques ont entrepris de nombreux travaux et mis en place des dispositifs et des règles à observer par celles-ci. Parmi ces règles la plus connue est le ratio de Cooke ou le ratio de solvabilité édicté par le comité de Bâle² en 1988 connu

² Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été institué en 1975 par les pays du Groupe des Dix. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume Uni, de Suède, de Suisse. Ses réunions se tiennent à la Banque des Règlements Internationaux à Bâle (BRI), siège de son secrétariat permanent.

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

sous le nom des accords de Bâle I. Ce ratio, bien que reconnu sur le plan international comme une avancée notable dans la recherche de solutions contre la faillite des banques, a montré quelques insuffisances dans sa mise en œuvre

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.1 Les Ratios et leurs insuffisances

Le ratio international de solvabilité dit "ratio Cooke" du nom du président du comité entre 1977 et 1988 " Peter Cooke", a été institué par le Comité de Bâle en juillet 1988. Il avait pour base de calcul les fonds propres et constituait ainsi la règle majeure de la réglementation prudentielle après cette session. Ce ratio imposait aux banques de disposer d'un niveau de fonds propres au moins égal à 8% de leurs risques pondérés. Cette exigence est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1993 et avait pour but de renforcer la solvabilité des banques en augmentant leur capacité à supporter les pertes que leurs activités pouvaient entraîner. En effet cette recommandation intervenait dans une période, les années quatre vingt, où l'effet de levier³ dans les établissements de crédit avait considérablement augmenté. Cette augmentation disproportionnée de l'effet de levier avait exacerbé la concurrence entre les banques et rendu celles-ci plus vulnérables aux chocs qui pouvaient survenir.

Le respect du ratio cooke avait pour objectif d'une part de protéger les déposants et d'autre part de contribuer à la stabilité financière.

Ce ratio peut s'exprimer ainsi :

$$RS = \frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\sum \text{risques pondérés}}$$

Les fonds propres effectifs selon le dispositif prudentiel de la BCEAO applicables aux banques et établissements financiers de l'UMOA du 1^{er} janvier 2000 sont constitués des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

Les fonds propres de base se composent du capital, des dotations, des réserves, des primes liées au capital, le report à nouveau créditeur, les provisions réglementées et des fonds affectés déduction faite du capital versé, des frais et valeurs immobilisés incorporels, des pertes en instance d'approbation ou d'affectation, du report à nouveau débiteur, des excédents des charges sur les produits, toute provision exigée par la commission bancaire, toute participation ou dotation des succursales, du résultat intermédiaire déficitaire au 30 juin.

³ Rapport de la dette sur le capital

Quant aux fonds propres complémentaires, ils se composent des subventions d'investissement, des écarts de réévaluation, des réserves latentes positives de crédit-bail ou de location avec option d'achat, après vérification par les commissaires aux comptes et des comptes bloqués d'actionnaires, des titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée remplissant certaines conditions spécifiques.

A l'analyse le ratio cooke présentait des avantages tels :

- un ratio unique et simple ;
- une dimension universelle par une adoption large ;
- une norme minimale de fonds propres pour les banques internationales.

Cependant, dans la pratique celui-ci présentait des limites et plusieurs critiques ont été formulées à son encontre. Ces critiques peuvent se résumer en deux faiblesses majeures:

- il n'est pas tenu compte des risques de marché
- les capitaux propres minimum sont déterminés par la nature des emprunteurs et non par le risque de défaut effectif

Afin de palier ces insuffisances des mesures correctives seront apportées progressivement. Ainsi dès 1994 le Comité admettait que l'approche standard, relativement lourde pouvait être remplacée par celle des modèles internes fondés sur la Value at Risk (VaR) sous certaines conditions.

A partir de 1998, le Comité de Bâle va entamer une refonte de l'accord de Bâle I pour aboutir en janvier 2000 à la publication d'un nouveau dispositif appelé « Accord Bâle II » encore appelé Ratio "Mac Donough" du nom du président du comité de 1998 à 2003, William Mac Donough, Président de la Federal Reserve Bank of New York. Bâle II vise à :

- mieux aligner l'évaluation de l'adéquation des fonds propres sur les risques bancaires effectifs
- encourager les banques à renfoncer leurs procédures de mesure et de gestion du risque et d'information financière.

Ces mesures ont eu pour objectif de corriger les insuffisances de Bâle I en affinant les critères existants et en mettant en œuvre de nouvelles contraintes prudentielles. Ces mesures se traduisent en un schéma réglementaire comportant trois axes principaux appelés piliers :

- une exigence de fonds propres selon un ratio de solvabilité fondé sur des critères plus étendus, Pilier I ;
- une procédure explicite de surveillance de la gestion des fonds propres par l'élargissement des attributions du superviseur en matière de contrôle des activités bancaires, Pilier II ;
- une discipline de marché imposant une plus grande transparence en matière de communication des banques, Pilier III.

L'évaluation et la gestion des risques bancaires par une approche quantitative c'est-à-dire par les ratios, bien qu'ayant contribué à assurer la solvabilité des banques et à la stabilité financière globale a fini par montrer ses limites dans un environnement économique et financier sans cesse en mouvement. Avec Bâle II l'on peut parler d'une invite aux établissements de crédit à une évaluation et une maîtrise des risques par une approche qualitative. D'où les nombreuses règles édictées par les autorités de supervision et de contrôle pour la mise en place d'un système de contrôle interne efficient obligatoire.

1.2.2 L'évolution des normes de contrôle interne

Le contrôle interne dès sa première conception était considéré comme un instrument de lutte contre la fraude. Déjà à la fin des années 70, les USA, à travers "le Foreign Corrupt Practices Act" (FCPA) avaient édictés des mesures du contrôle interne qui demandaient aux entreprises de mettre en place des dispositifs qui permettaient de détecter les fraudes et de protéger les ressources de l'entreprise. Cela concernait aussi les stocks de produits, les comptes clients que les brevets et licences, les marques de produits et la propriété intellectuelle.

Dès 1985 avec la commission Treadway, le contrôle interne connaissait une autre dimension. En effet en plus de la lutte contre la fraude une attention particulière est désormais accordée à la sincérité des comptes des entreprises compte tenu des erreurs répétitives dans les comptes de certaines entreprises.

L'Europe n'est pas en reste, en l'occurrence la France. Cette volonté de voir évoluer les normes du contrôle interne s'est manifestée avec le règlement 97-02 entré en vigueur le 1^{er} octobre 1997 qui venait de remplacer le règlement 90-08. Il exigeait un contrôle interne adéquat pour le renforcement de la sécurité bancaire en raison d'un environnement de plus en plus risqué.

Avec la loi Sarbanes-Oxley (SOX), en 2002 on assiste également à un renforcement du contrôle interne permettant de renforcer le contrôle des comptabilités et du système d'information financière des entreprises cotées aux USA. Depuis le contrôle interne n'a cessé d'évoluer au travers des réflexions menées au sein du Comité de Bâle et d'autres organisations notamment l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF).

Face à la dérive des établissements de crédit, la montée des risques liée à la globalisation, à la dématérialisation des opérations et le développement des systèmes d'information, l'objectif aujourd'hui est de mettre en place un système de contrôle interne plus efficace et plus performant. C'est donc un système de contrôle interne qui se veut un outil à plusieurs dimensions :

- contribuer à l'élaboration des objectifs stratégiques ;
- permettre le respect des règles et règlements en vigueur ;
- évaluer l'ensemble des risques de la banque et en assurer une meilleure maîtrise ;
- produire des informations financières fiables pour l'usage interne et externe ;
- améliorer la compétitivité et la rentabilité des activités de l'entreprise ;
- assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise.

Ainsi le contrôle interne n'est plus l'affaire seulement des inspecteurs ou des vérificateurs mais concerne désormais tout le personnel et les organes délibérants des établissements de crédit. Le contrôle a donc passé le cap d'un instrument de contrôle et lutte contre la fraude pour se positionner comme un instrument incontournable de bonne gouvernance d'entreprise.

Chapitre 2 : Définition, objectifs et caractéristiques d'un contrôle interne bancaire efficace

La maîtrise des risques bancaires nécessite la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. La réalisation des objectifs de rentabilité, de liquidité et de solvabilité pour assurer la pérennité de la banque passe par un dispositif de contrôle interne capable de mettre en place des mécanismes de fonctionnement. Un tel dispositif doit assurer de façon rigoureuse des contrôles des opérations et procédures, la communication d'informations financières et comptables fiables aussi bien pour son usage interne qu'à l'externe. Aussi le contrôle interne doit-il permettre une surveillance et une maîtrise des risques permanents. Le succès d'une telle mission ne sera garanti que si le système de contrôle interne jouit d'une certaine indépendance et dispose de moyens humains compétents, de matériels adéquats en vue de contrôles exhaustifs et réguliers.

Ce chapitre nous permettra dans un premier temps d'aborder les définitions du contrôle interne, ses objectifs et ses composantes. Dans un second temps, il s'agira de voir les caractéristiques d'un contrôle interne efficace.

2.1 Définition et objectifs

2.1.1 Définition

Pour Jacques RENARD (2010 : 134), les définitions du contrôle interne sont nombreuses et diverses et remontent même depuis 1948 avec B. FAIN et V. FAURE, même si elles étaient comptables.

Parmi celles-ci, nous en retiendrons trois, celles de l'Ordre des Experts-Comptables, du Committee of Sponsoring Organisations (COSO) et celle de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Pour l'Ordre des Experts-Comptables dès 1977,

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser

l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Pour le COSO report en 1992,

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations;
- La fiabilité des informations financières;
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur ».

Ainsi défini, le contrôle interne est un ensemble de processus mis en œuvre (exécuté) par les membres d'une organisation et qui donne une assurance raisonnable pour la réalisation des objectifs fixés par la direction générale.

Rappelons que le COSO est, un mouvement de recherche initié en 1985 aux Etats Unis par le sénateur Treadway et qui a catalysé un regroupement de compétences au sein du « Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » réunissant des représentants des grandes entreprises, des cabinets d'audit et des membres de l'Institute of Internal Auditors (IIA) de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Les travaux de ce comité, connu sous le nom de COSO, ont été publiés en 1992 sous le titre « The Internal Control Framework », souvent appelé « COSO Report ».

Enfin pour l'Autorité des Marchés Financiers en 2006 (AMF),

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »

Ainsi défini, le contrôle interne dans sa mise en œuvre doit atteindre un certain nombre d'objectifs.

2.1.2 Les objectifs du contrôle interne

Selon l'Autorité des Marchés Financiers, les objectifs du contrôle interne sont les suivants :

- La conformité aux lois et règlements ; le contrôle interne doit veiller au respect des règles et politiques internes et externes. Cela concerne les règles d'éthique et de déontologie et les règles fiscales et juridiques. Dans le cas spécifique des banques, le contrôle interne doit élaborer des dispositifs qui lui permettent de s'assurer du respect des règlements édictés par les organes de supervision et de contrôle. Le non respect de l'ensemble de ces règles constitue un risque majeur qui peut remettre en cause l'image et la réputation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur et constituer un frein à la réalisation de ses objectifs (rentabilité, solvabilité);
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire. La mise en œuvre des plans et programmes ainsi que des procédures décidés par les dirigeants doit faire l'objet de suivi et d'évaluation par le contrôle interne. Il doit notamment s'assurer que les orientations données par la direction générale sont comprises par le staff et que les moyens pour la réalisation des orientations sont également disponibles et suffisants;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs. Il s'agit pour le contrôle interne non seulement de préserver le patrimoine de l'entreprise notamment les actifs immobilisés et les actifs immatériels (les stocks, les matériels de production, la technologie et les informations confidentielles) mais également d'assurer la sécurité et le bien être des hommes. Il doit veiller également à l'image de l'entreprise en évitant des incidents qui pourraient survenir suite à une mauvaise maîtrise des opérations;
- La fiabilité des informations financières. Les informations financières et comptables produites sont destinées tant aux dirigeants de l'entreprise pour une utilisation interne que pour les tiers qui ont un intérêt pour l'entreprise (actionnaires, fournisseurs, clients, investisseurs et organisme de supervision. Ces informations pour permettre de

prendre des décisions adéquates et efficaces doivent être fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

Tout cela n'est possible que par la mise en œuvre d'un dispositif technique de pointe capable de produire des informations adéquates et à temps et des méthodes de conservation et de diffusion de l'information performantes.

2.1.3 Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est un maillon essentiel dans la maîtrise des risques. Pour qu'il soit efficace, il doit couvrir un certain nombre d'éléments. Selon le COSO les cinq composantes du contrôle interne sont :

- L'environnement de contrôle
- L'évaluation des risques
- Les activités de contrôle
- L'information et la communication
- Le pilotage

2.1.3.1 L'environnement du contrôle

L'environnement de contrôle demeure l'élément de base pour la mise en œuvre d'un système de contrôle interne cohérent et qui permet de réaliser avec succès les objectifs à lui assignés. Il exerce une influence notable sur la stratégie globale et la fixation des objectifs de l'organisation, l'identification, l'évaluation et la gestion des risques, les activités de contrôle et les systèmes d'information et de communication. Comme signalé plus haut à partir de la définition donnée par le COSO le contrôle interne concerne tous les membres de l'organisation. Cependant un environnement propice à la mise en œuvre d'un contrôle interne doit d'abord émaner de l'équipe dirigeant qui a en charge la fixation des objectifs clairs et la mise à disposition des unités stratégiques et opérationnelles les moyens matériels, humains et financiers pour accomplir les missions qui sont dévolues à chaque catégorie. Une Direction Générale favorable elle-même au contrôle interne pourra sensibiliser les autres membres de l'entreprise à travers une communication qui permet à ceux-ci de comprendre les intérêts pour eux même et pour l'organisation. Ainsi, la mise en œuvre du contrôle interne ne sera pas vue comme un système de sanctions et de blocage mais au contraire comme des mesures qui permettent de prévenir les risques auxquels est confrontée l'entreprise et qui pourraient entraîner la faillite ou une mauvaise réputation de celle-ci s'ils se réalisaient.

