



**Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Étude Supérieure
Spécialisée (D.E.S.S) en Audit et Contrôle International**

11ème Promotion

**Adéquation entre le Contrôle Interne dans
les banques et les Exigences de la
Commission Bancaire de l'UEMOA :
« Cas de la banque PROSPERITE »**



Présenté par :
Damiën ANAGO

Sous la direction de :
Ousmane SOW
Chargé de cours au CESAG

FEVRIER 2001

M0125AUDIT01

2



TABLE DES MATIERES

Dédicace
Remerciements

INTRODUCTION		1
PARTIE 1 :	FONDEMENTS THEORIQUES	7
CHAPITRE 1 :	GENERALITES	8
Section 1 :	L'activité bancaire.....	8
Section 2 :	Les organes de supervision et de contrôle	12
CHAPITRE 2 :	LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES BANCAIRES	14
Section 1 :	Les risques de contrepartie	14
Section 2 :	Les risques de marché	18
Section 3 :	Le risque de liquidité	21
Section 4 :	Le risque opérationnel	22
Section 5 :	Le risque juridique	23
CHAPITRE 3 :	L'ORGANISATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES BANQUES	25
Section 1 :	Principes généraux du contrôle interne	26
Section 2 :	Le système de contrôle interne dans les banques	31
Section 3 :	Les éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne Bancaire	32
Section 4 :	Le dispositif réglementaire du contrôle interne dans les Banques au sein de l'UEMOA	39
PARTIE 2 :	LE CONTRÔLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE ..	45
CHAPITRE 1	PRESENTATION DE LA BANQUE PROSPERITE	49
Section 1	Historique	49
Section 2	Organisation générale de la banque	50
CHAPITRE 2	DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU CONTRÔLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE.....	54
Section 1 :	Les organes internes	54
Section 2 :	Procédures administratives, financières et comptables	58

CHAPITRE 3 :	ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTRÔLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE	92
Section 1	Les forces du système de contrôle interne	93
Section 2	Les insuffisances du système de contrôle interne	105
Section 3	Recommandations	108
Section 4	Perspective de mise en œuvre des recommandations	113
CONCLUSION	116

Annexes

Bibliographie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dédicace

Je dédie le présent mémoire :

- A ma très chère épouse Ayoko Agnès : pour la patience et le courage dont elle a fait preuve pendant mon absence ;
- A mes chers enfants Stéphane et Steven : ce mémoire traduit une des étapes de la lutte que j'ai engagée pour vous assurer un avenir radieux ;
- A Cosme, mon frère jumeau : nous sommes venus ensemble au monde ; en principe, nous devons faire chemin ensemble mais le destin a voulu que notre orientation soit différente ; nous nous sommes toujours retrouvés grâce à un amour profondément fraternel ; ce travail est aussi le tien ;
- A mes feux parents : ce mémoire est la récompense de vos divers sacrifices ;

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de la combinaison de diverses contributions. C'est l'occasion pour moi d'adresser mes sincères remerciements à :

Monsieur Moussa YAZI, chef du département Comptabilité, Audit et Contrôle du CESAG, pour son encadrement de qualité et sa patience ;

Monsieur Ousmane SOW, auditeur interne à la BOAD et chargé de cours au CESAG, pour avoir accepté me guider tout au long de ce processus en me faisant partager son expérience ;

Monsieur Gilbert BOSSA, professeur au CESAG, pour ses conseils ;

Monsieur le Directeur Général du CESAG et à tout son personnel pour l'hospitalité dont j'ai bénéficié durant ma formation ;

L'ensemble du corps professoral du CESAG.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

Monsieur Stany SOUDEE, Directeur de la société Source Sacrée au Togo ;

Monsieur Edmond DOSSOU-YOVO, Gérant du cabinet AI CONSEIL au Bénin et au Togo ;

Monsieur Oscar SANT'ANNA, Gérant du cabinet FIDUCIAIRE ASSOCIES au Bénin,

Monsieur Francis AYIVI, Gérant du cabinet Conseil et Système d'Information (CSI) au Bénin et au Togo ;

Madame Gladys DOVI, Gérante de la société CLEDYS au Togo ;

L'ensemble du personnel de la BANQUE PROSPERITE pour sa franche collaboration pendant la collecte des informations pour le présent mémoire

Mes camarades de la 11^{ème} Promotion Audit ;

L'association des stagiaires et managers du CESAG (ASEMA)

**Adéquation entre le Contrôle Interne dans les banques et les
Exigences de la Commission Bancaire de l'UEMOA :
Cas de la BANQUE PROSPERITE**

BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'activité bancaire est une activité à risque, de par sa nature même. Risquée, cette activité l'a toujours été et le sera toujours. D'ailleurs, l'histoire du secteur bancaire est riche en rebondissements, en ascensions fulgurantes et en faillites retentissantes

En effet, aux risques traditionnels de l'activité bancaire, il s'y ajoute depuis quelques années de nouveaux risques liés aux mutations du système bancaire et à l'émergence de nouveaux marchés. La maîtrise de ces risques devient une préoccupation essentielle de la profession ainsi que des autorités monétaires.

C'est pourquoi, afin de garder leur efficacité, la plupart des banques en Europe et en Amérique se sont dotées d'un système de contrôle interne.

Par exemple en France, l'appréhension formalisée du contrôle interne date du 32^{ème} Congrès de l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés de 1977, qui en avait fait son thème et donné une définition qui fait encore aujourd'hui figure de référence. Au cours de ce congrès, l'Ordre des Experts Comptables Français (1977) a retenu la définition suivante :

<< 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 procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci >>

Mais la Commission Bancaire française a attendu l'année 1986 pour commencer à attirer l'attention des organismes financiers sur l'utilité pour eux de disposer d'un système de contrôle interne adapté à leurs besoins. Puis ce fut le règlement n° 90/08 du 25 juillet 1990 du Comité de Réglementation Bancaire relatif au contrôle interne, lui-même précédé et suivi d'un certain nombre d'autres textes législatifs et réglementaires concernant peu ou prou le contrôle interne, le tout complété des commentaires de la Commission Bancaire publiés dans ses différents bulletins d'informations.

Aux Etats-Unis, le concept de contrôle interne a été appréhendé et formalisé bien plus tôt, mais c'est également à partir de 1977, avec l'adoption du Foreign Corrupt Practices Act que la nécessité de disposer d'un contrôle interne fort a été développé. Puis, quelques années plus tard, a été engagée, sous l'égide de la Commission Treadway, une large réflexion sur l'information financière frauduleuse qui mettait en évidence le besoin de définir une nouvelle approche du contrôle interne.

En Afrique et particulièrement dans la zone de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), il a fallu attendre la création de la Commission Bancaire communautaire en 1990 pour que des textes soient pris pour préciser les obligations des banques et établissements financiers dans le domaine du contrôle interne. Ces obligations sont bien énumérées dans la **circulaire n° 10-2000/CB** de la Commission Bancaire en date du 23 juin 2000.

On voit que les différentes initiatives prises tant en France, aux Etats-Unis qu'en Afrique de l'Ouest dans la zone de l'UEMOA mettent l'accent sur l'utilité et la prise de conscience de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dans les banques et les établissements financiers.

Par ailleurs, il convient de préciser que l'activité bancaire est très décentralisée et fortement informatisée avec une multitude d'informations et de produits à traiter. Les risques engendrés par cette situation sont nombreux et les banques ont besoin d'un dispositif de contrôle efficace pour limiter ces risques.

C'est pourquoi, le dispositif de contrôle interne dans les banques doit être adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels elles sont exposées.

Avec l'application de la circulaire n°10/2000/CB du 23 juin 2000 relative au contrôle interne, les banques dans la zone de l'UEMOA doivent bien gérer et mieux maîtriser les risques auxquels elles sont exposées. Cependant, on note qu'il existe encore certaines banques qui accordent peu d'importance à la chose et se contentent d'un dispositif embryonnaire de contrôle interne.

Et pourtant, la circulaire est très précise sur les éléments essentiels à savoir :

- objectif du système de contrôle interne,
- rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel,
- évaluation et prévention des risques
- contrôle des opérations et des procédures,
- système d'information et de documentation ou la piste d'audit,
- surveillance prudentielle qui énonce les diligences obligatoires.

Ainsi, en application de la réglementation sur le contrôle interne, la Commission Bancaire de l'UEMOA effectue des missions d'évaluation pour apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place dans les banques de la zone. Ces missions donnent l'occasion à la Commission de relever des insuffisances.

Parfois, l'examen du dispositif de contrôle interne dans les banques par la Commission Bancaire peut faire l'objet des sanctions, si les manquements relevés ne sont pas redressés avec diligence.

A la lumière des idées développées ci-dessus, la question fondamentale qu'on peut se poser est la suivante :

Dans quelle mesure le dispositif du contrôle interne prescrit aux banques pour la gestion et la maîtrise des risques est-il appliqué ?

Plus spécifiquement, les principes posés par la circulaire sur le contrôle interne sont-ils pertinents ?

Comment les banques sont-elles organisées pour respecter les prescriptions de la circulaire ?

L'organisation est-elle toujours formalisée ?

Est-ce que la piste d'audit est très souvent disponible surtout avec le système informatique ?

Les diligences obligatoires sont-elles respectées ?

Quelles sont les difficultés rencontrées par les banques pour la mise en place d'un système de contrôle interne dans le secteur bancaire ?

D'où le thème de notre mémoire : "**Adéquation entre le Contrôle Interne dans les banques et les Exigences de la Commission Bancaire de l'UEMOA : cas de la BANQUE PROSPERITE**".

Délimitation de l'étude

Dans le cadre de ce mémoire, et au plan pratique, la revue du dispositif du contrôle interne couvrira certains départements que nous avons retenus comme tenu de leur importance dans la structure organisationnelle de la banque. Ensuite, au niveau des départements couverts, nous limiterons à certaines procédures.

Objectif du mémoire

Ce mémoire a pour objectif de présenter les particularités du contrôle interne dans les banques puis de procéder à l'analyse exhaustive du système en s'appuyant sur les référentiels de la Commission Bancaire en la matière.

A travers l'analyse de l'existant en matière de contrôle interne, nous allons recenser les faiblesses significatives éventuelles et nous formulerons des recommandations pour son amélioration.

Intérêt du mémoire

Notre étude présente plusieurs intérêts :

⇒ **pour la BANQUE PROSPERITE**

Bien que le management de la banque, le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes soient tenus de se prononcer sur le contrôle interne chaque année, nous pensons que

la banque pourrait comparer le résultat de notre travail avec les rapports produits par les auditeurs internes et externes sur le contrôle interne.

⇒ **pour le lecteur**

Nous pensons que le lecteur pourrait s'informer sur le contrôle interne dans les banques.

⇒ **pour nous-mêmes**

L'intérêt est encore plus grand pour deux raisons essentielles :

- premièrement, nous voulons découvrir les spécificités du domaine bancaire en matière de contrôle interne, ce qui pourra élargir notre champ d'intervention sur le plan professionnel et renforcer notre expérience en la matière ;
- deuxièmement, nous espérons apporter notre modeste contribution à l'amélioration éventuelle du dispositif de contrôle interne en vigueur au niveau de la banque.