Selon Jacques Renard (2010 :151) l'environnement de contrôle peut se résumer en trois éléments à savoir :

- l'éthique; qui renferme l'existence de code de conduite et des règles d'éthique, l'application de norme de comportement moral. Ainsi les dirigeants au plus haut niveau doivent-ils donner l'exemple non seulement dans les discours mais également dans les comportements avec le personnel, les clients, les fournisseurs et les administrateurs en ne cherchant pas à contourner ou violer les normes déjà établies.
- la stratégie; qui laisse transparaître des objectifs réalistes et réalisables et une gestion des ressources humaines transparente. C'est également la mise en œuvre d'une procédure de délégation des pouvoirs clairement définie et une permanente adaptation des compétences aux postes attribués.
- l'organisation à travers laquelle le conseil d'administration, le comité d'audit doivent jouer pleinement leur rôle et adaptés aux objectifs fixés. En somme une organisation inspirée par des administrateurs dévoués et disponibles pour la mise en place d'un système de contrôle interne efficace.

2.1.3.2 L'évaluation des risques

Le contrôle interne ayant une dimension préventive, Il s'agit d'abord d'identifier tous les événements internes et externes dont la réalisation pourrait impacter négativement l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ensuite il convient d'évaluer les risques identifiés afin de voir comment ces risques peuvent être maîtrisés dans un cadre globale et spécifique. Pour certains d'entre eux un système cohérent permet de les circonscrire et d'en éliminer les effets, pour d'autres il s'agit de fixer le niveau acceptable et ainsi prendre les décisions adéquates pour maintenir ces niveaux fixés.

Pour Pierre SCHICK (2007 : 21), l'évaluation des risques est la mise en œuvre d'un « système visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables en regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ».

En son article 18, la Commission bancaire de l'UMOA abonde dans le même sens pour l'évaluation des risques, « les risques font l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte

potentielle ou avérée, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer. Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé l'établissement, l'organe délibérant fixe les limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par l'organe exécutif, qui s'assure en permanence de leur respect ».

s'agissant du risque de contrepartie, son appréciation repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants

2.1.3.3 Les activités de contrôle

Le paragraphe 13 de l'annexe de la norme ISA 315 précise que les activités de contrôle sont les politiques et les procédures qui aident à s'assurer que les directives de direction sont exécutées : par exemple, les actions nécessaires prises pour identifier les risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'entité.

Les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système de contrôle des opérations et des procédures internes. Ce système doit avoir pour objet :

- La vérification de la conformité des opérations de la banque, de son organisation et ses procédures internes aux normes réglementaires et déontologiques en vigueur ;
- La vérification du strict respect des décisions, normes de gestion et limites de risques établis par la direction générale;
- La vérification de la qualité de l'information comptable et financière et externe.

2.1.3.4 L'information et la communication

L'information doit être produite et diffusée tant pour l'usage interne qu'externe et répondre à des critères de transparence, de fiabilité, de pertinence et disponible à temps. Pour Jacques RENARD (2010 :173) le système d'information et de communication doit prendre en compte cinq éléments :

- la prise en compte de toutes les fonctions de l'entreprise. Le système ne se limite pas seulement aux systèmes d'informations comptables même si celui-ci demeure très important mais doit concerner également l'environnement, la sécurité, le social et les marchés ;

- la fiabilité et la vérification de l'information qui attestent que les informations données sont sans erreur, et ont fait l'objet de test et qu'elle repose sur des sources de qualité et authentiques auxquelles on peut avoir accès;
- l'exhaustivité qui permet de se rendre compte que tous les éléments nécessaires sont contenus dans l'information et sont soutenu par des indicateurs par objectif individuel;
- la disponibilité en temps opportun. L'efficacité de la prise de décision en dépend énormément;
- l'utilité et la pertinence, qui permettent de satisfaire les besoins réels des utilisateurs et de sélectionner parmi les indicateurs et informations utiles, ceux qui correspondent mieux à l'objectif recherché et qui sont les mieux élaborés.

En somme le système d'information et de communication doit permettre d'identifier une information pertinente, recueillie et diffusée sous une forme adaptée et en tenant compte des délais afin que chacun soit capable d'assumer ses responsabilités. Il doit produire des données qui prennent en compte tous les domaines notamment financier, opérationnel, réglementaire et légal et prendre en compte également des données provenant de l'extérieur qui sont importantes pour la prise de décisions pertinentes interne pour l'ensemble du personnel et externe c'est-à-dire pour les clients, les fournisseurs, les autorités de tutelle et les actionnaires. L'information au sein de l'entreprise doit être ascendante et descendante, précise et claire.

2.1.3.5 Le pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent, eux mêmes, être contrôlés afin que soient évaluées, dans

le temps, les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi

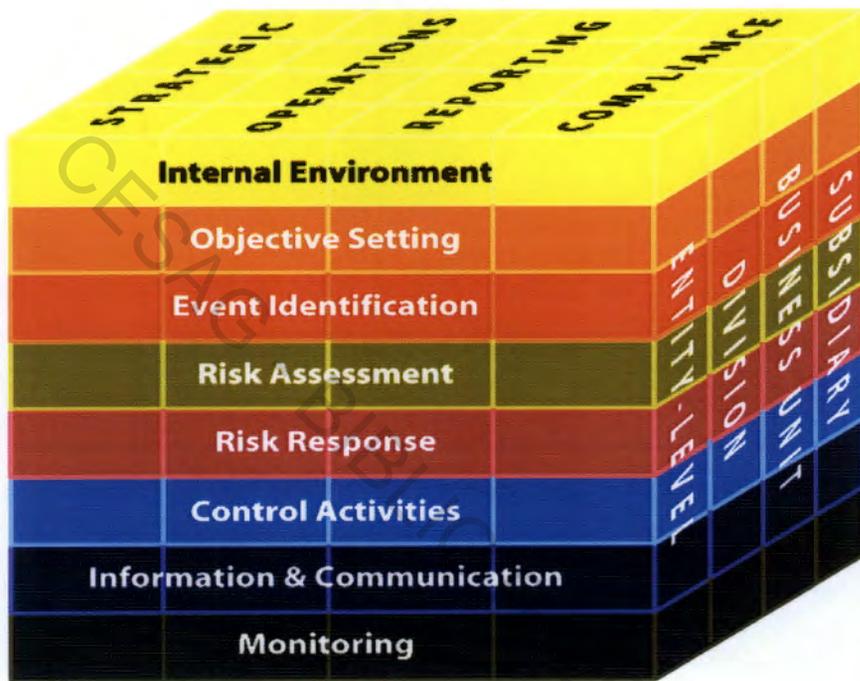
permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes dont les dirigeants doivent en être les maîtres d'œuvre.

Ainsi, le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers réalisés par les dirigeants et l'ensemble du personnel dévolu à l'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel dans le cadre de ses travaux. L'importance et la régularité des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance continue. Si les

faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves quant à elles doivent être signalées aux dirigeants et au Conseil d'administration.

Il existe un lien étroit entre les objectifs et les composantes du système de contrôle interne. La réalisation efficace des objectifs du contrôle interne dépend des éléments qui le composent. Le schéma ci-dessous tiré du référentiel COSO le démontre bien.

Figure 1 : Les objectifs et les composantes du contrôle interne



Source référentiel COSO

2.2 Les caractéristiques d'un contrôle interne efficace

Pour être efficace et objectif, le système de contrôle interne doit avoir certaines caractéristiques indispensables à savoir :

- l'indépendance du contrôle interne;
- l'exhaustivité des contrôles;
- la compétence du personnel;
- le rôle des organes délibérants
- le réexamen périodique des systèmes;
- la séparation des tâches.

2.2.1 L'indépendance du contrôle interne

L'indépendance du contrôle interne est primordiale pour atteindre les objectifs à lui assignés. Aussi doit-il être rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé (présidence de préférence, direction générale, secrétariat général). Le contrôle interne ne doit donc pas dépendre d'un service opérationnel car en le faisant celui-ci deviendrait dépendant d'un service opérationnel dont il est censé contrôler les activités ; les auditeurs doivent donc adopter une attitude de neutralité et disposer de pouvoir qui leur permette d'exercer en toute indépendance leurs missions. L'indépendance du contrôle interne doit se manifester à travers les éléments qui suivent :

- les auditeurs provenant d'une unité opérationnelle ou fonctionnelle doivent s'abstenir d'intervenir dans cette unité durant une période suffisamment longue pour ne pas biaiser leurs opinions car l'on ne peut être juge et partie ;
- la non immixtion dans le domaine opérationnel et dans la mise en place de procédures opérationnelles ;
- la possibilité pour le contrôle interne de concevoir des programmes et d'intervenir sur sa propre initiative dans toutes les unités opérationnelles ou fonctionnelles et toutes les succursales et filiales du groupe ;
- la possibilité de communiquer les résultats de ses investigations à toute personne de la banque notamment à l'organe délibérant, au comité d'audit et à l'organe exécutif ;
- le droit permanent d'avoir accès auprès de la direction générale et des directions fonctionnelles ou opérationnelles

La Commission Bancaire de l'UMOA dans sa circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 au titre IV insistait déjà sur l'indépendance du contrôle interne « ...Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement... »

2.2.2 L'exhaustivité des contrôles

L'efficacité du contrôle interne est également fonction de sa capacité à effectuer des missions dans tous les compartiments de l'entreprise qui s'étendent du siège à toutes les succursales ou filiales. La diversité et la multiplication des risques auxquels les entreprises et

particulièrement les établissements de crédit sont confrontés nécessitent des contrôles étendus à toutes les activités et fonctions de ceux-ci. C'est pourquoi il convient d'élaborer une cartographie des risques pour chaque établissement de crédit afin de mieux prendre en compte les risques de toute nature qu'il soit régulier ou spécifique. Le système informatique étant à la base des informations de la banque dans ces dernières années il faut disposer de compétences avérées pour en suivre le fonctionnement

2.2.3 La compétence du personnel

La compétence du personnel demeure une qualité requise pour un contrôle interne capable d'assurer une bonne maîtrise des risques. Les acteurs du contrôle interne ou les auditeurs doivent faire preuve de compétences techniques mais également de qualités humaines. Disposer de compétences techniques et professionnelles avérées est une exigence fondamentale pour effectuer un contrôle exhaustif et de qualité qui assure une fiabilité et une sincérité des informations communiquées. C'est donc la somme de solides connaissances et d'expériences qui permettent aux contrôleurs de mieux apprécier l'entité contrôlée.

Par ailleurs l'auditeur ou le contrôleur doit faire preuve de qualités humaines. Il doit par conséquent développer des talents d'un bon communicateur et faire montre d'un bon esprit de synthèse ; communicateur en ce sens qu'il doit user d'un langage compréhensible et exploitable tant pour les non initiés, les initiés, les dirigeants que pour l'organe délibérant. Cela est important pour l'auditeur. Dans la réalisation de ses missions, il est amené à réaliser des entretiens d'une part et à élaborer des documents d'enquêtes ou de synthèses destinés à ses interlocuteurs d'autre part. Il a donc besoin d'une forte collaboration de ceux-ci pour atteindre ses objectifs. En définitive, il doit être capable de se faire apprécier.

La qualité des travaux réalisés réside donc dans la qualité de ses animateurs. Le bon recrutement, la formation adaptée et continue du personnel, une adaptation permanente des compétences aux postes attribués sont les voies qui permettent la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace.

La Commission Bancaire de l'UMOA⁴ précise que « ...l'organe exécutif doit expliciter les objectifs de l'établissement et les moyens mis en œuvre, à travers une politique de formation et d'information adaptée ».

⁴ Circulaire N°003-2011/CB/C du 04 janvier 2011

2.2.4 Le rôle des organes délibérants : le conseil d'administration

L'organe délibérant notamment le conseil d'administration et le comité exécutif sont responsables de la mise en place d'un système de contrôle interne adéquat. A cet effet l'article 4 de la circulaire n°003-2011/CB/C du 04 janvier 2011 stipule qu'il appartient à l'organe délibérant d'adopter la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller régulièrement l'activité et les résultats.

Il doit être régulièrement tenu informé des risques majeurs auxquels l'établissement assujéti est exposé, et en fixer les limites acceptables, en particulier concernant les risques de contrepartie, opérationnels, de change et de taux d'intérêt.

En d'autres termes les rapports de contrôle doivent lui être communiqué régulièrement, ce qui met en évidence les limites d'une véritable indépendance du contrôle et de son rattachement.

2.2.5 Le réexamen périodique des systèmes

Les innovations rapides en matière de technologie, de techniques financières, de législation imposent un réexamen régulier des procédures de contrôle afin qu'elles restent en phase avec leur objet. Le réexamen des systèmes ne concerne pas seulement l'exécutif, c'est également la mission de l'organe délibérant, des auditeurs externes et des autorités de supervision. En effet la réévaluation du système du contrôle interne est d'abord une mission de la direction générale qui par l'intermédiaire de l'audit interne, qu'elle doit mettre en place, suit de façon plus régulière le fonctionnement du contrôle interne et en relève les insuffisances en vue de prendre les mesures adéquates pour assurer un meilleur fonctionnement de celui-ci.

Ensuite le fonctionnement et l'organisation du système de contrôle interne est suivi par l'organe délibérant au travers du comité d'audit ou d'une structure équivalente⁵ qui identifie également en cas de faiblesses les mesures qui s'imposent afin de pallier ces insuffisances. Enfin, l'efficacité du système du contrôle interne quant à la maîtrise des risques est évaluée d'une part par les auditeurs externes notamment les commissaires aux comptes et d'autre part par les autorités de supervision en l'occurrence la commission bancaire dans la zone UMOA. Ces audits sont sanctionnés par des recommandations visant à améliorer son fonctionnement.

⁵ Article 6 de la circulaire N°003-2011/CB/C de l'UMOA

A cet effet l'article 34 de la circulaire n°003-2011/CB/C de la commission bancaire dispose que : « Dans les trente (30) jours suivant la fin de chaque semestre de l'année civile, les établissements de crédit doivent, adresser à la Commission Bancaire, un rapport comportant : une description de l'organisation et du contrôle interne au cours de la période sous revue, faisant ressortir notamment les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives intervenues dans les méthodes et l'activité ... »

2.2.6 La séparation des tâches ou fonctions

La séparation des fonctions doit être conçue de façon à permettre un contrôle indépendant. Le respect de la règle de la séparation des fonctions incompatibles entre elles est fondamental, il permet un cloisonnement qui protège le patrimoine de l'entreprise.

Les fonctions incompatibles sont entre autres :

- les fonctions opérationnelles concourant à la réalisation de l'objet social,
- la détention et la conservation matérielle des valeurs et des biens ;
- l'enregistrement administratif ou comptable des opérations dans les livres de l'entreprise;
- le contrôle des opérations ou des enregistrements.

La séparation des tâches permet à chacun de percevoir de façon précise ses attributions ou ses responsabilités et également ses limites.

DEUXIEME PARTIE:

**LE CONTROLE INTERNE JOUE UN ROLE CLE
DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT
CHEZ VERSUS BANK MAIS IL PRESENTE
ENCORE QUELQUES INSUFFISANCES**

Versus Bank à l'instar des autres banques de l'UMOA a mis en place un dispositif de contrôle interne tel que recommandé par la commission bancaire de l'UMOA. En effet cette dernière dans ses circulaires N° 10-2000/CB du 10 juin 1991 et N°003-2011/CB/C du 04 janvier 2011 fait obligation aux établissements de crédit de la zone d'instituer des systèmes de contrôle interne efficaces capables d'évaluer de façon exhaustive les risques encourus et d'assurer une maîtrise de ceux-ci. Aussi le dispositif mis en place par Versus Bank concerne-t-il tous les compartiments de la banque et lui permet d'assurer une maîtrise des risques auxquels elle est confrontée dans l'exercice de ces activités et plus spécifiquement dans l'activité de crédit.

Dans le but de maîtriser les risques liés à l'activité de crédit un système de contrôle interne a été mis en place par l'entremise de procédures qui impliquent tant les opérationnels que la direction générale. Dans cette deuxième partie il s'agit d'abord, pour nous de mettre en exergue les risques spécifiques liés à l'activité de crédit tout en faisant un recensement exhaustif de ce qui compose l'activité de crédit à Versus Bank (chapitre 3). Nous verrons ensuite les mesures prises par Versus Bank pour mitiger ces risques crédit non sans avoir présenté l'institution elle-même (chapitre 4).

Chapitre 3 Les risques liés à l'activité de crédit

L'activité de crédit de Versus Bank couvre plusieurs domaines de l'activité de l'économie ivoirienne. Elle se subdivise en deux composantes ; les prêts aux particuliers et les prêts aux entreprises. Cependant une part plus importante est réservée aux entreprises.

Ce chapitre nous permettra dans la section 1, de faire l'inventaire de l'ensemble des concours accordés aux clients de Versus Bank. Dans la section 2, il s'agira d'étudier les risques spécifiques liés à l'activité de crédit.

3.1 Les activités de crédit

3.1.1 Les crédits directs

L'activité de crédit à Versus Bank ne se distingue pas fondamentalement de celle des autres banques classiques. Ces prêts sont essentiellement à court et moyen terme. Versus Bank pour le moment n'accorde pas de concours à long terme à ses clients.

3.1.1.1 Les crédits aux particuliers

Les crédits accordés aux particuliers sont divers mais on pourrait les regrouper en trois catégories que sont :

- Les crédits à la consommation
- Les crédits d'équipement
- Les prêts scolaires

Un concours est accordé à un particulier sous certaines conditions notamment :

- sa quotité cessible ; le remboursement du crédit ne peut excéder le 1/3 de l'ensemble des revenus de l'emprunteur par période. L'évaluation de la quotité prend en compte l'ensemble de tous les autres crédits du client avec les autres établissements de crédit s'il y en a;
- l'objet et le montant du crédit qui permet de savoir si le niveau de revenu du client lui permet d'obtenir le prêt sollicité et si un tel concours fait partie des produits de l'activité de crédit ; par exemple prêt immobilier qui est un concours de long terme qui

requiert un certain niveau de revenu selon le type de construction choisi par le demandeur;

- contrat de travail pour savoir si c'est un contrat d'essai, à durée déterminée ou à durée indéterminée;
- le nombre d'années d'expérience ; qui permet de déterminer si le temps de travail restant à l'emprunteur lui permet de couvrir toutes les échéances du prêt;
- les sources de revenu qui permettent de s'assurer si ce sont des revenus stables ou non.

Lorsque ces premières conditions sont satisfaisantes, Versus Bank exige des garanties, entre autres :

- une domiciliation du salaire. La plupart des demandeurs de prêt personnel étant des salariés, il convient de faire signer une domiciliation du salaire par l'employeur qui s'engage ainsi à virer les revenus de son employé dans un compte logé dans les livres de Versus Bank;
- le nantissement d'un compte d'épargne ou d'un dépôt à terme;
- l'assurance-vie contractée au profit de la banque;
- la caution d'une tierce personne qui s'engage à rembourser le prêt si le débiteur est défaillant.

Le remboursement des prêts aux particuliers se fait par prélèvement direct sur le compte du client et sa périodicité est fonction de la périodicité des revenus. Ainsi, s'il s'agit d'un salaire le prélèvement est mensuel, s'il s'agit de primes qui en général sont trimestrielles, le prélèvement est trimestriel.

3.1.1.2 Les crédits aux entreprises

Versus Bank dans sa politique de crédit et pour une meilleure rentabilité a décidé de financer pour le moment le cycle d'exploitation des entreprises. Ce financement peut d'une part impacter directement le bilan de la banque, il s'agit dans ce cas de crédit de trésorerie ou de crédit direct ou encore d'engagement direct et d'autre part impacter le hors bilan ; il s'agit de crédit par signature, de crédit indirect ou encore d'engagement indirect ou engagement hors bilan.

3.1.1.3 Les crédits de trésorerie par caisse

3.1.1.4 Les facilités de caisse

Ce sont des concours à très court terme ; d'une semaine à 90 jours maximum; accordés aux entreprises pour le financement du décalage entre les paiements à effectuer et les règlements à recevoir.

Le découvert

C'est une autorisation accordée à un client qui lui permet de fonctionner en ligne débitrice pendant une période. Elle se matérialise sous forme d'avance en compte courant et est souple d'utilisation. Il court sur un délai maximum de 12 mois.

Lorsqu'un client pour ses besoins utilise pour une même période plusieurs fois des facilités de caisse, il lui est généralement ouvert une ligne de découvert pour plus de flexibilité dans les décaissements du client.

Le crédit spot

C'est un concours pour faire face à un besoin ponctuel ou pour financer une opération spécifique (par exemple grosse commande). Sa durée maximale est de 90 jours généralement avec un taux plus faible (TBB-) que le découvert. Il peut se matérialiser par la souscription d'un billet à ordre en faveur de la banque.

3.1.1.5 L'escompte d'effets

C'est une opération par laquelle l'entreprise mobilise une créance commerciale exigible à un certain délai pour retrouver dans l'immédiat une partie de sa trésorerie. Elle repose sur une opération commerciale identifiable.

La pratique de cette opération permet d'une part à l'entreprise de disposer immédiatement de trésorerie pour faire face à ses besoins et d'autre part à la banque de générer des ressources importantes (des commissions et autres frais).

L'escompte fait de la banque le nouveau propriétaire des garanties conférées par le droit cambiaire c'est-à-dire la propriété de la provision, la solidarité des débiteurs cambiaux (tireur, tiré, avaliste).

3.1.1.6 L'avance sur marché ou sur commande

Il s'agit pour la banque d'accorder un crédit de caisse pour financer la réalisation de travaux ou une commande spécifique. A Versus Bank, le montant à avancer représente en général 30% du marché. Cependant ce taux peut aller dans certains cas jusqu'à 80%.

En vue d'une bonne maîtrise du risque, ce concours suppose une expertise avérée de l'entreprise qui sollicite le prêt, dans le domaine et sa capacité à réaliser la commande ou les travaux dans les délais et normes spécifiés au contrat commercial.

Il faut également avoir une bonne connaissance de la qualité de la signature du payeur final c'est-à-dire le débiteur de l'emprunteur. Aussi, est il coutume de faire une domiciliation irrévocable du règlement à faire signifier par voie d'huissier ou nantissement en bonne et due forme du marché.

L'avance sur marché est très utilisée dans le cadre des marchés publics pour le secteur du BTP. Le décaissement est fait par le banquier sur la base de documents suivants :

- les situations des travaux effectués c'est-à-dire les factures émises et non encore approuvées ;
- les attestations de travaux : les factures approuvées par le maître d'œuvre ou le maître d'ouvrage ;
- les décomptes de droits à paiement ou de droits constatés.

Le dénouement de l'opération se fait à la réception du règlement par le débiteur.

Certes, la domiciliation irrévocable ou le nantissement du marché constitue une garantie pour le banquier mais l'opération de l'avance sur marché dans certains cas est une source d'immobilisation de créances. Cette immobilisation peut être le fait de la lenteur de règlement due aux procédures des services de l'Etat, des bailleurs de fonds internationaux voire de non remboursement compte tenu d'un litige technique quant à la bonne exécution des travaux, fausse facture ou même changement de gouvernement ou troubles sociaux et politiques.

3.1.1.7 L'avance sur marchandises

C'est une opération par laquelle la banque finance un stock de marchandises et appréhende en contrepartie de ce crédit les marchandises qui sont gagées à son profit. Elle concerne en général le financement d'importation de matières premières et le négoce de denrées alimentaires.

A Versus Bank cette avance se fait sous forme d'une avance commerciale ou par l'escompte d'un billet à ordre. Cette opération est souvent appelée « tierce détention » parce que le client doit être effectivement dépossédé de la marchandise gagée qui est remis à un tiers consignataire professionnel qui assume la surveillance, le contrôle des entrées et des sorties de

stocks. Il ne peut s'en dessaisir que sur instruction écrite de la banque et doit établir pour la banque périodiquement un état des stocks.

Le dénouement d'une telle opération s'effectue au fur et à mesure des rentrées commerciales issues de la vente du stock, ainsi les versements des acheteurs doivent-ils s'effectuer aux caisses de la banque qui délivre alors un reçu et un bon d'enlèvement que l'acheteur devra présenter chez le consignataire.

En raison du niveau de risque élevé à cause des méventes, des déperditions sur stock, la baisse des cours de vente, le banquier s'assure du professionnalisme du tiers entrepositaire, de la souscription à des assurances couvrant les stocks et de la valeur marchande des stocks évaluée par un expert en la matière.

3.1.2 Les crédits par signature

Versus Bank apporte son concours aux entreprises sous forme d'engagement que l'on appelle crédits par signature. Il s'agit pour la banque de donner sa garantie en faveur d'une entreprise cliente matérialisée par un acte portant sa signature. Les cautions et le crédit documentaire constituent les deux composantes essentielles des crédits par signature.

3.1.2.1 Les cautions

Le cautionnement est un contrat par lequel la banque, appelée caution s'engage envers un créancier appelé bénéficiaire, à exécuter l'obligation financière de son débiteur au cas où celui-ci ne s'exécuterait pas. Ainsi décrite, la caution n'est pas suivie d'un décaissement mais la banque peut être obligée de payer à la place de son client qui se trouve dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis de son créancier, dans ce cas on ne parlera plus de crédit par signature mais d'un crédit direct. Il existe différents types de cautions à savoir :

- Les cautions sur marché;
- Les cautions douanières et fiscales;
- Les autres types de cautions.

3.1.2.1.1 Les cautions sur marché

3.1.2.1.1.1 La caution provisoire ou de soumission

C'est une caution qui permet à l'entreprise de soumissionner à un appel d'offre, il s'agit dans ce cas d'une exigence du bailleur ou du maître d'œuvre pour éliminer les entreprises peu sérieuses. Le faisant, Versus Bank garantit le sérieux de l'entreprise soumissionnaire et sa capacité à réaliser les travaux dans de bonnes conditions.