- Démarche

Pour mener cette étude, la méthodologie adoptée consistera en une collecte d'informations et d'opinions auprès des principaux acteurs de la profession et à une revue de la littérature sur l'audit et la gestion bancaire. Ainsi seront examinés :

⇒ au niveau de la BANQUE PROSPERITE

Les manuels de procédures, les notes de service, les instructions, les rapports annuels sur le contrôle interne adressés à la Commission Bancaire, les rapports relatifs aux diverses missions d'inspection diligentées par la Commission Bancaire dans le cadre de ses prérogatives et tout autre document jugé nécessaire pour notre travail.

⇒ au niveau de la BCEAO

- les textes législatifs et réglementaires (loi bancaire, circulaires de la Commission Bancaire, le dispositif prudentiel, etc.) régissant la profession ;
- les rapports d'activité de la Commission Bancaire de l'UEMOA.

Le mémoire comprend deux parties :

- la première partie intitulée "Fondements théoriques" consiste en une revue de littérature sur le contrôle interne dans les banques. Nous y aborderons l'activité bancaire, les organes de supervision et de contrôle, les risques majeurs de l'activité bancaire, l'organisation de la fonction du contrôle interne dans les banques.

la seconde partie concernera l'analyse de l'existant au niveau du système de contrôle interne à la BANQUE PROSPERITE. Elle commencera par la présentation de la banque, la description de son dispositif de contrôle interne, l'analyse dudit dispositif et se terminera éventuellement par une série de recommandations visant à améliorer les pratiques actuelles de l'établissement.

PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES

CHAPITRE 1 : GENERALITES

Comme toutes les entreprises, les banques font face à de nombreuses contraintes. Compte tenu de la spécificité de leurs activités et de la place centrale qui est la leur dans l'économie nationale, elles sont soumises à certaines contraintes qui leur sont propres et qui pèsent sur leur stratégie d'action.

Le rôle joué par les banques dans l'économie nationale et le danger qu'il y aurait à les voir en difficulté ne peuvent laisser insensibles les pouvoirs publics. Ceux-ci se doivent d'organiser la profession et d'intervenir dans l'activité des banques au moyen d'une réglementation précise. La réglementation bancaire qui représente bien sûr pour les banques un ensemble de contraintes, certes nécessaires mais lourdes à assurer.

Par ailleurs, les caractéristiques spécifiques du métier de banquier, engendrent des contraintes de gestion dans l'ensemble assez différentes de celles rencontrées dans une entreprise non bancaire.

Nous allons évoquer quelques contraintes auxquelles les banques sont soumises au sein de l'UEMOA.

Ainsi, ce chapitre s'articulera au tour des points suivants :

- l'activité bancaire avec son cadre juridique et ses spécificités comptables ;
- les organes de supervision et de contrôles des banques au sein de l'UEMOA.

1 - L'ACTIVITE BANCAIRE

1.1 - Cadre réglementaire

La banque est une entreprise comme tant d'autres. Elle est généralement soumise au droit commun en matière commerciale, fiscale et sociale. Cependant, elle joue plus que les autres entreprises un rôle très important et très sensible dans l'économie nationale. A titre d'exemple,

quand l'économie est en croissance, la banque y participe, et quand l'économie est en récession, la banque en paie les pots cassés.

Par ailleurs, la faillite d'une banque a non seulement des répercussions sur les déposants mais aussi sur les pouvoirs publics et les autres établissements financiers installés dans la zone où elle exerce ses activités.

C'est pourquoi, les pouvoirs publics ont jugé bon de créer un cadre juridique et institutionnel qui permet de contrôler les banques et les établissements financiers.

Dans la zone de l'UEMOA, le cadre juridique du système financier a été renforcé par la loi en vigueur depuis juillet 1990 relative à l'activité et au contrôle des banques et établissements financiers, dite "**loi bancaire**"

En marge de la loi bancaire, les autorités monétaires ont pris d'autres textes relatifs au contrôle des banques tels que les circulaires et le dispositif prudentiel.

Nous allons évoquer les dispositions qui nous semblent essentielles.

L'article 3 de cette loi définit les banques et stipule : "sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en opérations de crédit ou de placement"

L'article 39 de la loi bancaire fait obligation aux banques d'établir leurs comptes conformément aux dispositions comptables et aux règles définies par la Banque Centrale. Ainsi, les banques sont tenues d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues par le plan comptable bancaire de l'UEMOA, entré en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1996.

Quant au nouveau dispositif prudentiel applicable à compter du 1^{er} janvier 2000, il fixe les conditions d'exercice de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les institutions financières et leurs normes de gestion.

S'agissant de l'organisation du contrôle interne dans les banques, il y a lieu de se référer à la circulaire n°10/2000/CB en date du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire.

1.2 - Spécificités de la comptabilité bancaire

Les dispositions de droit commun, notamment les principes et méthodes comptables, sont généralement applicables aux banques.

Selon KOESSLER & SIRUGUET (1998), en plus des caractéristiques communes de la fonction comptable que l'on retrouve dans tous les secteurs d'activités, le secteur bancaire a ses particularités comptables. Au nombre de ces particularités, on peut citer :

- la production des états réglementaires périodiques aux autorités monétaires ;
- la tenue et la gestion au quotidien des comptes courants, de dépôts et comptes des correspondants ;
- la saisie en temps réelle des écritures journalières extrêmement variées et nombreuses ;
- les éléments monétaires sont plus prépondérants dans les bilans bancaires ;
- les opérations hors bilan, qui couvrent non seulement des opérations d'engagements classiques mais aussi des opérations en devises et des instruments financiers à terme, sont importantes ;
- le bilan d'une banque présente des types d'opérations que l'on retrouve pour la plupart, parallèlement, aussi bien à l'actif qu'au passif, et les deux premières catégories (opérations de trésorerie, opérations clientèle) jouent un rôle essentiel dans l'exploitation.

Dans la zone de l'UEMOA, il existe un plan comptable bancaire qui répond bien aux préoccupations des autorités monétaires. Le plan comptable applicable aux banques et aux établissements financiers comprend :

1- Les dispositions et principes généraux qui couvrent :

- les principes, les méthodes et l'organisation comptables ;
- le traitement automatisé des données comptables ;
- les attributs.

Les attributs constituent des critères d'identification permettant de fournir des informations complémentaires à celles des rubriques du plan des comptes ; par exemple : agents économiques, pays de résidence, durée initiale des crédits, durée résiduelle des crédits, etc.

2- Le cadre comptable avec des comptes répartis en huit classes

(cf. annexe n°1) ;

3 - Le plan des comptes ;

4 - Le contenu des comptes ;

5 - Les documents de synthèse, constitués par les états périodiques et les comptes annuels.

Les documents énumérés ci-dessus sont complétés par des instructions de la Banque Centrale relatives à la comptabilisation et à l'évaluation de certaines opérations bancaires.

2 - LES ORGANES DE SUPERVISION ET DE CONTROLE

Le contrôle des banques comporte deux niveaux : le contrôle externe et le contrôle interne. Ici, nous nous limiterons aux organes chargés d'exercer le contrôle externe.

2.1 - La BCEAO

Aux termes de l'article 15 du Traité constituant l'Union Monétaire Ouest Africaine, le pouvoir exclusif de l'émission monétaire sur le territoire des Etats signataires est confié à un institut d'émission commun dénommé : la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Par ailleurs, conformément à l'article 27 de ses statuts, la BCEAO assure dans chaque Etat, l'application des dispositions légales et réglementaires prises par les autorités nationales, notamment en matière d'exercice de la profession bancaire et des activités s'y rattachant.

Donc, la BCEAO joue un rôle très important dans la supervision et le contrôle des banques au sein de la zone de l'UEMOA.

2.2 - La Commission Bancaire

La Commission Bancaire est un organe de l'UEMOA chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

A ce titre, elle procède ou fait procéder, notamment par la Banque Centrale, à des contrôles sur pièces et sur place auprès des banques et établissements financiers, afin de s'assurer que ceux-ci respectent les dispositions qui leur sont applicables.

La Commission Bancaire dispose d'un pouvoir disciplinaire qui peut aller de simples sanctions administratives, au retrait d'agrément.

En outre, la nomination des commissaires aux comptes des banques ou établissements financiers est soumise à l'approbation de la Commission Bancaire.

2.3 - Les commissaires aux comptes

Les notes circulaires n° 02-91/CB en date du 10 juin 1991 et n° 06-92/CB du 12 décembre 1992 de la Commission Bancaire précisent les obligations des commissaires aux comptes dans les banques et établissements financiers en matière de contrôle.

Les banques doivent faire certifier réguliers et sincères par un commissaire aux comptes agréé, les documents de fin d'exercice qui sont communiqués à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire. Ainsi, dans le cadre de sa mission, le commissaire aux comptes doit vérifier la conformité des opérations avec les règles et procédures en vigueur dans la profession ainsi qu'avec les dispositions des textes édictés par les autorités monétaires.

2.4 - Le Comité National de Crédit (CNC)

Le CNC est un organe d'administration de la Banque Centrale chargé de suivre au plan national, l'application de la politique commune définie au niveau de l'UEMOA.

Il est chargé, entre autres, de fixer le montant maximum des crédits qu'une banque peut octroyer à une même entreprise.

En somme, les banques sont tenues de respecter les règlements et les contraintes de gestion prescrits par les autorités monétaires au sein de l'UEMOA.

Les règles et les structures de contrôle imposées aux banques devraient leur permettre de prévenir ou de limiter un ensemble de risques inhérents à leurs activités.

CHAPITRE 2 : LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES BANCAIRES

En dehors des risques communs à toutes les entreprises (risques juridiques, fiscaux, commerciaux, de malversation, etc.), les banques sont confrontées à une typologie spécifique de risques inhérents à leurs activités.

Ces risques ne sont pas purement incertains et peuvent, lorsqu'ils se réalisent, avoir de lourdes conséquences.

Les risques spécifiques à l'activité bancaires sont nombreux. Nous avons limité l'étude des risques bancaires à ceux énumérés dans la circulaire relative au contrôle interne dans les banques au sein de l'UEMOA.

Pour certains auteurs, tels que MADERS (1994) et SARDI (1993), les risques retenus sont ceux que l'auditeur est amené à rencontrer très souvent dans les banques.

Ici, nous allons définir les risques et à travers des exemples, nous rappellerons les dispositions que les banques doivent prendre pour maîtriser ces risques.

1 - Les risques de contrepartie

Les risques de contrepartie ou de signature regroupent : le risque clientèle, le risque interbancaire et le risque pays.

1.1- Le risque clientèle

Le risque de clientèle appelé aussi le risque crédit, est le risque encouru lors de la défaillance d'une société non financière ou d'un particulier, client de la banque.

Ce risque demeure le plus important, et figure parmi les causes premières des difficultés des banques.

Exemple :**➤ Les faits :**

Une banque accorde un crédit très important à une entreprise. Celle-ci fait faillite.