3.1.2.1.1.2 La caution de remboursement d'avance ou caution d'avance de démarrage

Connue également sous le nom de caution restitution d'acomptes, après adjudication d'un marché public ou privé, les clauses du contrat peuvent prévoir une avance entre 25 et 50% du marché pour permettre l'exécution du marché mais cette avance est toujours cautionnée par une banque comme le fait Versus Bank.

Il s'agit de caution avec date d'échéance et la mainlevée intervient généralement dès que l'entreprise exécute les travaux jusqu'à concurrence du montant avancé.

3.1.2.1.1.3 La caution de bonne fin ou de bonne exécution

Versus Bank, par cette caution garantie au maître d'œuvre ou d'ouvrage de la bonne exécution des travaux par l'entreprise prestataire.

3.1.2.1.1.4 La caution définitive

Une retenue de garantie entre 5 et 10% du marché est souvent exigée pour garantir la bonne fin des travaux après livraison de l'ouvrage. Le délai peut dans certains cas, aller à plus d'un an après la livraison. Afin de ne pas subir cette retenue, l'entreprise sollicite le concours de Versus Bank qui se porte caution et permet ainsi à l'entreprise d'encaisser la totalité de sa créance.

3.1.2.1.1.5 La caution de retenue de garantie

C'est une caution qui permet au maître d'ouvrage de différer le paiement intégral des sommes dues dans l'attente de la réception définitive dans le cadre des marchés publics.

3.1.2.1.2 Les cautions douanières et fiscales

3.1.2.1.2.1 Le crédit d'enlèvement

C'est une caution bancaire permettant à un importateur d'enlever des marchandises sans avoir à attendre la liquidation des droits de douane.

3.1.2.1.2.2 Les obligations cautionnées

Ce sont des cautions en douanes permettant à l'entreprise de se libérer des droits de douane avec un délai, ce qui suppose l'existence de ligne de crédit autorisant la délivrance de telle caution. Cette pratique est généralement réservée aux entreprises de bonne signature et concerne spécialement de gros montants revolving. La durée peut aller jusqu'à 90 jours.

3.1.2.1.3 Les autres types de cautions

3.1.2.1.3.1 L'engagement de caution solidaire

L'engagement de caution solidaire est délivré au professionnel comme les agences de voyage, les courtiers en assurance et également en garantie de paiement de certaines sommes dans le cadre de contrat annuel de vente (importateur de riz par exemple).

Par ailleurs cette caution est délivrée en faveur d'une entreprise pour garantir le paiement d'un crédit d'investissement long terme ou en faveur d'autre établissement pour garantir une émission obligatoire faisant appel à l'épargne publique.

3.1.2.1.3.2 La garantie de paiement à première demande

Dans ce cas de figure, la banque s'engage à payer une somme donnée sans pouvoir discuter ou opposer une quelconque exception. Versus Bank pour cette opération particulièrement risquée exige un contrat de gage sur espèces (cash collateral) ou de portefeuille de valeurs mobilières de placement dans les livres de la banque.

3.1.2.2 Le crédit documentaire (CREDOC)

Communément appelé « CREDOC », le crédit documentaire constitue dès son ouverture un engagement pour la banque de l'importateur qui se dénouera par un paiement à l'exportateur contre remise, dans un délai déterminé, de documents. C'est un instrument de règlement et de crédit couramment utilisé dans les transactions internationales et qui obéit aux règles et usances de la Chambre de Commerce Internationale (CCI).

Notons qu'à côté du CREDOC, il existe la technique de la remise documentaire (REMDOC). Il s'agit pour un exportateur de confier à sa banque un jeu de documents attestant de l'existence d'une opération commerciale et lui donner un mandat d'encaisser la somme qui lui est due à la présentation des documents chez la banque de l'acheteur à l'étranger. Au contraire du CREDOC qui constitue un véritable engagement de la banque, les banques jouent ici un rôle que l'on pourrait qualifier de « boîte à lettres » car les banques ne font que transmettre des documents et encaisser simplement sans risque de décaissement de leur part.

3.2 Les risques de crédit

Le risque de crédit reste le risque inhérent à toute activité de crédit car un crédit octroyé comporte déjà en son sein un risque de non paiement. C'est un risque qui représente selon la Commission Bancaire Française, une menace substantielle pour les bénéfices et fonds propres des banques. Certains risques peuvent être la cause du risque de crédit.

3.2.1 Le risque de solvabilité

La solvabilité d'une entreprise ou d'un client est sa capacité à honorer ses engagements. Lorsque pour diverses raisons le client se trouve dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis de la banque, il fait courir à celle-ci le risque de faillite. En effet la banque dans son métier de chaque jour collecte les fonds avec les déposants et les prêter à son tour à d'autres clients pour couvrir leurs besoins. Si les emprunteurs ne respectent pas leurs engagements comme convenu, la banque ne peut pas elle non plus faire face à ses engagements c'est-à-dire rembourser ses déposants car devenue insolvable.

Les débiteurs importants devenus insolubles dont les comptes nécessitent des provisionnements élevés et donc une diminution des fonds propres peuvent entraîner la faillite de la banque. C'est pourquoi avant d'accorder un crédit à un client une étude approfondie est réalisée sur la solvabilité. En d'autres termes on se pose la question : le client est-il capable de faire face à ses engagements?

3.2.2 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel au sein du risque crédit concerne en premier lieu le paramétrage dans le système informatique. Des erreurs de saisie peuvent remettre en cause les modalités

retenues au dossier lors de l'accord notamment sur le montant, la durée, les taux d'intérêt et autres taxes.

En second lieu, il peut y avoir un dysfonctionnement du système d'information qui peut entraîner des modifications sur un ou des crédits donnés.

Afin de juguler ces erreurs qui pourraient survenir et qui seraient préjudiciable pour la banque (revenus sur les crédits ou sa réputation), les personnes chargées d'enregistrer les données dans le système diffèrent de celles à charge de la validation. Par ailleurs des contrôles périodiques sont effectués sur les informations enregistrées dans le système et les dossiers physiques.

3.2.3 Le risque pays

C'est le risque que des crédits accordés à des particuliers, des entreprises, à l'Etat, aux organismes privés ou publics ne soient pas remboursés compte tenu des situations d'instabilité qui entravent le bon déroulement ou la cessation des activités de ceux-ci. C'est l'exemple d'un prêt accordé à un pays qui se trouve en cessation de paiement.

Le risque pays est généré par les guerres, les révolutions, le changement brutal de pouvoir (les prises de pouvoir par l'armée), une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion des fonds publics, une conjoncture économique défavorable, une mauvaise récolte (produits agricoles) due à la sécheresse ou une inondation. Beaucoup de pays Africains se trouvent aujourd'hui confrontés à ce risque d'où la prise de beaucoup de mesures dont la souscription à des assurances dans le cadre du commerce à l'international. C'est l'exemple de la Compagnie française d'assurance pour le crédit à l'exportation (COFACE).

Chapitre 4 Les mesures prises par Versus Bank

Versus Bank pour mener à bien son activité de crédit et assurer une bonne maîtrise des risques de crédit a mis en place un dispositif de contrôle interne impliquant tout le personnel en charge du crédit ainsi que la direction générale. Dans ce chapitre nous présenterons d'abord l'institution, ensuite nous ferons une description du dispositif actuel du contrôle interne. Enfin nous ferons des recommandations au regard des insuffisances relevées.

4.1 Présentation de Versus Bank

4.1.1 Historique et statut juridique

4.1.1.1 Historique

Versus Bank est une banque dont la création a été suscitée par des privés ivoiriens. Mais sa création a été possible grâce la participation financière du groupe Aiglon Holding.

Le groupe Aiglon Holding était un groupe de renommée internationale dont le siège se trouvait à Genève en Suisse. Le groupe était présent dans plusieurs pays aussi bien en Europe qu'en Afrique.

Présent dans divers secteurs d'activités dont le coton, le café, l'oléagineux et bien d'autres secteurs, cette multinationale en vue de diversifier ses activités avait investi dans d'autres secteurs en l'occurrence les finances.

Versus Bank a été créé par arrêté N°425/MEMEF/DGTCP/DT du 1^{er} décembre 2003 après avis conforme de la Commission Bancaire de l'UMOA. Ses activités commencent le 08 mars 2004 avec pour siège social l'immeuble CCRAE UMOA sis au plateau à l'angle du boulevard Botreau Roussel avenue Joseph Anoma.

A la suite des difficultés financières du groupe Aiglon Holding, survenues en 2006 qui ont conduit à une décote de plus du tiers de ses actifs, Versus Bank a été mise sous administration provisoire par la Commission Bancaire de l'UMOA de juin 2006 à décembre 2008.

Depuis le 06 janvier 2009, Versus Bank a été reprise par l'Etat de Côte d'Ivoire.

4.1.1.2 Statut juridique

Versus Bank était une société anonyme au capital de trois milliards (3.000.000.000) de franc CFA reparti entre le groupe Aiglon Holding qui possédait soixante pour cent (65%) du capital et des privés ivoiriens qui en possédaient trente cinq pour cent (35%).

Mais depuis le 06 janvier 2009, Versus Bank est une banque publique dont le capital de trois milliards (3.000.000.000) de francs CFA est détenu à 100% par l'Etat de Côte d'Ivoire.

4.1.2 Analyse de la circulation de l'information

4.1.2.1 Objectifs et Activités

4.1.2.1.1 Objectifs

Versus Bank entend développer ses activités par la création d'autres agences en plus de celles des II plateaux et de Zone 4. Pour atteindre cet objectif, elle procède régulièrement au renforcement de capacité de son personnel par des programmes de formation continue. Ces formations leur permettent de comprendre et de maîtriser les rapides évolutions du secteur bancaire et financier et d'avoir une conscience professionnelle poussée dans l'exercice de leur métier.

Elle entend également faire la promotion de l'initiative privée et le développement des produits et services bancaires adaptés aux réalités de notre environnement. En qualité de banque d'Etat et consciente que le développement des petites et moyennes entreprises constitue le moteur d'un développement socioéconomique durable, elle a décidé de soutenir la croissance des PME/PMI en mettant à leur dispositions des financements adaptés.

4.1.2.1.2 Activités

Dans le souci de satisfaire sa clientèle, Versus Bank propose depuis sa création divers produits et services notamment :

Les dépôts

- les comptes de dépôt ordinaire (comptes courants) ;
- les comptes d'épargne ;
- les comptes de dépôt à terme (DAT).

Les prêts

- les découverts ;
- les avances sur produits nantis
- les avances en compte courant ;
- les escomptes de traites et de documents ;
- les spots ;
- les prêts à court terme ;
- les prêts à moyen terme.

Le commerce international

- les remises et crédits documentaires ;
- les transferts internationaux ;
- les chèques de banque en devises.

Les opérations domestiques

- les opérations de caisse ;
- l'encaissement des valeurs ;
- les virements interbancaires ;
- les chèques de banque
- les avals et cautions

Les services

- les produits cash management ;
- l'achat et la vente de devises.

Les autres services

- la boîte à courriers ;
- les transferts rapides et sécurisés d'argent (Coinstar);
- Versus net (consultation en ligne des comptes)

4.1.3 Organisation et fonctionnement

4.1.3.1 Organisation

Versus Bank est actuellement dirigée par un Directeur Général. Il est assisté dans sa tâche d'un Directeur Général Adjoint, et de quatre (04) directeurs. Le fonctionnement respectif des directions s'appuie sur des départements et de plusieurs services (cf annexe 1). Versus Bank dispose également d'un Conseil d'Administration composé d'un président et de deux représentants du ministère de l'économie et des finances et de deux représentants de sociétés d'Etat.

4.1.3.2 Fonctionnement

Versus Bank est une institution dont l'organisation managériale se présente comme suit :

- un Directeur Général qui représente l'organe exécutif
- un Directeur Général Adjoint;
- une assistante de direction;
- quatre (04) directions que sont :

la Direction des Finances, Opérations et Technologie qui se compose de deux (02) départements ; celui des Opérations et celui de la Comptabilité et des Finances.

Elle comprend en outre trois(03) services ; Service Système Information, Service Trésorerie qui dépendent directement du Directeur et d'un Service Moyens Généraux qui dépend du Département Comptabilité et Finances ;

la Direction de l'Exploitation composée de deux (02) départements, d'un pôle et de plusieurs Services

- le Département, Grandes Entreprises en charges de la gestion de la clientèle grande entreprise;
- le Département Réseau et Développement qui a en charge les trois Agences (Plateaux, II Plateaux et Zone 4), la clientèle particulier et entreprise individuelle;
- le Pôle PME/PMI qui a en charge les Petites et Moyennes Entreprises et Industries
- le Service Monétique, et Produits à forte valeur ajoutée (Versus net, Transfert d'argent: Coinstar, carte bancaire et prépayée);
- Service Caisse Principale.

la Direction des Engagements qui a en charge la gestion de l'activité de crédit. Elle comprend quatre (04) services que sont :

- le Service Crédit qui s'occupe de l'analyse et du montage des dossiers de crédit ;
- le Service Juridique qui s'occupe de la rédaction des conventions, l'effectivité des garanties et des relations avec les auxiliaires de justice et le Tribunal;
- le Service « Credit Administration » ou administration du crédit qui s'occupe de la mise en place, de la matérialisation des garanties et du suivi des crédits;
- le Service Recouvrement chargé de recouvrer les crédits déclassés en immobilisés en douteux et litigieux ainsi que les impayés.

la Direction du contrôle interne

Elle est composée de quatre (04) agents dont un Directeur et trois (03) contrôleurs internes et rattachée à la Direction Générale.