➤ Les causes :

Le risque client peut être généré par une conjoncture économique difficile, la mauvaise santé financière d'un client et une absence de suivi des clients.

➤ Les conséquences :

La banque peut perdre tout ou partie du capital prêté et des intérêts, en fonction de la réalité des garanties et de la possibilité de les faire jouer.

➤ Les recommandations :

Le risque client peut être maîtrisé par :

- La prise systématique de cautions et de garanties ;
- la mise en place d'un service de centralisation des risques ;
- un suivi rigoureux des limites et dépassements autorisés ;
- une amélioration de la qualité du recouvrement effectué par le service contentieux et juridique ;
- la création d'un comité des engagements

1.2 - Le risque interbancaire

Le risque interbancaire appelé aussi le risque de contrepartie interbancaire ou le risque de place, correspond au risque encouru par la banque lors de la défaillance d'un établissement de crédit.

Exemple :**➤ Les faits :**

Une banque togolaise a octroyé un prêt à une banque sénégalaise. Cette dernière fait faillite et ne peut la rembourser.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une mauvaise connaissance des contreparties de la banque et un suivi insuffisant des contreparties.

➤ Les conséquences :

Le risque interbancaire peut entraîner une perte de tout ou partie du capital et des intérêts.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- une sélection des contreparties par rating interne ou externe ;
- un suivi régulier des contreparties (la fixation de limites par contrepartie, par produits) ;
- la création d'un comité financier.

1.3 - Le risque pays

Le risque pays ou le risque souverain correspond au montant total des créances, quels que soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidant dans des pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans des pays jugés non risqués, mais qui ont la nationalité de pays jugés à risques.

L'instruction n° 94-05 de la BCEAO relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance, définit en son article 7, les risques pays comme : «les créances et les engagements de hors bilan sur les débiteurs privés ou publics résidant dans des pays hors

de la zone franc, ayant obtenu ou sollicité un rééchelonnement de leur dette dans un cadre multilatéral ou ayant interrompu les paiements au titre de leur endettement. »

Exemple :

➤ **Les faits :**

Une banque togolaise a accordé un prêt à une entreprise zaïroise. Celle-ci n'arrive plus à rembourser.

➤ **Les causes :**

Ce type de risque peut être généré par une guerre, une révolution, un changement de gouvernement par coup d'état, une catastrophe naturelle, une mauvaise gestion, une conjoncture économique ou politique défavorable, une mauvaise récolte des produits de rente, une baisse des cours des matières premières.

➤ **Les conséquences :**

Ce type de risque peut entraîner une perte de tout ou partie du capital et des intérêts, en fonction d'éventuelles renégociations des prêts.

➤ **Les recommandations :**

Le risque pays peut être maîtrisé par :

- une surveillance constante des pays à risques ;
- la souscription d'assurances ;
- la constitution de provisions ;
- la création d'un comité financier.

2 - Les risques de marché

Il s'agit des risques financiers que les banques doivent gérer et maîtriser.

2.1- Le risque de change

Le risque de change correspond à la perte entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises.

Exemple :

➤ Les faits :

Une banque béninoise a contracté un emprunt auprès d'un correspondant américain en dollar dont la parité avec le franc CFA est de 650. Lors du remboursement, la parité est à 700 F CFA pour un dollar.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une évolution défavorable des taux de change entre les monnaies, d'une mauvaise prise de position et d'une mauvaise répartition des risques par devise.

➤ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner un manque à gagner ou une perte financière.

⇒ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- la mise en place d'échéanciers par devises et consolidés en devise de référence de la banque ;
- la mise en place d'une meilleure répartition des risques par devises ;
- une prise de couvertures systématiques ;
- la création d'un comité des engagements.

2.2 - Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt ou le risque de transformation correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêt.

Exemple :**⇒ Les faits :**

Une banque accorde un crédit à taux fixe de 10% sur une période de quinze ans. Pendant la durée de celui-ci, les taux pratiqués sur le marché passent à 14%.

⇒ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une mauvaise répartition entre les crédits à taux fixes et à taux variables et la détention par la banque de positions de taux défavorables par rapport au marché.

⇒ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner un manque à gagner ou une perte financière.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- la mise en place d'échéanciers de taux permettant de mesurer les marges prévisionnelles et leur sensibilité à une variation des taux (opérations de bilan et de hors bilan) ;
- la couverture des opérations à l'aide d'instruments financiers ;
- la création d'un comité des engagements.

2.3 - Le risque de prix

Le risque de prix est le risque lié à la réalisation ou cession des éléments du patrimoine d'une banque. Tout élément négocié implique donc un risque de prix.

Exemple :

➤ Les faits :

Une banque détient en portefeuille des actions d'une entreprise évaluées à un certain cours. L'entreprise réalise de mauvais résultats et la banque décide de céder les actions à une autre personne.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une dégradation de la situation financière des sociétés détenues en portefeuille et d'un manque de diversification du portefeuille des titres détenus.

➤ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner une dépréciation de l'actif, un manque à gagner ou une perte financière.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- une valorisation périodique du portefeuille ;
- la surveillance du marché financier ;
- la création d'un comité financier.

3 - Le risque de liquidité

Le risque de liquidité appelé aussi le risque d'illiquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer ou de perte liée à la difficulté pour la banque de se procurer des fonds à des conditions normales de marché.

Exemple :

➤ Les faits :

Pour honorer un emprunt à un taux de 12%, une banque emprunte sur le marché à un taux de 15%.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une structure de bilan déséquilibrée (crédits à moyen terme financé par des dépôts à vue), les retraits massifs des déposants et par la suppression des lignes interbancaires consenties par les confrères.

➤ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner un surcoût d'emprunt que la banque doit supporter pour honorer ses engagements à l'échéance.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- la mise en place d'échéanciers des flux (capitaux et intérêts) ;
- la mise en place d'une bonne mesure des besoins de financement et de leurs coûts ;
- la mise en place d'une couverture de risque par des opérations sur instruments financiers ;
- la création d'un comité des engagements.

4 - Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est appelé aussi le risque de traitement des opérations, le risque administratif, le risque de procédure de traitement/comptabilisation, le risque de qualité de service ou le risque «back-office». Il s'agit d'un risque qui est lié au traitement administratif et comptable des opérations.

Exemple :

➤ Les faits :

Un employé passe un ordre de transfert demandé par un client et se trompe dans le montant à virer.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par une erreur de saisie, une malveillance et une procédure de contrôle inefficace.

➤ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner des dédommagements auprès des clients, une perte d'image de marque et de temps de correction des anomalies.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- des procédures efficaces ;
- une séparation des fonctions (autorisation, réalisation, contrôle au premier degré) ;
- des codes d'accès informatiques confidentiels (pour consultation, pour mise à jour ou validation) ;
- la mise en place de cercles de qualité ;
- la création d'un comité organisation et informatique.

5 - Le risque juridique

Le risque juridique appelé aussi le risque réglementaire correspond au risque lié au non respect de dispositions légales ou réglementaires.

Exemple :

➤ Les faits :

Une banque ne respecte pas les ratios prudentiels imposés par la réglementation bancaire.

➤ Les causes :

Ce type de risque peut être généré par la non prise en compte, volontairement, d'une loi ou d'une réglementation afin de développer ses activités.

➤ Les conséquences :

Ce type de risque peut entraîner des sanctions de la Commission Bancaire : amendes, retrait de l'agrément.

➤ Les recommandations :

Ce type de risque peut être maîtrisé par :

- la connaissance de sanctions infligées à d'autres banques ;
- la création d'un comité réglementation.

La réalisation des risques précités peut entraîner des pertes financières qui peuvent conduire parfois les banques à la faillite. Donc, pour maîtriser ces risques, il faudra que chaque banque mette en place un dispositif de contrôle interne efficace.

Le dispositif général de contrôle interne qu'il convient de mettre en place dans les banques sera exposé dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : L'ORGANISATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DANS LES BANQUES

Le contrôle interne est devenu une préoccupation de toutes les organisations qu'elles soient à but lucratif ou non. Cette attention que les managers accordent au contrôle interne se justifie par le fait que la performance et la pérennité de toute entité passent aujourd'hui par la définition claire des règles essentielles que chaque acteur évoluant au sein de l'entité doit respecter en vue d'une maîtrise raisonnable de son activité. En plus, toute entité est sensée évoluer dans un environnement qui lui impose certaines contraintes qu'elle est tenue de respecter pour être à l'abri de toute sanction.

Les raisons qui justifient la mise en place d'un système de contrôle interne dans les autres entreprises prennent une ampleur particulière dans le domaine bancaire. En effet, l'activité bancaire présente des particularités qui la rendent plus sensible aux problèmes posés par le contrôle interne. C'est pour cette raison que les autorités monétaires ont pris l'initiative de réglementer le contrôle interne dans les banques.

Ainsi, pour s'adapter à un environnement qui se modifie constamment, les banques sont tenues d'adopter un système de pilotage dont les modes de régulations peuvent différer d'un établissement à l'autre mais qui, tous, comportent obligatoirement du fait de la réglementation, un système de contrôle interne.

Ce chapitre a pour objet de présenter les principes généraux du contrôle interne et le système de contrôle interne dans les banques.

1 - Principes généraux du contrôle interne

Avant de parler du contrôle interne dans les banques, nous avons jugé utile de rappeler les principes généraux qui le sous-tendent.

1.1 - Définitions du contrôle interne

En 1977, l'Ordre des Experts Comptables français définit le contrôle interne comme : «l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise»

Dans cette définition, le contrôle interne est présenté comme un dispositif qui intègre les sécurités touchant à la protection des biens et des informations de l'entreprise. Elle met un accent sur le rôle de la direction mais elle ne fait pas allusion aux autres parties prenantes dans la vie de l'entreprise tels que le personnel, le conseil d'administration, etc. Par ailleurs, aucune allusion n'est faite aux limites du contrôle interne.

COOPERS & LYBRAND (1998 : 24), définissent le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Ici, le contrôle interne est présenté comme un processus et non plus comme un dispositif. Il touche désormais tous les membres de l'entreprise dont dépend l'efficacité du contrôle interne. La deuxième définition fait bien allusion aux limites du contrôle interne.

Cette deuxième définition a élargi le champ d'application du contrôle interne.

En effet, la notion de processus signifie que le contrôle interne n'est pas un événement ou une procédure isolée mais plutôt une série d'actions reliées aux opérations de l'entreprise. Ces actions sont permanentes et continues et dépendent de la manière dont le management dirige l'entreprise.

De plus, elle souligne le rôle-clé du personnel de l'entreprise dans l'efficacité du contrôle interne ; le personnel doit connaître ses responsabilités et les limites de ses responsabilités dans la réalisation des activités de l'entreprise.

Enfin, le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable en matière de réalisation d'objectifs. L'assurance raisonnable étant ce que l'on peut attendre de mieux compte tenu des limites liées aux coûts, aux risques d'erreurs et de fraudes.

1.2 - Objectifs du contrôle interne

Pour BENEDICT et KERAVEL (1997 : 13), le contrôle interne a pour but d'assurer ou de favoriser suivant le cas :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;
- la qualité de l'information ;
- l'application des instructions de la Direction ;
- l'amélioration des performances.

Il est possible, selon BENEDICT & KERAVEL (1997), de classer ces objectifs suivant qu'ils ont ou non, une incidence directe sur les comptes.

❶ Objectifs ayant une incidence directe sur les comptes annuels

Il s'agit des objectifs relatifs à :

- la protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise ;
- la fiabilité des enregistrements comptables.

Pour les atteindre, des procédures particulières sont mises en place dans les entreprises, telles que :

- création de documents normalisés ;
- système d'autorisation et d'approbation ;
- séparation des tâches entre les personnes chargées des fonctions opérationnelles, de détention des biens, d'enregistrement comptable et de contrôle ;
- contrôle physique des actifs ;
- création d'un service d'audit interne.

❷ Objectifs n'ayant pas d'incidence directe sur les comptes annuels

Il concerne :

- l'application des instructions de la Direction ;
- l'amélioration des performances.

Les mesures prises à cet égard peuvent inclure :

- un planning de réunions périodiques ;
- des programmes de formation adaptés à chaque catégorie du personnel ;
- des contrôles Qualité ;
- des rapports de gestion ;
- des analyses statistiques.

1.3 - Contrôle interne et organes de contrôle dans l'entreprise

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des biens ou la séparation des fonctions.

BENEDICT & KERAVEL (1997) énoncent les fonctions principales chargées d'assurer le contrôle dans une entreprise. Il s'agit de l'audit interne et du contrôle de gestion.

L'audit interne est chargé de vérifier l'état de contrôle interne. Le contrôle de gestion met en place un système global d'informations internes à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données concernant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise.

Les deux fonctions de contrôle doivent se compléter dans l'entreprise. Leur but commun est d'assurer la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Les interventions menées par l'audit interne éclairent et justifient les résultats parfois anormaux mis en évidence par le contrôle de gestion et contestés par les responsables opérationnels. A ce titre, l'audit interne renforce la crédibilité du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion mesure les performances. Il contribue à détecter les erreurs et les fraudes. Donc, le contrôle de gestion accompagne l'audit interne.

1.4 - Utilité du contrôle interne

Selon COOPERS & LYBRAND (1998), le contrôle interne permet, entre autres, de s'assurer :

- que toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées (exhaustivité des enregistrements) ;
- que tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles (réalité des enregistrements) ;

- que tous les actifs de l'entreprise sont bien sauvegardés ;
- que les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants ;
- que toutes les opérations sont exécutées conformément aux lois et textes en vigueur et aux décisions de la Direction.

1.5 - Limites du contrôle interne

« Le contrôle interne est considéré par certains observateurs comme une garantie de succès pour l'entreprise. En d'autres termes, le contrôle interne est parfois considéré comme une solution à tous les maux existants et potentiels frappant l'entreprise. Cette vision est erronée : le contrôle interne n'est pas une panacée » COOPERS & LYBRAND (1994 : 109). Donc, la mise en place d'un système de contrôle interne dans une entreprise ne suffit pas pour garantir sa performance et sa pérennité.

Selon BENEDICT & KERAVEL (1997 : 15), le contrôle interne a des limites. Il s'agit des limites ci-après.

① Le contrôle interne a un coût

Le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise et que son coût peut s'analyser comme celui de l'assurance.

En outre, le contrôle interne est avant tout, une meilleure répartition des tâches qui ne se traduit pas systématiquement par leur multiplication. Il doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir (adéquation gain et coût).

② Le contrôle interne peut poser des problèmes humains

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la confiance de la Direction dans le personnel. Ce dernier doit être clairement informé des objectifs et de l'utilité du contrôle interne.

③ Le contrôle interne ne peut pas éviter la collusion

Le meilleur système de contrôle interne ne peut pas éviter la collusion. Le contrôle réciproque des tâches a pour objectif d'interdire les fraudes et détournements par un membre du personnel, mais l'entente entre deux ou plusieurs personnes qui sont impliquées dans une même procédure peut permettre la réalisation d'une malversation.

2 - Le système de contrôle interne dans les banques

Selon COUSSERGUES (1998), les contrôles dans les banques sont effectués à deux niveaux : le contrôle au premier degré et le contrôle au deuxième degré.

2.1 - Le contrôle du premier degré

Le contrôle du premier degré s'applique à tous les départements de la banque en fonction des risques qui leur sont propres. Un accent est mis sur le respect des principes suivants :

- la stricte séparation entre les services opérationnels qui initient les opérations et les services qui assurent l'enregistrement comptable et la conservation des justificatifs ;
- la délimitation précise des compétences de chacun par le biais des délégations de pouvoirs clairement établies ;
- l'enregistrement obligatoire et immédiat de toutes les opérations afin d'obtenir le montant exact des positions, donc des risques.

Le contrôle de premier degré s'appuie sur un manuel des procédures. Pour toute opération, le manuel indique :

- les étapes successives et logiques du traitement, de son origine à son archivage ;
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement ;
- l'enregistrement comptable des informations et leur restitution ;
- les procédures de contrôle.

2.2 - Le contrôle de deuxième degré

Réalisé à un niveau hiérarchique supérieur, le contrôle du deuxième degré prend la forme de vérifications planifiées ou inopinées et a posteriori. Son rôle est :

- d'évaluer l'opportunité des opérations,
- de suivre les risques qui s'y attachent, compte tenu des délégations de pouvoirs accordées,
- d'éclairer les organes dirigeants sur la réalisation des objectifs assignés au contrôle interne.

Le contrôle de deuxième degré requiert un organe spécialisé qui, d'une banque à l'autre, s'appelle inspection générale, contrôle général ou audit interne.

Rattaché à un haut niveau hiérarchique, cet organe :

- a une compétence sur l'ensemble de la banque, sièges, agences et filiales ;
- apprécie les conditions dans lesquelles le contrôle interne est effectué ;
- alimente, par ses rapports, ses notes de synthèse, ses tableaux de bord, l'information de la direction générale et du Conseil d'Administration.

3 - Les éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne bancaire

Malgré les spécificités de l'activité bancaire, nous retenons que ce sont les mêmes qu'ailleurs. Pour SARDI (1993), un accent doit être mis sur les éléments ci-après.

3.1 - Des objectifs clairement exprimés

Les objectifs clairement exprimés sont du ressort de la direction générale et portent sur les éléments suivants :

❶ la sécurité

Il s'agit de l'objectif traditionnel du contrôle interne : la sécurité des opérations, des valeurs et des personnes de l'entreprise.

- La sécurité des opérations :

Le traitement des opérations souvent très volumineuses dans les banques implique des risques tels que la mauvaise exécution, des erreurs et des négligences si le contrôle est inadéquat. L'établissement peut perdre des sous ou ternir son image de marque.

- La sécurité des valeurs :

La banque doit protéger des éléments tels que : les espèces, les chèques, les supports magnétiques, les titres, les systèmes informatiques, les données de valeurs à appliquer aux clients ou à obtenir des correspondants, ... etc.

- La sécurité des biens et des personnes :

Des mesures adéquates doivent être prises pour protéger la banque contre des agressions extérieures et internes. Il s'agit, entre autres, des mesures suivantes : coffres forts ignifuges, détecteurs et extincteurs automatiques d'incendies, assurances multirisques, système de télésurveillance, etc.

❷ L'efficacité et la qualité des services

C'est ici que l'audit interne doit prouver qu'il apporte de la valeur ajoutée. Il doit vérifier en permanence l'adéquation entre les résultats obtenus et l'utilisation des ressources au niveau de chaque service.

④ La conformité

Il s'agit de la conformité par rapport aux directives de la direction et du conseil d'administration, aux dispositions législatives, réglementaires, fiscales et aux normes ou usages professionnels. Les manquements peuvent être lourds de conséquences aussi bien sur le plan pécuniaire que sur le plan image de marque.

④ La fiabilité et la rapidité de l'information

La banque doit être dotée d'un bon système d'informations de gestion pour produire en temps réel et rapidement la masse impressionnante d'informations à mettre à la disposition de la direction, des départements, des clients et des autorités monétaires.

3.2 - Un manuel des procédures

Les spécificités de l'activité bancaire, et les risques qui s'y attachent, rendent impérative l'existence d'un manuel de procédures. Ce manuel permet de :

- responsabiliser les employés par une définition claire des fonctions et tâches ;
- rendre transparentes les étapes successives de traitement d'une opération ;
- faciliter les rotations du personnel qui sont une source d'enrichissement professionnel et une sécurité pour la banque.

Pour l'élaboration du manuel, il faut associer les utilisateurs et avoir l'adhésion de la direction de la banque.

Le manuel de procédures doit être clair, précis et complet dans son contenu. Il doit être largement diffusé, rigoureusement appliqué et mis à jour constamment.

3.3 - Séparation des tâches et supervision

Ce principe est très important dans la banque. Chaque opération doit suivre les étapes ci-après.

❶ Autorisation

Afin de situer les responsabilités, le conseil d'administration et la direction habilitent des employés au niveau de chaque département pour l'autorisation des opérations.

Il est mis en place dans les banques un recueil des signatures autorisées.

Au niveau du système informatique, chaque responsable dispose d'un code confidentiel pour autoriser les opérations.

❷ Exécution

Il s'agit du traitement administratif, technique et comptable de l'ordre reçu. Le traitement se termine par la production d'un avis d'opéré.

L'exécution devient automatique dans les systèmes informatiques : préparation de l'ordre, génération des écritures comptables, édition de l'avis d'opéré.

❸ Contrôles

Les contrôles doivent respecter deux étapes : le contrôle de l'autorisation et le contrôle de la saisie.

- Contrôle de l'autorisation

Ici, il y a lieu de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée et correctement traitées.

- Contrôle de la saisie

Lors de la saisie informatique, il faut vérifier la cohérence des pièces et des visas figurant sur les pièces comptables. L'autorisation trouve son prolongement logique au niveau de la saisie. Par exemple, les comptes clients ne doivent être mouvementés que par les services de

traitement des opérations. Par contre, les comptes du personnel doivent nécessiter une habilitation particulière.

Avec les systèmes informatiques, les contrôles sont plus simples car il est prévu une série de sécurités à savoir :

- nécessité d'introduire un code secret, connu des seules personnes habilitées à effectuer les transactions ;
- après la saisie, il faut passer à l'étape du contrôle et de la validation par l'introduction d'un code confidentiel pour que les saisies provisoires ne deviennent définitives.

3.4 - Justification permanente des comptes

Dans les banques, les comptes doivent être régulièrement justifiés pour éviter deux risques classiques fréquemment rencontrés :

- des comptes devenus injustifiables dont les soldes sont passés très souvent en pertes ;
- l'utilisation des comptes non justifiés pour servir de contrepartie à des fraudes et détournements internes.

Il faut noter également qu'une attention particulière est accordée aux comptes des correspondants dans les banques pour éviter de traîner des suspens non dénoués à temps et qui se traduisent généralement par des pertes.

3.5 - Système d'information et de contrôle de gestion performant

Le contrôle de gestion peut se définir comme un ensemble de techniques et de systèmes ayant pour objectifs de mesurer et d'améliorer les performances.