C'est la Direction en charge des contrôles des activités et de la sauvegarde du patrimoine de la banque. Aussi, ces missions s'étendent-elles à tous les Départements et Services de la banque et s'exécutent selon les normes et procédures internes et des dispositions prévues par les autorités de supervision. Ces missions sont de deux ordres; des contrôles permanents et des contrôles périodiques effectués par les contrôleurs. Tout ceci obéit à un planning.

C'est au sein de cette Direction que nous avons effectué durant trois (03) mois notre stage.

4.2 Le dispositif actuel de contrôle interne à Versus Bank

4.2.1 La sélection des emprunteurs

4.2.1.1 Les missions des unités et des chefs opérationnels

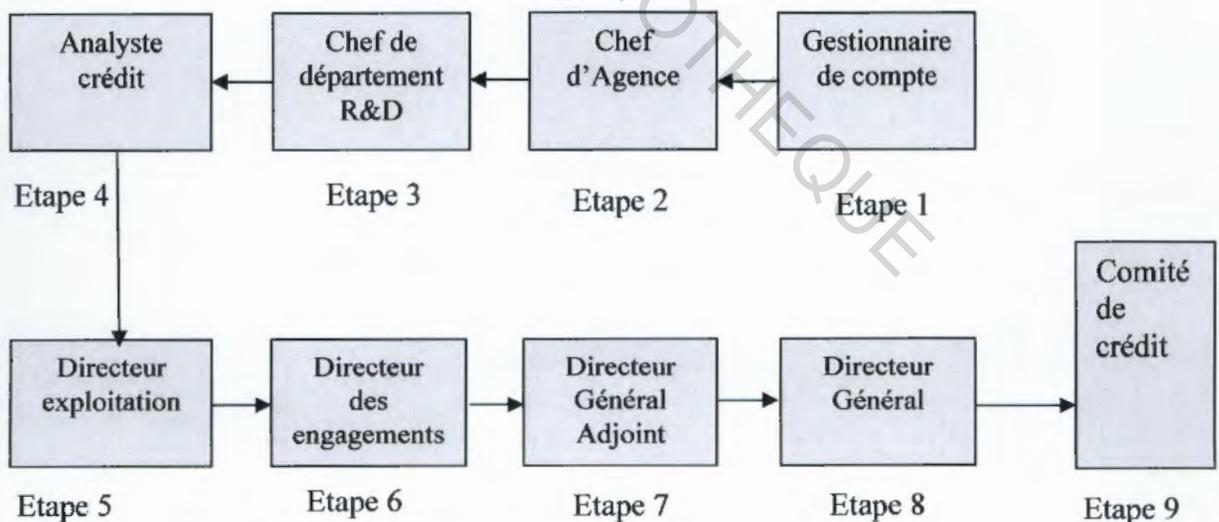
4.2.1.2 Le circuit des dossiers de crédit

Le circuit du dossier de crédit est en fait les étapes successives que suit celui-ci jusqu'à son accord ou son rejet définitif. Nous décrivons dans cette section trois circuits qui correspondent respectivement aux dossiers d'un prêt particulier, d'un prêt à une PME/PMI et d'un prêt à une grande entreprise.

4.2.1.2.1. Le circuit d'un dossier de crédit à un particulier

La demande de crédit est adressée au gestionnaire de compte de la clientèle Particulier et Entreprise Individuelle qui discute avec le client, évalue ses besoins et monte le dossier de crédit qu'il transmet au chef de département Réseau et Développement après consultation et avis du Chef d'Agence. Le dossier est ensuite transmis au service crédit pour un avis des analystes crédit. Ceux-ci vérifient les éléments contenus dans le dossier notamment le besoin exprimé par le client, ses sources de revenu, sa quotité cessible, les conditions de domiciliation de ses revenus dans les livres de la banque et si possible, l'historique du client s'il y en a. Le dossier est alors transmis successivement aux Directeurs d'Exploitation, des Engagements, au Directeur Général Adjoint, au Directeur Général pour avis et signature. Une fois les contrôles et analyses effectués par toutes les personnes habilitées, le dossier revient au service crédit pour être centralisé et conservé pour le Comité de Crédit qui suit sa réception par ledit service.

Figure 2 : description du circuit d'un dossier de crédit particulier

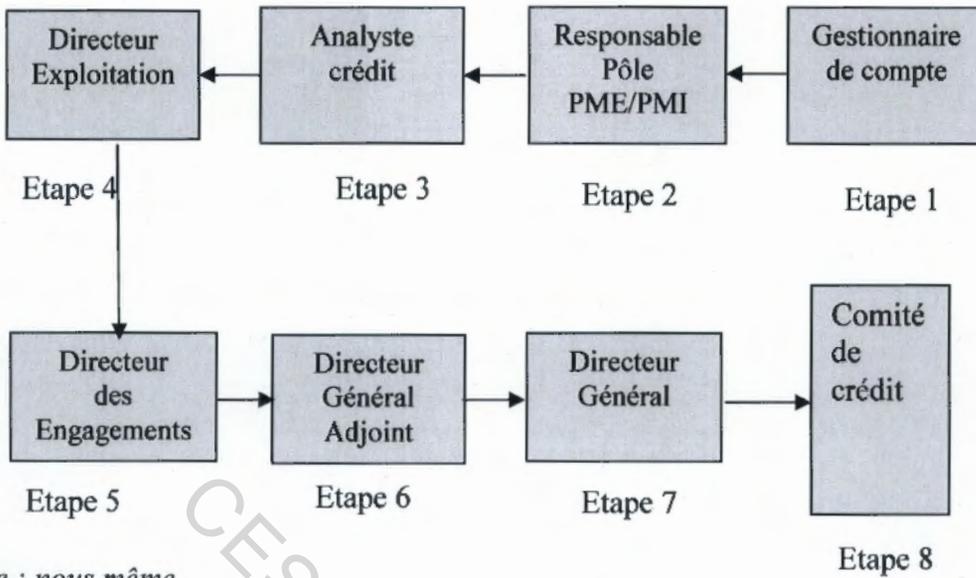


Source : nous même

4.2.1.2.2. Le circuit d'un dossier de crédit PME/PMI

Le parcours reste identique sauf que le dossier est transmis directement par le gestionnaire de compte PME/PMI au Responsable du Pôle PME/PMI en lieu et place du Chef du Département Réseau et Développement.

Figure 3 : description du circuit d'un dossier de crédit PME/PMI

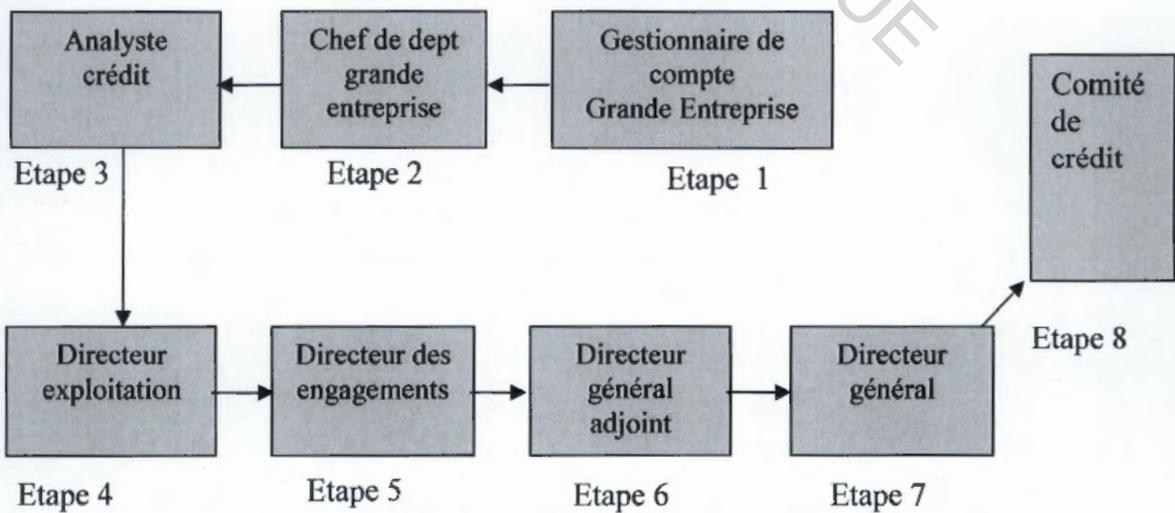


Source : nous même

4.2.1.2.3. Le circuit d'un dossier de crédit grande entreprise

Le dossier ici est réceptionné par le gestionnaire de compte Grande Entreprise et transmis directement au Chef du Département. Le reste du parcours est le même que celui du dossier de crédit PME/PMI.

Figure 4 : description du circuit d'un dossier de crédit Grande Entreprise



Source : nous même

4.2.1.3 Les contrôles du Service Crédit

Comme décrit dans les différents schémas, le service crédit demeure le cœur de l'étude des dossiers de crédit car tout dossier transite par celui-ci. Il apporte un avis technique détaillé sur les dossiers à lui présentés dans un document appelé au sein de la banque "le one off".

Toutes les demandes de crédit font l'objet d'un examen minutieux afin d'éclairer les autres acteurs du circuit et permettre en définitive la prise de décision. Les dossiers de crédit étant différents les uns des autres, les avis et recommandations diffèrent selon la catégorie (particulier, PME/PMI, grande entreprise), l'objet, l'emprunteur, le montant.

S'agissant des dossiers de crédit aux particuliers, les contrôles sont essentiellement axés sur l'objet du crédit s'il correspond au besoin exprimé par le client, les sources de revenu, sa quotité cessible, les conditions de domiciliation de ses revenus dans les livres de la banque et si possible l'historique du client s'il y en a. Par exemple la demande d'un prêt d'un particulier installé à son propre compte ou d'un employé d'une PME/PMI ou d'une entreprise avec un chiffre d'affaires peu élevé, fera l'objet d'un contrôle plus poussé et nécessiter plus de garanties contrairement à un fonctionnaire qui dispose des éléments attestant qu'il est fonctionnaire car ses sources de revenu sont plus sûres.

Pour les PME/PMI, le risque demeure élevé car ce sont des entreprises qui ne disposent pas bien souvent d'états financiers et même quand ceux-ci existent ne sont pas fiables. En plus les adresses (siège social) n'existent pas toujours et même quand elles existent elles sont difficiles à retrouver. Il n'est pas également facile de disposer d'informations commerciales sur les activités de l'entreprise étant donné qu'elle est peu connue. L'étude de tel dossier est approfondie et concerne tant les éléments contenus dans les dossiers que les dirigeants-eux-mêmes.

S'agissant des grandes entreprises, une véritable analyse financière est produite par l'analyste crédit à partir des états financiers récents qui permettent de mettre en exergue les forces et les faiblesses du dossier de demande. Elle est complétée parfois par des informations commerciales recueillies avec différents interlocuteurs.

Lorsqu' il y a des insuffisances dans le montage du dossier, les analystes se chargent d'apporter les corrections nécessaires qui permettent au dossier d'être mieux présenté et discuté en comité de crédit.

4.2.1.4 Les contrôles du Directeur d'Exploitation

Le dossier qui quitte le Service Crédit est acheminé directement chez le Directeur d'Exploitation qui y met ses observations principalement sous l'aspect risque commercial, mais également financier. Il donne un avis favorable ou défavorable et transmet à son tour le dossier au Directeur des Engagements.

4.2.1.5 Les contrôles de la Direction des Engagements

Le Directeur des Engagements passe au peigne fin les différents éléments contenus dans le dossier et les signatures des personnes habilitées. Il donne un avis technique qui tient compte de plusieurs éléments dont l'opportunité du crédit, la qualité des garanties, les conditions de remboursement, la possibilité de les réaliser en cas d'un mauvais dénouement du crédit. Il formule ses observations et donne son avis favorable ou défavorable.

4.2.1.6 La Direction Générale

Elle reçoit tous les dossiers de crédit, en contrôle les éléments y afférant et donne ses observations. Les dossiers de crédit reçoivent successivement les observations et les avis du Directeur Général Adjoint et du Directeur Général. Le contrôle et les avis de la Direction Générale couvrent tous les aspects du dossier notamment les risques encourus par la banque, les taux d'intérêt, les frais de dossiers et autres frais, les montants, les échéances, la qualité de la signature de l'emprunteur.

Dans le cadre de la sélection des emprunteurs à Versus Bank tous les dossiers de crédits sont soumis au comité de crédit qui demeure l'unique organe habilité à donner son accord dans la limite des montants autorisés par le Conseil d'Administration ou à rejeter un dossier.

4.2.1.7 La gestion des dépassements autorisés sur compte courant

Il existe à Versus Bank deux catégories de dépassements autorisés qui se présentent sous la forme de ticket de caisse et d'arbitrage des valeurs à payer de retour de la compense.