C'est un outil indispensable pour le contrôle interne pour la détection de certaines anomalies qui peuvent :

- trouver une explication satisfaisante ;
- révéler des erreurs, des fraudes ou détournements.

Pour assurer un bon contrôle interne, le système d'information doit être issu d'un système unique et commun à celui de la comptabilité afin d'assurer la fiabilité et l'unicité de l'information.

3.6 - Personnel de qualité

Le système de contrôle interne mis en place serait inefficace sans un personnel qualifié pour le mettre en œuvre. Aucun système de traitement ou de contrôle ne pourra remplacer un personnel compétent, honnête, consciencieux, et doté de bon sens.

Ainsi, dans les banques, un accent est mis sur la formation pour préparer les employés aux examens professionnels. La pratique du "**tour de banque**" est également utilisée pour former les nouveaux employés aux procédures internes de l'établissement.

3.7 - Audit interne efficace

L'audit interne fait partie du dispositif de contrôle interne dont il est chargé d'assurer l'efficacité. L'efficacité du contrôle interne n'est que le corollaire de l'efficacité de la fonction qu'exerce l'audit interne.

L'efficacité de l'audit interne peut s'apprécier à partir des éléments ci-après.

- Des objectifs clairement exprimés

Le manque d'efficacité de l'audit interne est très souvent lié à une absence ou à une insuffisance de définition des objectifs qui lui sont assignés.

- Une définition précise des fonctions

La définition des fonctions de l'audit interne est souvent imprécise et variable d'un établissement à l'autre. En plus, la diversité des appellations de l'organe de contrôle n'est pas de nature à clarifier le débat. On distingue : l'inspection générale, l'audit interne, l'inspection des agences et succursales, le contrôle comptable, etc.

- Une attitude préventive et prospective

Il faut éviter l'audit "sanction" et mettre l'accent sur l'audit "prévention" résolument prospectif pour identifier les nouveaux risques afin de les contrer rapidement.

- Un plan d'audit

Les interventions de l'audit interne doivent être planifiées pour atteindre une efficacité maximum. Le plan d'audit dont nous proposons un exemple en annexe n°2, est établi selon la démarche suivante :

1. recenser toutes les activités, services, agences à contrôler ;
2. attribuer à chaque mission une fréquence : journalière, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle, etc.
3. définir le type de mission : partielle ou "flash", classique ou complète.

- Une indépendance incontestée

La fonction audit ayant vocation à contrôler des opérations et des fonctions, il est recommandé qu'elle soit rattachée au plus haut niveau de l'organisation.

Le rattachement au plus haut niveau traduit l'importance accordée à l'audit interne et assure son indépendance vis à vis des directions opérationnelles et des directions de même niveau hiérarchique que lui.

4 - Le dispositif réglementaire du contrôle interne dans les banques au sein de l'UEMOA

Dans la zone UEMOA, le contrôle interne dans les banques a été réglementé. Ainsi, les autorités monétaires, par une circulaire, ont imposé aux établissements financiers la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

Avant de présenter succinctement le contenu de la réglementation, il convient de rappeler que la circulaire n° 03-91/CB du 10 juin 1991 relative au contrôle interne dans les établissements financiers a été actualisée. Présentement, c'est la circulaire n° 10-2000/CB en date du 23 juin 2000 qui définit les obligations des établissements financiers en la matière.

La circulaire n° 10-2000/CB met l'accent sur les éléments ci-après.

4.1 - Objectif du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- «vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;
- vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.»

4.2 - Rôle des organes délibérant & exécutif et du personnel

L'organe délibérant (conseil d'administration ou le conseil de surveillance) et l'organe exécutif (présidence, direction générale) sont responsables du bon fonctionnement du contrôle interne dans les banques.

La définition du dispositif du contrôle interne, sa mise en place et sa surveillance sont du ressort de l'organe délibérant qui peut créer un comité d'audit, chargé notamment de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle.

Quant à l'organe exécutif, il met en œuvre la politique de contrôle interne ainsi définie par l'organe délibérant, en mobilisant des moyens tant matériels qu'humains pour assurer en permanence la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne.

4.3 - Evaluation et prévention des risques

Les banques doivent gérer et maîtriser en permanence les risques suivants : le risque de contrepartie, le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de prix, le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique.

Afin de mieux maîtriser le risque de contrepartie, il est demandé aux banques de procéder au moins semestriellement à une révision globale de leur portefeuille.

Par ailleurs, le contrôle interne devra permettre de mieux sélectionner les activités, non seulement en fonction des risques qu'elles comportent, mais également de leur rentabilité.

4.4 - Contrôle des opérations et des procédures

Ici, un accent est mis sur la séparation des fonctions à savoir : autorisation, exécution et contrôle. Il est demandé aux banques de mettre en place un manuel de procédures.

En plus, l'audit interne doit rendre compte à l'organe délibérant et, s'il existe, au comité d'audit, des carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement selon une périodicité au moins trimestrielle.

4.5 - Système d'information et de documentation

Le contrôle interne doit veiller à la qualité (fiabilité, pertinence, conformité aux normes) de l'information comptable et financière destinée aux organes exécutif et délibérant de la banque, aux autorités monétaires et au public.

A cette fin, le contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, dénommé piste d'audit et veiller au respect des dispositions du plan comptable bancaire en vigueur dans l'UEMOA. Les éléments constitutifs de la piste d'audit doivent être conservés pendant au moins dix (10) ans.

Enfin, le contrôle interne doit s'assurer que le système informatique est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières fiables et pertinentes, dans des conditions satisfaisantes de sécurités.

4.6 - Surveillance prudentielle

Les objectifs et moyens du contrôle interne doivent faire l'objet d'un document écrit et tenu à jour.

Dans les trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile, les banques doivent adresser à la Commission Bancaire, un rapport comportant :

« - une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, faisant notamment ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans les méthodes et l'activité ;

- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctives entreprises ;

- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement assujéti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte ;
- une présentation du programme d'actions pour la période à venir. »

Par ailleurs, les banques sont tenues de communiquer à la Commission Bancaire, dans un délai de deux mois, les résultats des révisions semestrielles globales du portefeuille, en précisant la cotation éventuellement accordée aux diverses signatures.

Le règlement sur le contrôle interne dans les banques et établissements financiers au sein de l'UEMOA appelle les remarques ou observations ci-après.

La définition du contrôle interne est limitée aux préoccupations des autorités monétaires à savoir : conformité aux textes et usages, système interne de limites des risques, qualité de l'information comptable et financière.

Les objectifs de gestion interne telles que l'efficacité, la productivité, la sécurité des opérations, des valeurs et des personnes n'ont pas été expressément imposées aux banques. Ces objectifs, bien que laissés à l'appréciation de chaque banque, se retrouvent implicitement dans la portion de phrase "aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif".

D'autre part, la Commission Bancaire recommande aux banques de créer des comités d'audit pour assister l'organe exécutif dans son contrôle. Mais il ressort de nos sondages, qu'aucun de ces comités ne semble encore avoir vu le jour. A la place, ont été créés, ici ou là, d'autres comités de contrôle réunissant, sous la présidence d'un dirigeant, des départements impliqués dans le contrôle tels que contrôle financier, contrôle de gestion, juridique, informatique, comptabilité.

4.7 - Contrôle interne dans les banques : comparaison des approches dans l'UEMOA et en France

Nous avons comparé le règlement n°90/08 du 25 juillet 1990 relatif au contrôle interne dans les banques françaises à la circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne dans les banques au sein de l'UEMOA.

A la suite de cette comparaison, nous avons noté des points communs sur les problèmes clés à savoir :

- objectif du système de contrôle interne ;
- rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel ;
- évaluation et prévention des risques ;
- contrôle des opérations et des procédures ;
- le système d'information et de documentation.

Toutefois, en France, pour ce qui concerne le contenu du rapport annuel sur le contrôle, en plus des éléments énumérés au point (4.6) ci-dessus, les banques doivent ajouter un dernier point consacré au risque informatique.

A notre avis, étant donné que les règlements sur le contrôle interne dans les banques en France et au sein de l'UEMOA se rejoignent sur des points principaux, la qualité du dispositif prescrit par les autorités monétaires de l'UEMOA nous semble acceptable.

Par ailleurs, la réglementation du contrôle interne dans les banques au sein de l'UEMOA devrait renforcer le contrôle au deuxième degré qui permet d'apprécier la qualité des contrôles au premier degré réalisés par les directions opérationnelles.

Enfin, le dispositif réglementaire sur le contrôle interne préconisé par les autorités monétaires au sein de l'UEMOA nous semble adéquat car il permet :

- de garantir la pérennité dans l'exploitation des banques et par conséquent rassurer les déposants ; il convient de rappeler que l'activité bancaire est une activité décentralisée et fortement informatisée ; les délégations des pouvoirs rendent indispensable la définition préalable de règles précises ;
- de prévenir les risques bancaires qui sont tellement nombreux ; il faut préciser que la plupart des opérations effectuées par les banques se traduisent par des engagements qui les exposent à un risque de contrepartie qui doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux.

En somme, le contrôle interne devient un outil indispensable pour toutes les entreprises. Il joue un rôle important dans la performance et la pérennité des entreprises. La prévention des risques dans l'entreprise passe par la mise en place d'un bon système de contrôle interne.

Les banques sont plus sensibles aux problèmes posés par le contrôle interne à cause de deux particularités majeures : le mode d'organisation et la nature des opérations. C'est pour cette raison que les autorités monétaires ont jugé bon de réglementer le contrôle interne dans les banques au sein de l'EUMOA. Le règlement met un accent sur l'évaluation et la prévention des risques. Bien entendu, d'autres éléments entrent en ligne de compte tels que :

- des objectifs de contrôle qui doivent être clairement exprimés ;
- un manuel de procédures ;
- une stricte séparation des tâches et une supervision adéquate ;
- un système d'information et de contrôle de gestion performant ;
- un personnel de qualité ;
- un audit interne efficace.

Après cette présentation du cadre théorique de l'étude, nous allons analyser le système de contrôle interne mis en place par la BANQUE PROSPERITE.

PARTIE 2 : LE CONTROLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE

La mise en place d'un système de contrôle interne reste tributaire d'un certain nombre de facteurs à savoir : secteur d'activité, taille, statut juridique, autorités de tutelle, missions, environnement externe, etc.

Dans cette seconde partie du mémoire, nous présenterons le dispositif du contrôle interne de la BANQUE PROSPERITE puis nous l'analyserons en s'appuyant sur les aspects développés dans le cadre théorique. Pour ce faire, il y a lieu d'adopter une approche méthodologique.

En effet, notre approche méthodologique a respecté les étapes ci-après.

① Revue documentaire

Nous avons consulté la documentation disponible : manuels de procédures, organigrammes, description des tâches, code de déontologie, code vestimentaire, documents sur le système informatique, notes de services, rapports sur l'état du contrôle interne, états financiers, rapports de vérification de la Commission Bancaires, divers textes réglementaires, etc.).