- le ticket est la matérialisation d'une opération bien donnée. C'est en pratique le dépassement sollicité par un client qui vient pour une opération à la caisse et dont le solde en compte est insuffisant pour couvrir le montant du retrait qu'il souhaite effectuer. Le client dans ce cas de figure s'adresse à son gestionnaire qui en fait la demande et la transmet sur ticket à l'agent du middle office qui se charge dès lors de recueillir toutes les signatures nécessaires pour l'autorisation. Après le gestionnaire, le ticket est transmis successivement au supérieur hiérarchique de celui-ci qui est soit son Chef d'Agence, soit le Chef de Département ou le Responsable PME/PMI (selon le type de client) pour signature, le Chef de Service "CAD", le Directeur d'Exploitation, le Directeur des Engagements, le Directeur Général Adjoint et le Directeur Général. Cette autorisation est accordée aux clients ayant une bonne signature et lorsque celui-ci a justifié le besoin et donné les garanties pour la couverture de son débit dans un délai maximum de quinze (15) jours.
- l'arbitrage quant à lui est mis en œuvre dans le cas où une valeur (traite, effet, chèque) présentée au paiement sur le compte d'un client dont le solde est insuffisant pour assurer la couverture. Le gestionnaire après avoir informé son client, introduit sur instructions de ce dernier une demande qui doit recueillir successivement les avis et signatures du Chef du Service "CAD", des Chefs de Département ou du responsable PME/PMI (selon le type de client), du Directeur d'Exploitation, du Directeur des Engagements, le Directeur Général Adjoint, le Directeur Général. C'est donc un comité qui statue sur les différents arbitrages sollicités au cours de la journée.

4.2.1.8 Le Comité de Crédit

Un dossier de crédit est présenté au Comité de Crédit après avoir recueilli les signatures requises comme décrit précédemment. Le Comité de Crédit est l'organe de décision en matière de crédit et est composé de deux (02) groupes de participants. Le premier groupe de personnes ayant voix délibérative que sont :

- le Directeur Général qui en est le Président ;
- le Directeur Général Adjoint;
- le Directeur des Engagements;
- le Directeur d'Exploitation.

Le deuxième groupe ne disposant pas de voix délibérative est composé comme suit :

- le Directeur des Finances, des Opérations et de la Technologie;

- le Chef du Département Réseau PME/PMI (pour les dossiers relevant de son Département);
- le Chef du Département des Grandes Entreprises (pour les dossiers relevant de son département);
- le Chef d'Agence (pour les dossiers initiés ou introduits par les agences);
- le Chef du Service Juridique;
- le Chef du Service « Credit Administration »;
- le chef de Service Crédit;
- le gestionnaire initiateur du dossier;
- d'autres personnes dont la présence est jugée nécessaire.

Les séances se tiennent chaque semaine. Avant chaque réunion, une fiche synoptique des crédits à approuver ou à examiner est élaborée par l'analyse crédit et communiquée au comité au moins un jour avant la séance. Le comité ne peut statuer valablement si deux tiers (2/3) de ses membres sont présents, avec la participation obligatoire du Directeur Général et du Directeur des Engagements ou de leurs représentants. Les décisions sont prises par consensus de ses membres ayant voix délibérative. La voix du Directeur Général est prépondérante en cas d'égalité des voix.

4.2.1.9 Le Conseil d'Administration

Lorsque le montant du crédit sollicité dépasse les limites de montant autorisé par le Conseil d'Administration ou le Comité de crédit, il revient au Conseil d'Administration les pouvoirs d'accorder ou de refuser ledit prêt après présentation du dossier par l'organe exécutif.

Les réunions du Comité de Crédit sont constatées obligatoirement par des procès verbaux rédigés par le secrétaire de séance, un analyste crédit et contresignés par le Directeur des Engagements et le Directeur Général, puis rangés dans un classeur approprié. Une copie du procès verbal est également conservée dans le dossier de crédit concerné.

Le secrétariat du Comité tient un registre des réunions qui mentionne entre autres les dates de réunions, les membres présents, l'ordre du jour et les décisions prises.

4.2.2 La mise en place et le suivi du crédit

4.2.2.1 La mise en place

4.2.2.1.1. Les missions du Service Juridique

C'est le Service Juridique qui a en charge la prise des garanties et la rédaction des conventions des garanties et de prêt sur la base du procès verbal. Dans la pratique, un travail préliminaire⁶ est fait par le service sur la base des principales décisions prises au comité de crédit notamment les conditions, garanties.

Dès la signature du procès verbal par les signataires, le service passe à la phase de mise en œuvre effective de la prise des garanties et de la rédaction des garanties des conventions. Ces différents documents sont remis au gestionnaire ayant soumis le dossier pour qu'il les fasse signer par le client. Lorsque le client donne son approbation au travers de sa signature, le dossier est transmis au Directeur Général pour la signature de la convention de prêt et des autres documents s'y afférents. Le dossier étant complet la mise en place à proprement parlée est engagée.

4.2.2.1.2. Les missions du service « CAD »

La mise en place du crédit et la matérialisation des garanties sont réalisées par le « CAD ». Lorsque celui-ci reçoit le dossier complet, après vérification de la présence des garanties requises et des conventions signées par les parties. Il rédige un memorandum de mise place qu'il soumet au Directeur des Engagements et au Directeur Général pour approbation.

Une fois tout ceci effectué le CAD va paramétrer le prêt à l'aide du logiciel informatique. La mise à disposition au client des montants accordés effectué au niveau du Département des opérations.

Dans certains cas la mise en place peut être anticipée c'est-à-dire paramétrée et les fonds mis à la disposition du client juste après l'accord du Comité de Crédit. La matérialisation des garanties et autres documents est effectué par la suite. Cette pratique est faite avec les clients bien connus et ayant une bonne signature.

⁶ Préparer les différentes conventions de crédit et prendre déjà les dispositions pour la matérialisation des garanties

4.2.2.2 Le suivi

Le CAD joue un rôle prépondérant dans le suivi des crédits. Ce suivi consiste à vérifier si les échéances de remboursement prévues au contrat sont respectées. Il s'agit de vérifier si l'objet du prêt est également respecté par le client. Cela permet de savoir si le crédit se rembourse bien ou pas. Dans le cas où le crédit se déroule mal, il le décline suivant les règles en la matière instruites par la BCEAO. Dès le premier impayé, le « CAD » attire l'attention du gestionnaire afin que celui-ci relance son client pour une couverture immédiate.

Le prêt est déclassé selon les instructions de la BCEAO⁷ comme suit:

- impayé (C.Imp.) si échéances impayées depuis six mois (06) maximum ;
- immobilisé (C.Imm.) si échéances impayées depuis six (06) mois maximum dont le remboursement n'est pas compromis mais ne peut être effectué par le débiteur pour des raisons indépendantes de sa volonté ;
- créances douteuses ou litigieuses (CDL) si échues ou non, assorties ou non de garantie et présentant un risque certain ou probable de non recouvrement total ou partiel (crédit avec au moins, créances avec au moins un impayé dont le débiteur à une mauvaise situation financière, créances ayant un caractère contentieux, créances objet d'un concordat⁸ dont les termes de règlement ne sont pas respectés).

La surveillance et le bon dénouement du crédit incombent au « CAD » jusqu'à ce qu'il soit déclassé en immobilisé ou en douteux litigieux. Une fois à ce stade, ces créances immobilisées ou douteuses et litigieuses provisionnées, sont confiées au Service Recouvrement.

Le suivi des prêts oblige l'Administration du Crédit à produire régulièrement et à mettre à la disposition de la Direction de l'Exploitation les états suivants :

- état des impayés;
- état des comptes débiteurs sans mouvement créditeurs depuis trois (03) mois et sans mouvements créditeurs significatif depuis six (06) mois;
- état des engagements par signature échus;
- état des remboursements.

⁷ Instructions BCEAO N°94-05

⁸ Le concordat est un crédit qui a fait l'objet de restauration avec un nouvel échéancier

4.2.3 Les activités du Service Recouvrement

Les activités de recouvrement sont coordonnées par un comité de recouvrement composé du :

- directeur Général ;
- directeur Général Adjoint;
- directeur des Finances, des Opérations et de la technologie;
- directeur des Engagements;
- chef du Service Recouvrement.

Le comité se réunit une fois dans le mois et se prononce sur les actions de recouvrement, les propositions des débiteurs et donne des recommandations.

Le recouvrement se décompose en trois phases. Le Chef de Service Recouvrement intervient réellement dans deux phases la phase précontentieuse et la phase contentieuse. Mais avant d'en arriver à ces phases, il y a la phase commerciale qui est prise en charge par les gestionnaires de compte.

4.2.3.1 La phase commerciale

Cette phase correspond à la partie amiable du recouvrement et vise à une régularisation rapide d'un incident. Lorsque le "CAD" constate un impayé il envoie un mail au gestionnaire au fin de l'informer de la situation de son client. Il s'agit dès réception du mail de mener des actions : premier courrier au client, appels téléphoniques. Lorsque ces premières démarches se révèlent infructueuses, une seconde phase d'actions est entreprise par le gestionnaire à savoir; relance du client par un deuxième courrier, invitation du client dans les locaux de la banque ou visite si nécessaire au client. Après ces démarches si le client ne règle pas ses dettes vis à vis de la banque, le gestionnaire produit un mémorandum qui retrace les actions qu'il a menées, les résultats obtenus, la situation complète du débiteur à ce jour. Il le soumet à la signature de son supérieur hiérarchique direct, le Directeur d'Exploitation, le Directeur des Engagements, le Directeur Général Adjoint et le Directeur Général. Après ces signatures, deux possibilités sont réservées pour la suite, soit il est recommandé au gestionnaire de poursuivre les démarches avec d'autres options afin d'obtenir gain de cause soit le dossier est déclassé en phase précontentieuse.

4.2.3.2 La phase précontentieuse

La phase précontentieuse concerne les dossiers restés sans solution au terme des actions en phase commerciale. Elle est faite par le gestionnaire de compte avec la collaboration du chef du service recouvrement. Le client est relancé à travers des appels téléphoniques, des visites, une lettre de recouvrement. Lors des discussions avec le client, de nouvelles garanties sont demandées par la banque. Le débiteur dispose à compter de la réception de la lettre de recouvrement d'un délai de quinze (15) jours pour couvrir son débit. S'il ne réagit pas le dossier est déclassé et c'est la phase contentieuse.

Le traitement devient plus spécifique mais reste dans un cadre amiable et dure au plus cent vingt (120) jours à compter de la fin de la phase commerciale. Les actions entreprises sont des relances du client par des courriers, des appels téléphoniques en vue de couvrir son débit. C'est également l'occasion de la prise de nouvelles garanties, la recherche du client par l'intermédiaire d'un enquêteur si les agents de la banque n'arrivent pas à le retrouver. Il est adressé un préavis de clôture du compte et l'information est portée à la connaissance des cautions et/ou de l'employeur. C'est la préparation de la phase contentieuse.

4.2.3.3 La phase contentieuse

Elle est engagée à la suite de l'échec des actions menées en phase précontentieuse. Le traitement devient alors plus spécifique. Une lettre de mise en demeure est cette fois adressée au client qui dispose de huit (08) jours pour réagir. S'il ne le fait pas, une sommation par voie d'huissier lui est transmise. Lorsque le client ne règle toujours pas sa dette, on met en œuvre la procédure simplifiée de recouvrement par la réalisation des garanties (billet à ordre, traite, hypothèque, caution). Si cette procédure simplifiée ne permet pas à la banque de recouvrer la totalité de sa créance, elle engage un niveau d'actions judiciaires en l'occurrence la saisie. Au bout de quinze jours (15) sans suite, on procède à la saisie conservatoire des biens du débiteur en vue de protéger les droits de la banque. L'étape définitive est la saisie attribution ou l'enlèvement et la vente des biens saisis au profit de la banque.

4.2.4 Les missions de la direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle accorde une attention particulière à l'activité de crédit qui demeure le cœur du métier. Les contrôles de premier niveau étant effectués par les opérationnels, elle assure un contrôle de deuxième niveau. Ces contrôles sont de deux types : les contrôles permanents et les contrôles périodiques.

4.2.4.1 Les contrôles permanents

Les contrôles permanents sont des activités spécifiques et concernent :

- les autorisations de dépassements ponctuels. Il s'agit ici de vérifier si les arbitrages et les dépassements à la caisse (ticket) sont couverts dans le délai de 15 jours prévu à cet effet et si les garanties qui sous tendent ces dépassements sont bien existants. Ces vérifications se font de façon quotidienne.
- les dépassements autorisés c'est-à-dire les découverts. C'est un suivi mensuel qui a pour objectif de vérifier si la proportion des 20% au dessus de la limite de découvert à ne pas dépasser est respectée par les opérationnels en charge de ces dépassements;
- les prêts amortissables: une revue des concours accordés est faite afin de s'assurer que ceux-ci ont été mis en place conformément aux procédures d'octroi de crédit et dans les limites des montant autorisés au Comité de Crédit par le Conseil d'Administration;
- le contrôle des crédits en souffrance. Il permet aux contrôleurs de passer en revue les comptes débiteurs, les impayés de prêts et d'effets, les créances immobilisés et les créances douteuses et litigieuses afin dévaluer le taux de recouvrement effectué
- les garanties. C'est un contrôle qui concerne les garanties reçus

4.2.4.2 Les contrôles périodiques

Ce sont des contrôles qui se présentent sous la forme de mission et obéissent à un planning sur les engagements. Ainsi tout le portefeuille de crédit est passé en revue afin de vérifier la qualité du portefeuille notamment le temps mis pour le traitement des dossiers de crédit, l'ensemble des éléments qui figurent dans les dossiers. C'est le lieu également de contrôler si les moyens dont dispose le service lui-même lui permettent d'assurer ses missions avec efficacité.