② Collecte d'information dans les départements ciblés

Nous avons visité certains départements (cf. annexe n°3) suivant un planning arrêté avec le Chef du département du contrôle interne. Nous avons interviewé les chefs de département, leurs assistants et les responsables des services dépendant hiérarchiquement d'eux.

L'entretien avec le personnel a été axé essentiellement sur :

- l'organisation du département ou service ;
- les missions du département ;
- les procédures mises en place et leur application ;
- la description des postes (responsable hiérarchique, titulaire du poste, supplément, attribution, délégation, etc.) ;
- les objectifs assignés au département pour l'an 2000.

③ Appui aux auditeurs dans leurs contrôles

Nous avons assisté les auditeurs dans certaines tâches de contrôles. C'est ainsi que nous avons eu à effectuer les travaux suivants :

- rapprochement des comptes de correspondants ;
- pointage des journées comptables ;
- vérification des transferts émis et reçus ;
- contrôle de caisse ;
- analyse des comptes enregistrant les opérations de compensation, de virement interbancaire et des comptes dormants ;
- classement des pièces comptables.

④ Procédés d'audit utilisés

Nos vérifications sur le terrain ont consisté à :

- prendre une procédure et la suivre tout au long de son mode opératoire, c'est à dire une observation physique des tâches accomplies ;
- prendre des éléments par sondage (dossiers de crédit, dossiers du personnel) et les analyser pour nous assurer de leur conformité par rapport au contenu des manuels de procédure ;
- à demander d'introduire une anomalie dans le traitement informatique et observer par la suite les résultats.

En outre, il y a lieu de préciser que nous n'avons pas effectué des sondages orientés, c'est à dire obtenir facilement des informations sur une population très importante par l'observation d'une partie représentative de ladite population.

Enfin, il convient de signaler que nous avons rencontré des difficultés dans notre "tour de banque". Ces difficultés tiennent :

- à la confidentialité de certaines informations ;
- à la compréhension du contenu de certains documents consultés car beaucoup de documents sont rédigés en anglais.

Malgré ces difficultés, nous avons pu cerner les activités de la banque, son organisation, ses opérations et les procédures mises en place. Tous ces éléments sont développés dans cette seconde partie qui s'articulera au tour de trois chapitres à savoir :

- le premier chapitre portera sur la présentation de la banque : son historique, son organisation générale et la structure du département du contrôle interne ;
- dans le deuxième chapitre nous décrirons le dispositif du contrôle interne de la banque : les organes internes et les procédures ;
- le troisième chapitre sera consacré à l'analyse du dispositif : les forces, les insuffisances et les recommandations pour améliorer le dispositif.

CHAPITRE 1 : Présentation de la BANQUE PROSPERITE

Ici, nous n'allons pas présenter la BANQUE PROSPERITE de façon détaillée, mais nous aborderons les aspects essentiels tels que son historique, son organisation générale et la structure chargée de vérifier l'état du contrôle interne.

1. Historique

La BANQUE PROSPERITE a été agréée en qualité de banque par l'arrêté n°../MEF en date du .. février 19N du Ministère de l'Economie et des Finances d'un Etat de l'UEMOA. Constituée sous forme de société anonyme, elle est inscrite sur la liste des établissements de crédit de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) sous le numéro T 00XX T.

Le capital social de la BANQUE PROSPERITE est de FCFA 2 milliards. Son siège social est situé au 40, rue des baobabs dans une capitale d'un Etat de l'Afrique de l'ouest.

2. Organisation générale de la banque

L'activité principale de la BANQUE PROSPERITE est de fournir des services financiers. A ce titre, elle offre un large éventail de produits bancaires aux particuliers, aux entreprises, aux institutions financières et multilatérales, aux organismes non gouvernementaux et aux gouvernements.

La BANQUE PROSPERITE est également partenaire de Western Union.

Pour bien réaliser sa mission, la BANQUE PROSPERITE est animée par une équipe structurée de la façon ci-après.

2.1 - Organigramme général

L'organigramme de la banque est fondé sur une décentralisation des responsabilités et une délégation des pouvoirs.

La banque est organisée de la suivante (cf. annexe n°3) :

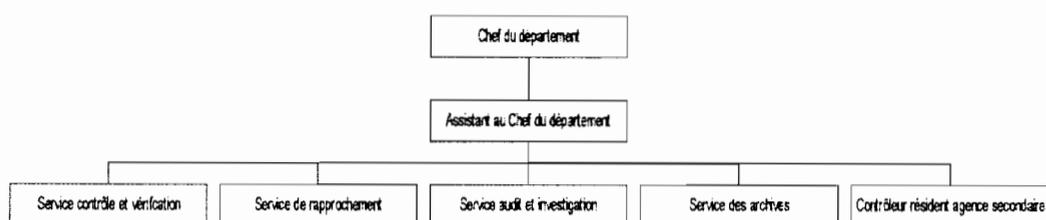
- le conseil d'administration ;
- la direction générale ;
- le département des risques ;
- le département trésorerie ;
- les départements commerciaux ;
- le département des opérations ;
- le département informatique ;
- le département des ressources humaines et services généraux ;
- le département juridique ;
- le département du contrôle financier ;
- le département du contrôle interne.

2.2 - Présentation du département du contrôle interne

Le département du contrôle interne est chargé de vérifier l'application des procédures mises en place et de veiller à la sécurité générale de la banque.

Le département est structuré comme suit :

Figure n°1 : Organigramme du département du contrôle interne



Source : Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables, BANQUE PROSPERITE, 2000

❶ Le service contrôle et vérification est chargé d'assurer les contrôles quotidiens et hebdomadaires prévus dans le planning d'intervention, à savoir :

- Contrôle des devises
- Contrôle des caisses
- Contrôle des chèques certifiés
- Vérification des tickets dépenses

❷ Le service de rapprochement est chargé de contrôler toutes les transactions de la banque avec ses correspondants. Ses tâches comprennent :

- Le rapprochement des comptes de correspondants ;
- Les investigations et relances des différents suspens avec les documents sources ;
- Le contrôle exhaustif des transferts émis et reçus,
- La supervision de toutes les opérations effectuées sur le réseau SWIFT (System for Worldwide Interbank Financial Telecommunications) ;
- Le suivi de l'émission de tous les instruments de paiement internationaux.

③ Le service audit et investigation est chargé d'assurer :

- Les vérifications mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles ;
- Les missions ponctuelles d'audit des services et des agences ;
- Les recherches et investigations relatives aux réclamations de la clientèle ;
- Les confirmations de solde et le courrier adressé à la clientèle.

④ Le service des archives qui a pour tâches essentielles :

- La gestion des archives principales et auxiliaires ;
- La gestion du système informatique d'archivage ;
- Le contrôle du classement et rangement des documents ;
- L'application du planning de destruction des documents.

⑤ Le contrôleur résident de l'agence secondaire qui fonctionne selon son propre planning d'intervention dont l'application est vérifiée semestriellement au cours de l'inspection des opérations effectuées par les contrôleurs de l'agence principale.

Au début de chaque année, le département soumet à la Direction Générale son planning d'intervention.

Il est organisé au niveau du département des réunions hebdomadaires permettant de faire le point sur l'évolution des résultats en fonction du planning d'intervention validé par la Direction Générale.

La sécurité relève directement du Chef de département qui initie les contrôles de sécurité, vérifie le respect des procédures et s'assure du bon fonctionnement des systèmes de contrôle d'accès, d'alarme et d'incendie de la banque.

Au total, la BANQUE PROSPERITE est organisée en plusieurs départements assurant chacun une des fonctions suivantes :

- décisions et engagements ;
- commercialisation ;
- gestion des évènements et de leur comptabilisation ;
- administration et contrôles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE

1 - Les organes internes

Indépendamment des organes d'administration légaux (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Comité Exécutif), d'autres organes coexistent au sein de la banque avec un rôle consultatif. Il s'agit des organes ci-après.

1.1 - Le Comité de Direction

Ce comité est composé du Directeur Général et de son adjoint, les directeurs et les chefs de département de la banque.

Il se réunit hebdomadairement. En tant qu'organe d'information et de coordination des différents services de la banque, il connaît de façon générale, toutes les affaires relatives au fonctionnement, à l'activité, à la gestion du personnel et au développement de la banque.

1.2 - Le Comité de Gestion « Actif /Passif » (ALCO)

Les membres qui animent ce comité sont : le Directeur Général, le Trésorier, le Contrôleur Financier et les Commerciaux.

Il se réunit une fois par semaine pour statuer sur la gestion des ressources et emplois de la Banque. Il est animé par le Trésorier.

En fait, ce comité a pour mission de donner son avis sur les placements ou les emprunts nécessaires à la pérennité de la banque. L'objectif poursuivi est d'aider le trésorier à limiter les risques de liquidité, de change et de taux. D'ailleurs, ce dernier nous a fait comprendre que dans d'autres établissements financiers, la gestion "actif/passif" est assurée par un service qui est très souvent rattaché à la fonction trésorerie.

1.3 - Le Comité de crédit

Il comprend le Directeur Général et son adjoint, le Directeur de la gestion des risques et les chefs des départements commerciaux.

Le comité de crédit se prononce sur tous dossiers de crédits accordés par la banque. Il se réunit formellement une fois par trimestre pour connaître l'évolution du portefeuille de la banque, les créances en souffrance, les provisions et le recouvrement.

Le comité de crédit a obligation de se réunir aussi souvent que nécessaire. Toutefois, pour des raisons d'efficacité, le Directeur Général peut prendre seul les décisions de prêts.

Les dossiers de prêt dont la limite excède les pouvoirs du Directeur Général et qui relève de la compétence du Conseil d'Administration ou de la maison mère devront faire au préalable l'objet de réunion formelle du comité de crédit suivi d'un procès verbal.

1.4 - Le Comité des Prêts au Personnel

Il est composé du Directeur Général, du Chef du département des ressources humaines et services généraux et du Contrôleur Financier.

Il est chargé de l'octroi des prêts au personnel et se réunit en cas de besoin. Chaque demande de prêt fait l'objet de l'avis des membres du comité.

1.5 - Le Conseil de Discipline

Il comprend, outre le Directeur Central et le délégué principale du personnel, les chefs des départements suivants : Opérations, Contrôle Interne, Ressources Humaines, Juridique.

Le Conseil de Discipline étudie les dossiers faisant l'objet de procédure disciplinaire et donne un avis motivé à la Direction Générale. Les avis du conseil sont consultatifs, donc, il revient au Directeur Général de prononcer les sanctions en dernier ressort.

1.6 - Le Comité de Formation

Composé du Directeur Général, du Chef du département des ressources humaines et services généraux, du Contrôleur Financier, du Chef du département des opérations et du premier délégué du personnel, le Comité de Formation définit et quantifie les besoins en formation sur la base des propositions des chefs de départements.

Il élabore un plan de carrière pour chaque agent. Ce comité siège une fois par an et de manière ponctuelle sur convocation d'un membre du comité.

1.7 - Le Comité du Service "Excellence" (Qualité du Service)

Chargé de veiller à la qualité du service rendu à la clientèle, ce comité, qui se réunit une fois par mois, comprend les membres suivants :

- le Chef du département des Opérations ;
- le Chef du département Commercial ;
- les Chefs d'agences.

Par ailleurs, il s'occupe du suivi de l'excellence dans les comportements des agents de la banque.

1.8 - Le Comité de Technologie

Ce comité se réunit une fois par trimestre pour se concerter sur tout problème technologique important susceptible d'avoir des répercussions sur la banque. Il donne son avis sur les choix technologiques ainsi que les implications budgétaires qui en découlent.

Il est composé des Chefs des départements suivants :

- Contrôle Financier ;
- Contrôle Interne ;
- Opérations ;
- Informatique et Technologie.

1.9 - Le Comité de Dépenses

Ce comité est composé des Chefs des départements suivants : Contrôle Interne, Opérations, Contrôle Financier, Informatique, Ressources Humaines et Juridique.

Il se réunit le dernier mardi de chaque mois et aussi souvent que nécessaire.

Ce comité a pour mission de :

- veiller au respect de la procédure d'achat ;
- sélectionner chaque année les prestataires de services habilités à traiter avec la banque ;
- dépouiller les appels d'offre lancés par la banque ;
- contenir à tout moment le niveau des dépenses dans les limites du budget, et dans la mesure du possible, faire des économies par rapport aux prévisions ;
- donner au Directeur Général un avis motivé sur la gestion des stocks et sur tous les cas de retrait d'inventaire.

Le comité de dépenses est également chargé de préparer à l'attention du Comité de Direction, un rapport trimestriel sur l'exécution des dépenses prévues au budget.

1.10 - Le Comité de Sponsoring et Publicité

Ce comité a pour mission l'étude, la mise en place, l'exploitation et l'exécution de tout budget de sponsoring et autres frais de publicité de la banque.

Il est composé des chefs de départements suivants : Opérations, Contrôle Financier, Gestion des risques, Commercial et du Directeur Central.

Les comités susmentionnés animent la banque et éclairent la direction générale et d'autres départements sur les décisions importantes à prendre au niveau de la banque.

2 - Procédures administratives, financières et comptables

Les procédures mises en place à la BANQUE PROSPERITE s'appuient sur trois manuels à savoir :

- Manuel de Politique de Contrôle et d'Administration ;
- Manuel de Politique et de Procédures de Crédit ;
- Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables.

Les deux premiers sont les manuels de la maison mère. Le manuel d'organisation et de procédures comptables est imposé par le plan comptable bancaire de l'UEMOA.

- Le Manuel de Politique de Contrôle et d'Administration retrace :
 - les procédures relatives au traitement des opérations bancaires (trésorerie, caisse, transferts, comptes courants, prêts, dépôts à terme, les placements, titres, commerce international, etc.) ;
 - les procédures juridiques (gestion des incidents de paiement, traitement des dossiers de succession, convention de crédit, traitement des dossiers de contentieux, contrats divers, etc.) ;
 - les procédures relatives à la gestion informatique (système d'information, les sécurités informatiques, etc.) ;
 - les procédures relatives au contrôle financier (engagement des dépenses, élaboration des budgets, contrôle budgétaire, rapports financiers, etc.) ;
 - les procédures relatives aux vérifications indépendantes (independent proofs.)

- Le Manuel de Politique et de Procédures de Crédit énonce :
 - les procédures d'approbation de crédit ;
 - la gestion du risque de crédit ;
 - l'administration du crédit ;
 - les formulaires et les contrôles.

- Le Manuel d'Organisation et de Procédures Comptables décrit :
 - l'organisation comptable ;
 - les principes comptables ;
 - les livres et documents obligatoires ;
 - le traitement automatisé des opérations prévues dans le Manuel de Politique de Contrôle et d'Administration avec les schémas d'écritures, les comptes à utiliser ;
 - les normes de gestion (états réglementaires, dispositif prudentiel) ;
 - le plan comptable bancaire.

2.1 - Procédures relatives aux Décisions et Engagements

2.1.1 - Direction Générale

Il y a lieu de préciser qu'il n'existe pas de procédures formalisées pour la direction. Mais comme toute direction, elle est chargée de traduire de façon concrète les orientations et les objectifs fixés par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale des actionnaires.

La direction générale prend les décisions sur la base des éléments produits par les départements et les différents comités de la banque.

2.1.2 - Gestion des risques

Les pouvoirs en matière de distribution de crédit sont fixés comme suit :

Tableau n° 1 - Les autorisations de crédit

Gestionnaires de comptes :	30 millions F CFA
Responsable du Département des Risques :	60 millions F CFA
Directeur Général	300 millions F CFA
Conseil d'Administration	Au-delà de 300 millions

Source : manuel de politique et de procédures de crédit, banque prospérité, 1998

Les demandes de crédits sont enregistrées par les gestionnaires de comptes. L'étude des besoins ainsi que la détermination du type de financement sont effectuées par le Département des Risques.

Tout dossier de crédit, à l'intérieur de ces limites d'approbation, est soumis à la signature conjointe de deux membres du Comité de Crédit.

Un dossier de crédit contient, entres autres, les documents suivants :

- une demande d'approbation de crédit y compris la copie des tickets d'offre et des tickets de décaissement ;
- une fiche de renseignement sur l'entreprise ou l'individu ;
- les états financiers des trois derniers exercices ;
- les garanties (cautions, assurances, conventions notariés, domiciliation de salaires ou autres revenus) ;
- les correspondances provenant du client

Le suivi des engagements est assuré par le Département des Risques selon le processus suivant :

- évaluation et études des dossiers ;
- administration des crédits (formalisation, mise en place des facilités, tenue et suivi des garanties) ;
- recouvrement amiable.

Les tickets de mise en place des lignes autorisées de crédit, établis par le service "Administration de Crédit", sont transmis au Comité de Crédit pour contrôle.

Pour ce qui concerne le suivi des dossiers en contentieux ou en pré contentieux, les provisions constituées sont approuvées par le Conseil d'Administration quel qu'en soit le montant.

Le Département des Risques vérifie quotidiennement tous les découverts et dépassements accordés sur les lignes de crédit.

Le contrôle consiste à s'assurer que :

- tous les découverts ou dépassements temporaires ont été précédemment approuvés par le Comité de Gestion des Risques ;
- la durée d'un découvert ou d'un dépassement n'excède pas sept (7) jours ;
- après un délai de 10 jours, le découvert non encore remboursé a été transformé en prêt ou en avance réglementaire ;
- un découvert temporaire ayant dépassé 30 jours sans effort de régularisation, a été transféré en créance impayée ;
- une créance impayée demeurée identique pendant 90 jours a été déclarée en créance douteuse.

2.1.3 - Gestion de la trésorerie

Les procédures de la gestion de la liquidité de la banque portent essentiellement sur :

- la gestion des dépôts auprès de la banque centrale et des correspondants ;
- les opérations de prêts et emprunts sur le marché monétaire ;
- les appuis divers aux caissiers dans le cadre des opérations en devise ;
- la gestion des transferts Western Union.

● les opérations effectuées sur le marché monétaire

Le Trésorier intervient sur le marché monétaire pour équilibrer la trésorerie de la banque. Cet équilibre de la trésorerie est réalisé au moyen d'opérations de prêts ou d'emprunts à très court terme, le plus souvent au jour le jour.

Le Trésorier contacte les banques pour placer des disponibilités ou faire un emprunt. En cas d'accord sur les modalités de l'opération, le Trésorier remplit un document appelé "Deal Slip" qui retrace les informations suivantes :

- jour de l'opération ;
- date de transaction ;
- date de valeur ;
- taux ;
- motif ;
- banque partenaire (co-contractant) ;
- mode de remboursement.

En outre, le Trésorier, en rapport avec le Service Portefeuille Local, effectue le suivi du compte de la banque ouvert auprès de la BCEAO qui enregistre les opérations de compensation.

② Appui aux caissiers

Pour ce qui concerne la caisse, le Trésorier veille notamment :

- à l'introduction dans le système informatique (GLOBUS) des taux de change indicatifs de la journée ;
- au suivi du stock de devises et aux réapprovisionnements y afférents lorsque les seuils préalablement définis sont atteints ;
- à la vérification de l'authenticité des Traveller's checks, avant leur paiement par les caissiers lorsque les montants concernés sont importants.

③ Les virements émis ou reçus en devises

Ici, le Trésorier intervient dans la fixation des taux de change lorsque les montants en jeu sont significatifs. Il demande en outre les couvertures sur l'étranger en fonction de la situation des comptes auprès des correspondants.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations de crédit documentaire, le Trésorier constitue les dépôts de garantie et indique au Service Commerce International les correspondants auprès desquels il convient d'ouvrir les lettres de crédit.

④ La gestion des transferts Western Union

Le Département Trésorerie est responsable de la gestion et du suivi des transferts Western Union. Le département veille à la compensation et aux paiements effectués au profit de la banque par Western Union de même que les paiements au profit des agences de l'Office des Postes et Télécommunications dont dépend le bon déroulement des transactions du point de vue des télécommunications.

Pour ses contrôles et vérifications, le Trésorier exploite, entre autres, les documents suivants :

- réévaluation des actifs et des passifs de trésorerie ;
- échéancier des changes de devises ;
- liste des dépôts à terme ;
- état des positions extérieures ;
- état des opérations de change

2.2 - Procédures relatives à la gestion des événements et de leur comptabilisation

2.2.1 - Système d'information de la banque

2.2.1.1 - Description du système

Le système d'information de la banque géré par le Département Informatique, est basé sur la collecte des informations relatives aux opérations bancaires ou non, à leur saisie et à leur traitement en temps réel.

Il fonctionne en réseau et s'appuie sur une centaine de machines dont deux nouveaux serveurs de marque COMPAQ acquis récemment.

Ce dispositif est conçu autour d'un progiciel bancaire, GLOBUS version G.9.1.02 de la société TEMENOS, qui fonctionne sur un système de gestion de base de données relationnelles sous UNIX. Il est associé à des applicatifs télématiques ou de gestion (Swift, Alliance Access 4, QI-UMOA version 7, CIP reporting BCEAO, SAARI, etc.), ainsi qu'à des logiciels de bureautique ou de développement (Office de Micro Soft , DELPHI 3 client/serveur).

GLOBUS assure également la gestion des images (signatures, photos, documents) relatives soit à un compte ou à un contrat de la clientèle, le billetterie, l'interface graphique, l'archivage, etc.

L'établissement est connecté à INTERNET. Outre le téléphone et la télécopie, la communication avec les autres filiales est assurée par une liaison satellitaire de type VSAT.

2.2.1.2 - Documents édités

Chaque matin, un certain nombre de documents relatifs aux opérations effectuées la veille sont édités par le Département Informatique et mis à la disposition des différents services de la banque pour leur analyse et leur exploitation.

Au nombre de ces documents, on peut citer :

- réévaluation des actifs et des passifs de trésorerie ;
- échéancier des changes de devises ;
- position des changes de devises ;
- liste des anomalies relevées lors de l'accès au système ;
- liste des comptes à découverts ;
- journaux et grands livres des opérations de la journée ;
- bilan et compte de résultat ;
- état des crédits accordés à la clientèle ;
- état des découverts temporaires ;
- liste des dépôts à terme ;
- état des positions extérieures ;
- état des opérations de change.