L'autre dimension de ce contrôle prend en compte la valeur du portefeuille crédit.

Il existe également un deuxième niveau de contrôle périodique, il s'agit de la revue des engagements directs et indirects qui a lieu tous les six (06) mois. Cette révision des engagements en pratique devrait être faite d'abord par l'Administration du Crédit et ensuite soumise aux observations de la Direction du Contrôle. Il s'agira alors de vérifier si les déclassements ou reclassements effectués à la suite de cette revue par l'Administration du Crédit sont conformes aux instructions de la BCEAO en ce qui concerne les engagements immobilisés ou douteux.

Après avoir passé en revue les mesures prises par Verus Bank pour la maîtrise des risques de crédit, il ressort que des efforts et des améliorations sont mis en œuvre afin de disposer d'un système de contrôle interne efficace. Cependant, le dispositif actuel comporte encore quelques insuffisances qu'il convient de corriger. C'est pourquoi nous proposons ces recommandations ci-dessous.

4.3 Recommandations

A l'issue de ce stage à Versus Bank, nous pouvons dire que des efforts sont fait au travers du système de contrôle interne en vue d'une bonne maîtrise des risques crédit. Il existe néanmoins des insuffisances que le questionnaire nous a permis de relever. Nous voudrions par conséquent proposer des améliorations du dispositif du système de contrôle interne sous la forme de recommandations qui pourraient rendre encore plus efficace l'activité de crédit.

Nous formulons donc les recommandations suivantes :

- les dossiers de crédit doivent être conservés dans un coffre pour être protégés contre les risques de vol de perte, d'inondation et d'incendie ;
- l'intégration effective du système de notation interne et de scoring des dossiers de crédit des clients dans l'applicatif de traitement des crédits est nécessaire pour une évaluation rapide et plus poussée des risques de contrepartie et en assurer une bonne maîtrise;
- la mise en œuvre d'un meilleur suivi des garanties apportées par les clients par une programmation automatisé dans le système en vue de leur réalisation à temps pour se couvrir en cas de non paiement par le débiteur du crédit;
- l'automatisation du suivi des crédits afin que les impayés soient vite détectés et permettre davantage d'actions préventives pour le recouvrement à l'amiable qui est moins coûteux et moins fastidieux pour la banque elle-même;
- la formation des gestionnaires aux techniques d'analyse financière et de montage de dossiers doit continuer pour un meilleur montage des dossiers de crédit car connaissant mieux leurs clients, ils pourraient mieux juguler déjà à leur niveau les risques crédit. Cela pourrait également faire gagner du temps aux analystes crédit et leur permettre de mieux cerner les risques que comporteraient les dossiers de crédit;
- la mise en place d'un service de contrôle de gestion afin d'étudier la rentabilité des crédits accordés en prenant en compte les coûts opérationnels, la charge correspondant à une estimation du risque de défaut du bénéficiaire et le coût de rémunération des fonds propres;
- accorder un pouvoir de crédit de petit montants, par exemple jusqu'à cinq millions (5 000 000) de francs CFA aux chefs opérationnels et réservé au comité de crédit les montants au delà de celui-ci pour une efficacité au niveau de l'activité de crédit;
- pratiquer régulièrement des inventaires physiques des dossiers de crédit;

- une politique de crédit précise et prenant en compte les secteurs d'activités et les segments de marché ;
- veiller à améliorer le système de back up afin de sécuriser davantage les informations produites par la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Générale

La banque est par essence un métier du risque. Les banques dans leurs activités quotidiennes sont confrontées à une multitude de risques. Ces risques se sont accrus et se complexifiés ces dernières années compte tenu de l'internationalisation des activités, la mise en œuvre de nouveaux produits plus sophistiqués et la forte concurrence entre les établissements de crédit.

Ces risques sont à la base de la défaillance voire la faillite des banques, quelle soit petite ou grande. Parmi ces risques, le risque de crédit ou le risque de contrepartie reste le risque majeur auquel les banques sont confrontés car sa survenance n'est pas seulement le fait de l'emprunteur, elle peut l'être par des événements indépendants de celui-ci. C'est donc le risque le mieux partagé par tous les établissements de crédit.

Pour éviter aux banques la faillite, des mesures ont été prises tant par les autorités de supervision et de régulation internationale comme le comité de Bâle que par les autorités nationales et régionales notamment la commission bancaire française et la commission bancaire de l'UMOA, en vue d'assurer la solvabilité à celles-ci et la stabilité de tout le système financier. Après avoir constaté les insuffisances des premières solutions proposées, en l'occurrence les ratios dont le premier fut celui de Cooke, de nouvelles dispositions ont été mise en œuvre.

Ainsi est-on passé d'une réglementation quantitative à une réglementation qualitative qui prône une meilleure gestion des risques bancaires par des méthodes dites souples et avancées. Au sein de ce nouveau dispositif qualitatif une place de choix est accordée au contrôle interne qui a fini par s'imposer aux banques comme la seule voie pour une meilleure maîtrise des risques bancaires et spécialement les risques de crédit. Il n'a cessé d'évoluer au fil des années, passant d'un outil de lutte contre la fraude et les erreurs dans les comptes des entreprises à un outil de bonne gouvernance aujourd'hui.

Notre stage à Versus Bank nous permis de nous rendre compte de la qualité du système de contrôle interne en matière de maîtrise du risque crédit. En effet, elle privilégie les contrôles ex ante et la prise de décision collégiale pour la sélection des emprunteurs, ce qui est une

bonne source de maîtrise de risque crédit. Par ailleurs, des contrôles ex post par les contrôleurs permettent de s'assurer du respect des règles et des procédures en la matière.

Toutefois la banque doit améliorer son système de maîtrise du risque de contrepartie en mettant en œuvre les nouvelles techniques telles que le rating ou la notation interne et apprécier la rentabilité des prêts par une analyse approfondie des produits attendus et coûts engagés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

HAMZAOUI Mohamed, Gestion des risques et contrôle interne, Editions Pearson 2005.

OGIEN Dov, Comptabilité et Audit Bancaires, DUNOD, 2^{ème} Edition 2008

SCHICK Pierre, Mémento d'audit interne, Editions Dunod 2007.

RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles 2010.

Mémoires et rapports

- KWOMLAN Edoh, le contrôle interne et la maîtrise des risques de crédits : cas de la BIA-TOGO.
- TRAORE Seydou Idrissa, Contrôle interne appliqué à la gestion des risques bancaires : cas de la Banque Malienne de Solidarité (BMS).
- DEMBELE Abdoulaye, la sécurisation des transactions commerciales à l'internationale : des techniques bancaires aux assurances Cas d'Eeobank Sénégal.
- Rapport 2009 de la Commission Bancaire de l'UMOA.

Note de Cours

Cours d'Audit Bancaire

Cours Opérations Bancaires

Cours réglementation bancaire

Document pédagogique sur le second accord de Bâle (M. Gilles MORISSON)

Documents internes

Procédures de mise en place des lignes de crédits

Procédure de validation des dépassements

Procédures de recouvrement des créances

Webographie

www.memoireonline.com

www.google.ci

Annexes

ANNEXE 1 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

ORGANES TACHES	Gestionnaire De compte	Service du crédit	Comité de crédit	Service juridique	Service adm. du crédit	Contrôle interne
1. Réception de la demande de crédit	X					
2. Etude préliminaire et montage des dossiers de crédit	X					
3. Etude financière approfondie		X				
4. Accord ou rejet de la demande			X			
5. Matérialisation des garanties				X		
6. Mise en place du crédit				X		
7. Enregistrement des écritures					X	
8. Contrôle des opérations de crédit						X

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE SUR L'ACTIVITE DE CREDIT

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
<u>LES DOSSIERS DE CREDIT</u>			
▪ Est-ce que tous les clients qui sollicitent un crédit passent d'abord par les commerciaux ou les gestionnaires de crédit ?	X		Il faut respecter la hiérarchie
▪ Existe-t-il un dossier d'étude avant chaque octroi ?	X		Quand il y a des garanties liquides à 100% l'étude n'est pas approfondie.
▪ Est-ce qu'une analyse de la situation financière du client est faite à partir d'états financiers récents ?	X		Les analyses portent sur les états financiers de l'année précédente.
▪ Ces études et analyses des dossiers permettent-ils d'identifier les risques ?	X		Les différents niveaux où passent les dossiers permettent d'identifier les risques.
▪ Les dossiers de crédit sont-ils toujours bien élaborés par les gestionnaires ?		X	Lorsque c'est le cas, les analystes crédit apportent les modifications nécessaires.
▪ Les demandes de crédit sont-elles toujours acceptées après étude ?		X	Certaines demandes sont rejetées quand elles ne respectent pas les normes.
▪ Existe-t-il une évaluation des garanties par des experts ?	X		Lorsqu'il s'agit d'hypothèque ou de financement de stock (tierce détention)
<u>LA POLITIQUE GENERALE</u>			
▪ La politique en matière d'octroi de crédit est-elle clairement définie	X		Elle est basée sur les études et analyses des demandes.
▪ Cette politique est-elle empruntée en terme de : - segment de marché ? - secteur d'activité ?		X X	Elle est faite de façon globale
▪ La banque accorde t-elle des crédits à court, moyen et long terme ?	X		Seuls les crédits à long terme ne sont pas accordés à cause de la nature des ressources qui sont à vue

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

ANNEXE N°2 (Suite)

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La presse légale est – elle lue régulièrement pour extraire des informations économiques et commerciales ? 	X		La banque a fait l'abonnement du journal officiel et à des revues spécialisées mais peu nombreuses
<u>SEPARATIONS DES TACHES</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce la personne qui autorise le crédit, qui débloque en même temps ? 		X	Le comité de crédit autorise le crédit, le « CAD » procède à la mise en place et le Département des Opérations effectue le déblocage sur la base du memorandum de mise en place validé et approuvé par les signataires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce la personne qui débloque les fonds, qui les enregistre ? 		X	L'écriture est automatique. Tout est paramétré.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce les personnes qui étudient les dossiers qui autorisent ? 		X	Elles donnent leur avis favorable ou défavorable et le comité de crédit autorise après analyse.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant la mise en place, les contrôles suivants sont – ils réalisés : <ul style="list-style-type: none"> - existence d'un dossier complet ? - existence de garanties stipulées ? 	X X		Lorsque la mise en place est anticipée, les garanties sont matérialisées bien après par le service juridique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits accordés sont mis en place ? 	X		Cependant le système n'est pas automatique. Seul le memorandum de mise en place confronté au PV permet de savoir
<u>LA COMPTABILISATION</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système comptable est – il conforme aux prescriptions du plan comptable bancaire, notamment : <ul style="list-style-type: none"> - le maintien des crédits en compte jusqu'à l'échéance ou le remboursement ? - distinction entre le court moyen et long terme ? 	X X		Le principe de séparation des exercices est respecté.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les produits sont – ils pris dans les résultats au prorata temporis ? 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle interne intervient – il dans la procédure d'octroi de crédit ? 		X	Il s'assure après de la conformité et du respect des

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

procédures.

ANNEXE N°2 (suite)

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
<u>LE SYSTEME INFORMATIQUE</u>			
▪ La gestion des crédits est-elle informatisée ?	X		Tous les crédits accordés s'affichent à la demande.
▪ Le système informatique remplit-il les fonctions suivantes :			L'écriture est automatique. Tout est paramétré.
- calcul et comptabilisation des intérêts à chaque date d'arrêté comptable ?	X		
- fournir à la demande ou systématiquement l'inventaire des crédits en cours ?	X		
- généralisation automatique des écritures comptables ?	X		
- calcul des intérêts et des plans d'amortissement ?	X		
- transfert automatique des crédits dont les impayés sont supérieurs à trois mois en douteux ?		X	
<u>SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION</u>			
▪ Existe-t-il un système d'information de gestion automatique permettant d'apprécier la rentabilité des crédits ?		X	Il peut être obtenu mais n'est pas généré de façon automatique par le système
▪ Existe-t-il un système permettant d'apprécier la rentabilité par clients ?		X	
▪ Les informations produites par ces systèmes sont-elles analysées et commentées par le contrôle de gestion auprès de la direction ?		X	
<u>SERVICE CONTENTIEUX</u>			
▪ Existe-t-il un service recouvrement ?	X		
▪ Au regard de nombre de dossiers, le personnel dédié est-il suffisamment nombreux ?		X	Le service recouvrement est animé par une personne.
▪ Le personnel a-t-il une expérience en la matière ?	X		Pratique le recouvrement depuis plusieurs années.

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

ANNEXE N°2 (suite)

	Réponses		Observations
	Oui	Non	
▪ Quel est le facteur déclenchant un transfert au recouvrement ?			Le non paiement
▪ Les dossiers impayés sont – ils transmis à temps au service contentieux ?		X	Ils arrivent en retard.
▪ Est – ce que les impayés font d’abord l’objet d’un règlement à l’amiable ?	X		Le gestionnaire relance le client au téléphone par écrit ou le convoque.
▪ Les dossiers au recouvrement sont – ils revus régulièrement par un organe habilité qui décide : - des actions à entreprendre ? - des provisions à constituer ?	X X		C’est le comité de recouvrement
▪ Quand est – ce que les avocats saisissent des dossiers impayés?			Quant le règlement à l’amiable ne réussit pas.
▪ Les honoraires d’avocats et les frais de justice sont- ils budgétisés et suivis ?		X	Pas budgétisés.
LA SECURITE			
▪ Est – ce que le site informatique est situé en dehors du siège de la banque?		X	
▪ Les dossiers de crédit sont – ils suffisamment protégés contre : - Les risques d’incendie ? - Les inondations ? - Les risques de vol ?		X X X	Les dossiers physiques sont gardés dans des tiroirs accessibles aux gestionnaires. Seules les garanties sont conservées dans un coffre
▪ Est – ce qu’un inventaire physique des dossiers de crédit est régulièrement effectué ?		X	

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

Annexe 3 : Organigramme de Versus Bank

ORGANIGRAMME VERSUS BANK

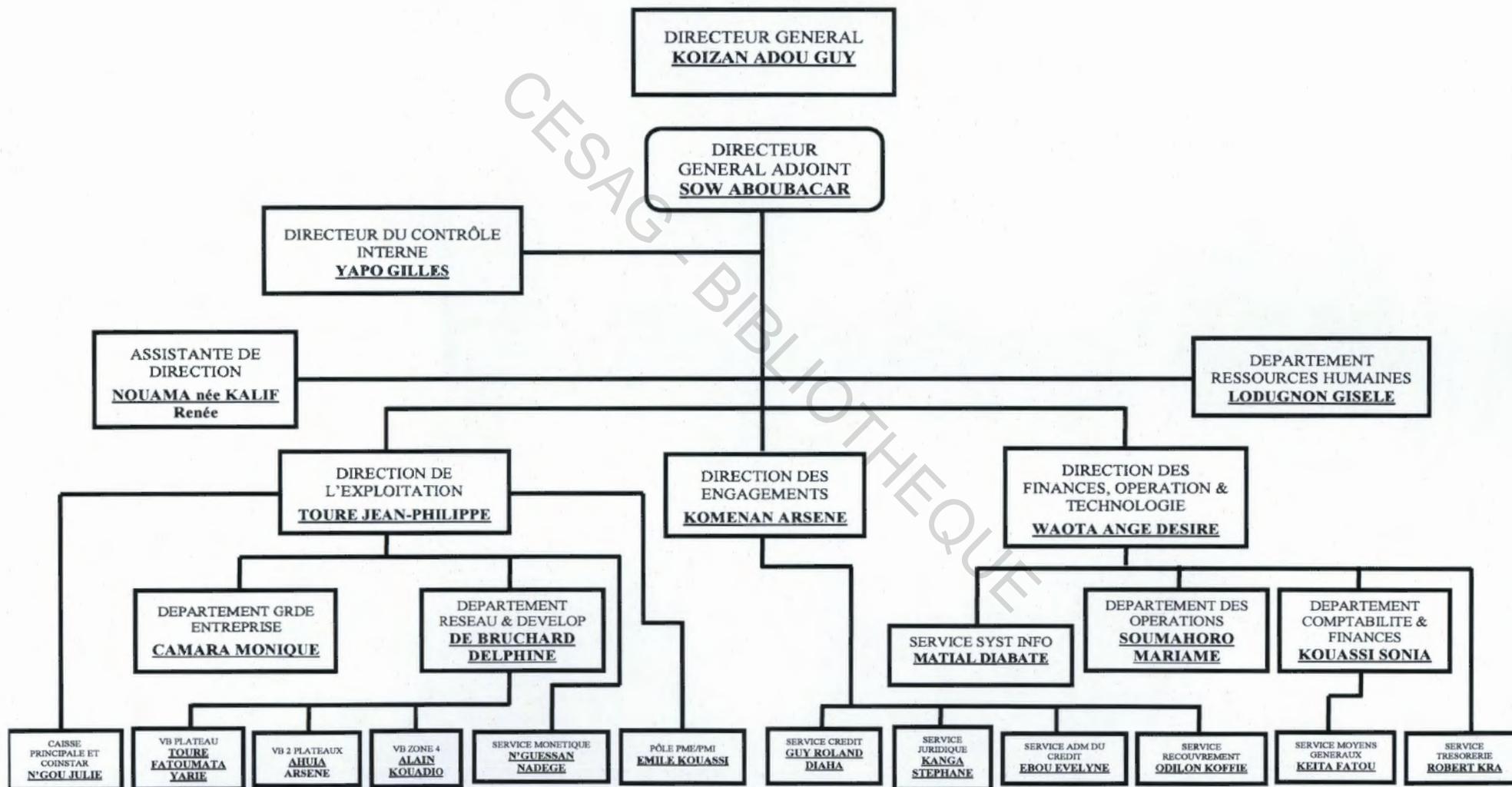


Table des matières

Dédicace	I
Avant – Propos	II
Remerciements	III
Liste des Sigles et Abréviations	IV
Liste des Tableaux et Figures	V
Sommaire	VI
Introduction	7
PREMIERE PARTIE :	11
LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES NECESSITE LA MISE EN PLACE D'UN CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	11
Chapitre 1 La constellation des risques bancaires	13
1.1 Nature des risques bancaires	13
1.1.1 Définition	13
1.1.2 Le risque de crédit	13
1.1.3 Les risques de marché	14
1.1.3.1 Le risque de taux d'intérêt	14
1.1.3.2 Le risque de change	14
1.1.3.3 Le risque de variation des cours des titres	14
1.1.4 Les risques opérationnels	14
1.1.4.1 Le risque juridique et de conformité ou compliance	15
1.1.4.2 Le risque informatique	15
1.1.4.3 Le risque de liquidité	15
1.1.4.4 Le risque d'insolvabilité	15
1.1.5 Le risque systémique	16
1.2 De la réglementation prudentielle quantitative à la réglementation qualitative	16
1.2.1 Les Ratios et leurs insuffisances	18
1.2.2 L'évolution des normes de contrôle interne	20
Chapitre 2 : Définition, objectifs et caractéristiques d'un contrôle interne	22
2.1 Définition et objectifs	22
2.1.1 Définition	22
2.1.2 Les objectifs du contrôle interne	24
2.1.3 Les composantes du contrôle interne	25
2.1.3.1 L'environnement du contrôle	25
2.1.3.2 L'évaluation des risques	26
2.1.3.3 Les activités de contrôle	27
2.1.3.4 L'information et la communication	27
2.1.3.5 Le pilotage	28
2.2 Les caractéristiques d'un contrôle interne efficace	29
2.2.1 L'indépendance du contrôle interne	30
2.2.2 L'exhaustivité des contrôles	30
2.2.3 La compétence du personnel	31
2.2.4 Le rôle des organes délibérants : le conseil d'administration	32
2.2.5 Le réexamen périodique des systèmes	32
2.2.6 La séparation des tâches ou fonctions	33
DEUXIEME PARTIE:	34

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

LE CONTROLE INTERNE JOUE UN ROLE CLE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE CREDIT CHEZ VERSUS BANK MAIS IL PRESENTE ENCORE QUELQUES INSUFFISANCES	34
Chapitre 3 Les risques liés à l'activité de crédit	36
3.1 Les activités de crédit	36
3.1.1 Les crédits directs	36
3.1.1.1 Les crédits aux particuliers	36
3.1.1.2 Les crédits aux entreprises	37
3.1.1.3 Les crédits de trésorerie par caisse	37
3.1.1.4 Les facilités de caisse	37
Le découvert	38
Le crédit spot	38
3.1.1.5 L'escompte d'effets	38
3.1.1.6 L'avance sur marché ou sur commande	38
3.1.1.7 L'avance sur marchandises	39
3.1.2 Les crédits par signature	40
3.1.2.1 Les cautions	40
3.1.2.1.1 Les cautions sur marché	40
3.1.2.1.1.1 La caution provisoire ou de soumission	40
3.1.2.1.1.2 La caution de remboursement d'avance ou caution d'avance de démarrage	41
3.1.2.1.1.3 La caution de bonne fin ou de bonne exécution	41
3.1.2.1.1.4 La caution définitive	41
3.1.2.1.1.5 La caution de retenue de garantie	41
3.1.2.1.2 Les cautions douanières et fiscales	41
3.1.2.1.2.1 Le crédit d'enlèvement	41
3.1.2.1.2.2 Les obligations cautionnées	42
3.1.2.1.3 Les autres types de cautions	42
3.1.2.1.3.1 L'engagement de caution solidaire	42
3.1.2.1.3.2 La garantie de paiement à première demande	42
3.1.2.2 Le crédit documentaire (CREDOC)	42
3.2 Les risques de crédit	43
3.2.1 Le risque de solvabilité	43
3.2.2 Le risque opérationnel	43
3.2.3 Le risque pays	44
Chapitre 4 Les mesures prises par Versus Bank	45
4.1 Présentation de Versus Bank	45
4.1.1 Historique et statut juridique	45
4.1.1.1 Historique	45
4.1.1.2 Statut juridique	46
4.1.2 Analyse de la circulation de l'information	46
4.1.2.1 Objectifs et Activités	46
4.1.2.1.1 Objectifs	46
4.1.2.1.2 Activités	46
4.1.3 Organisation et fonctionnement	48
4.1.3.1 Organisation	48
4.1.3.2 Fonctionnement	48
4.2 Le dispositif actuel de contrôle interne à Versus Bank	49
4.2.1 La sélection des emprunteurs	49
4.2.1.1 Les missions des unités et des chefs opérationnels	49

Dans quelle mesure le système de contrôle interne contribue-t-il à la maîtrise des risques de crédit dans une banque ? Cas de Versus Bank

4.2.1.2	Le circuit des dossiers de crédit	49
4.2.1.2.1.	Le circuit d'un dossier de crédit à un particulier	50
4.2.1.2.2.	Le circuit d'un dossier de crédit PME/PMI.....	50
4.2.1.2.3.	Le circuit d'un dossier de crédit grande entreprise.....	51
4.2.1.3	Les contrôles du Service Crédit	52
4.2.1.4	Les contrôles du Directeur d'Exploitation.....	53
4.2.1.5	Les contrôles de la Direction des Engagements	53
4.2.1.6	La Direction Générale.....	53
4.2.1.7	La gestion des dépassements autorisés sur compte courant.....	53
4.2.1.8	Le Comité de Crédit.....	54
4.2.1.9	Le Conseil d'Administration.....	55
4.2.2	La mise en place et le suivi du crédit	56
4.2.2.1	La mise en place.....	56
4.2.2.1.1.	Les missions du Service Juridique.....	56
4.2.2.1.2.	Les missions du service « CAD ».....	56
4.2.2.2	Le suivi.....	57
4.2.3	Les activités du Service Recouvrement	58
4.2.3.1	La phase commerciale.....	58
4.2.3.2	La phase précontentieuse	59
4.2.3.3	La phase contentieuse	59
4.2.4	Les missions de la direction du Contrôle Interne	60
4.2.4.1	Les contrôles permanents.....	60
4.2.4.2	Les contrôles périodiques	60
4.3	Recommandations	62
	Conclusion Générale	64
	Bibliographie.....	66
	Annexes.....	67
	Table des matières.....	73
	Résumé	76
	Abstract	76
	Key words: Internal audit – banking risks – credit risks.....	76

Résumé

Face aux multiples risques auxquels les banques font face dans leurs activités quotidiennes, les autorités gouvernementales, les autorités de supervision et de régulation ont depuis toujours recherché des solutions pour assurer la solvabilité des banques. Les premières dispositions prudentielles ont été d'imposer des ratios dont celui de Cooke ou ratio de solvabilité. Mais ceux-ci ont monté leurs limites en raison du développement rapide des activités financières avec des produits de plus en plus sophistiqués. Ainsi chaque banque selon sa taille et ses activités est appelée à mettre en œuvre des méthodes dites avancées et plus souples qui lui permettent d'évaluer de façon exhaustive ses propres risques afin d'en assurer en une meilleure maîtrise. Pour y arriver le contrôle interne constitue sans nul doute aujourd'hui la clef de voûte. Dans ce mémoire nous avons voulu montrer comment le contrôle interne permet de mitiger avec plus d'efficacité le risque bancaire et plus spécifiquement le risque crédit.

Mots clés : Contrôle interne - risques bancaires - risques de crédit

Abstract

With the aim to the whole financial system stability added to the depositors welfare as well; meanwhile in front of multiple risks which banks face in their daily activities, Governmental Authorities, Authorities of Supervision and Regulation have been looking for solutions to insure the solvency of banks for a long time. The first prudential measures were to impose ratios like Ratio Cooke also called Solvency Ratio. Unluckily, these measures are taking up their limits because financial activities are rushing with more and more sophisticated products that obviously goes with an increase and a complexity of banking risks. Therefore, to overcome, reduce and have such a full control of these risks, every Bank must find the way to implement and operate methods helping to assess and estimate its own risks according to its size and activities. A good and strong Internal Control must be the key path to reach over there. Overall, in this report we wanted to come out how the internal control help reduce the banking risk, specifically the credit risk.

Key words: Internal audit – banking risks – credit risks