2.2.1.3 - Sécurité du système

Les deux serveurs sont déposés à des endroits différents. Le premier serveur est installé à l'agence principale alors que le deuxième est déposé à l'agence secondaire. La maintenance du matériel est régulièrement assurée. La banque a souscrit à une assurance informatique.

L'accès au serveur et aux applicatifs bancaires s'effectue à partir d'un mot de passe confidentiel dont l'utilisateur est le seul et unique initiateur et détenteur. Le mot de passe pour

chaque utilisateur dans GLOBUS est valable pour trois (3) mois. Après ce délai, le système oblige l'utilisateur à changer son mot de passe.

Des sauvegardes sont régulièrement effectuées. A la fin de chaque journée, il est effectué des sauvegardes avant et après le traitement des données. Le lendemain, les informations sauvegardées à partir du serveur de l'agence principale sont déversées sur le serveur de l'agence secondaire qui fait office de "serveur de back-up".

Le département informatique effectue toujours deux jeux de sauvegarde des fichiers. Une sauvegarde locale, mise dans des armoires ignifuges au sein de la banque et une sauvegarde externe mensuelle conservée dans un coffre loué chez un confrère de la place.

La salle machine est dotée d'extincteurs d'incendie. Les portes d'accès au département informatique sont inaccessibles de l'extérieur. La climatisation est régulièrement assurée et le plancher carrelé pour éviter la poussière. L'alimentation électrique est régulée et ondulée. La banque est dotée d'un groupe électrogène qui assure la relève pendant la coupure d'électricité.

2.2.2 - Organisation comptable

La comptabilité de la banque est informatisée. Elle est organisée suivant le plan comptable bancaire de l'UEMOA (PCB).

Le système comptable est décentralisé. Chaque département saisit directement les opérations qu'il initie.

Les balances de vérifications comptables sont établies par agence. La production des documents de synthèse est automatisée grâce au logiciel QI-UMOA de la société QUETZAL.

Les livres obligatoires disponibles sont :

- le grand livre ;
- le livre d'inventaire côté et paraphé.

Les formalités pour la mise en place du journal côté et paraphé étaient en cours lors de notre passage dans le département du contrôle financier.

2.2.3 - Département des opérations

Le Département est organisé en plusieurs services à savoir :

- le Service Portefeuille Local ;
- le Service Commerce International ;
- le Service Transfert ;
- le Service Western Union ;
- le Service Caisse.

2.2.3.1 - Le Service Portefeuille Local

Ici, les procédures mises en place concernent les points ci-après.

❶ La gestion des prêts

Après l'autorisation des prêts par les organes habilités (cf. tableau n°1) et la mise en place des contrats, le Service Portefeuille Local enregistre les différents éléments du contrat (date de valeur, date d'échéance, compte à créditer lors de la mise en place du prêt, compte à débiter à l'échéance, divers taux) et exécute automatiquement les instructions de paiement en fonction de ces informations.

Les saisies au niveau du système informatique (GLOBUS) sont effectuées par un agent. L'autorisation et la validation des écritures sont assurées par le Chef service qui dispose d'un code confidentiel en la matière.

Il est conservé dans les dossiers de prêts, les billets à ordre et les engagements de domiciliation de salaire signés par les clients personnes physiques.

② Les règlements des factures fournisseurs et des impôts et taxes

Les factures reçues des fournisseurs des biens et services sont vérifiées par le Département Financier et transmises pour enregistrement et règlement au Service Portefeuille Local. Les impôts et taxes liquidés au Département Financier sont également réglés au niveau du Service Portefeuille Local.

La saisie est effectuée par un agent alors que l'autorisation et la validation des écritures au niveau du système informatique (GLOBUS) sont assurées par le Chef du service.

③ Les opérations de compensations

Les valeurs à l'encaissement constituées par les dépôts de chèques, de traites et d'ordre de virements bancaires reçus aux guichets de la banque, transitent par le Service Portefeuille Local avant leur compensation à la BCEAO. L'opération peut se résumer comme suit :

- Réception, contrôle et traitement des valeurs par l'agent chargé des opérations de compensation ;
- L'agent dresse un état récapitulatif des valeurs à l'encaissement par banques tirées ;
- Echange des valeurs à la BCEAO ;
- Traitement des valeurs reçues de la BCEAO par l'agent chargé des opérations de compensation ;
- Saisie des écritures par l'agent chargé des opérations de compensation ;
- Validation des écritures par le Chef service après avoir effectué les contrôles nécessaires.

Les comptes de transit utilisés pour les écritures de compensation font l'objet d'une revue quotidienne par le Département Contrôle interne.

2.2.3.2 - Le Service Commerce International

Ici, la description des procédures va se limiter à l'aspect "séparation des tâches" à savoir : autorisation, exécution et contrôle des opérations.

Pour illustrer la séparation des tâches, nous avons retenu la procédure de traitement de crédit documentaire à cause de son importance dans le commerce international.

❶ Principe

Selon le manuel d'organisation et de procédures comptables, "le crédit documentaire est une opération par laquelle, à la demande d'un client importateur, une banque appelée banque émettrice ou donneur d'ordre, prend l'engagement, par une ouverture de crédit documentaire, de se substituer à l'importateur, pour régler à l'exportateur étranger, par l'intermédiaire de son banquier, appelé banque notificatrice, le montant prévu par les termes de l'ouverture de crédit documentaire pourvu que les conditions et délais spécifiés par ce document soient respectés".

❷ Traitement de crédit documentaire import

La procédure respecte les étapes suivantes :

- le service commerce international reçoit la demande du client et procède à toutes les vérifications (signature, documents requis), fait signer au client une convention de constitution de provision et un engagement en cas de dépréciation de FCFA par rapport à la devise du crédit puis transmet le dossier au service "Administration de Crédit" (ADC) pour autorisation ;
- le ADC effectue ses contrôles et retourne le dossier au service commerce international pour ouverture du crédit ;
- un agent du service commerce extérieur calcule les frais et procède à la saisie dans GLOBUS ;

- le Chef service commerce extérieur procède aux vérifications nécessaires et valide les écritures dans GLOBUS ;
- le service commerce extérieur informe le trésorier pour la souscription d'une couverture auprès de la BCEAO ;
- à l'utilisation du crédit, un agent du service commerce extérieur saisit les écritures ;
- si aucune anomalie n'est constatée dans l'utilisation du crédit documentaire, le Chef service commerce extérieur valide toutes les écritures dans GLOBUS.

A la fin de chaque mois, le service commerce extérieur transmet au contrôle interne un document qui retrace la situation des crédits documentaires pour vérification.

Par ailleurs, tous les documents sont mis au coffre le soir sous la supervision du chef de service.

Les autres engagements pris par la banque vis à vis de ses clients sont :

- domiciliation export ;
- endossement d'un avis d'arrivée ou établissement d'une lettre de garantie pour absence de documents originaux ;
- remises documentaires import

Les méthodes d'approbation, d'exécution et de contrôles sont pratiquement identiques à celles concernant le crédit documentaire.

2.2.3.3 - Service Transfert

Les transferts sont des envois de fonds d'une banque à une autre en faveur d'un bénéficiaire et à l'initiative d'un client de la banque.

Les transferts sont effectués par télex ou SWIFT, par traite bancaire, par chèque de banque ou par chèque certifié selon la requête du client. Il existe deux sortes de transferts : les transferts émis et les transferts reçus.

Nous avons retenu de décrire la procédure relative aux transferts émis.

La procédure respecte les étapes suivantes :

- le client formule une demande de transfert de fonds et joint les documents exigés par la réglementation (facture originale, connaissance, quitus fiscal, attestation d'importation ou déclaration de mise à la consommation, autorisation de change au cas le bénéficiaire est hors de la zone franc.) ;
- le chef service vérifie la conformité de la demande et transfère le dossier à un agent ;
- l'agent prépare et saisit l'ordre du client dans le système informatique (GLOBUS) et émet un document appelé "DEAL SLIP" pour les transferts supérieurs à 10.000 \$ US ;
- le chef service vérifie si l'ordre du client est bien saisi et transmet le "DEAL SLIP" au trésorier ;
- le trésorier vérifie la position des comptes de la banque en devises chez les correspondants en vue d'assurer la couverture de l'opération ;
- après avoir reçu l'accord du trésorier, le chef service autorise la transaction et valide les écritures saisies dans le système informatique par son code d'accès confidentiel ;

- la copie de l'ordre du client, l'imprimé constatant le débit du client et la copie du "DEAL SLIP" sont transmis au directeur adjoint des opérations pour le contrôle de la journée comptable.

Si le transfert doit faire l'objet d'émission d'un chèque de banque, le chèque est signé conjointement par le Chef du Département des Opérations et son adjoint.

Les transferts inférieurs à 10.000 \$ US sans "DEAL SLIP" font l'objet d'un état récapitulatif qui est transmis à la fin de la journée au trésorier pour lui permettre de faire le point de la trésorerie de la banque.

A la fin de chaque journée, il est établi une statistique de tous les transferts émis comme reçus.

Par ailleurs, le département du contrôle interne procède à une vérification journalière de tous les transferts en vue de s'assurer de leur régularité et de leur dénouement à la bonne date.

2.2.3.4 - Service Western Union

Western Union est un service électronique de transfert d'argent dans le monde entier. Deux services sont principalement offerts :

- transfert émis ou envoi de fonds ;
- le paiement des fonds reçus.

Les limites à respecter pour les transferts sont les suivantes :

- par client un montant de F CFA 1.500.000
- par agent Western Union un montant de F CFA 5.000.000 par jour.

Ici, les modalités d'exploitation du contrat Western Union (fonctionnement du système, logiciel utilisé nommé Moneylink, etc.) ne sont pas prises en compte. Nous aborderons les procédures de traitement des opérations concernant le transfert émis et le paiement des fonds reçus.

❶ Transfert émis ou envoi

Le traitement respecte la démarche suivante :

- vérification des conditions d'envoi par l'agent chargé d'accueillir les clients : respect des limites, informations exactes sur le bénéficiaire ;
- l'agent chargé d'accueil fait remplir le bordereau d'envoi par le client ;
- le client règle le montant principal et les frais d'envoi ;
- le caissier transcrit exactement les informations du bordereau d'envoi rempli par le client dans le système ;
- le chef service vérifie les informations du transfert avec le client (montant, destination, nom du bénéficiaire, nom de l'expéditeur, mot de passe, la question test au bénéficiaire) ;
- validation de l'opération par le chef service au niveau du système.

Après la validation, aucune modification n'est possible dans le système, sauf par le Bureau Régional de Bruxelles ou un autre bureau régional (USA, COSTA RICA, etc.).

❷ Réception ou paiement des transferts reçus

La procédure se décompose de la façon suivante :

- l'agent du comptoir accueille le client ;
- l'agent lui faire remplir le bordereau adéquat ;
- le caissier vérifie si toutes les informations nécessaires pour recevoir l'argent figurent sur le bordereau (nom de l'expéditeur, nom du bénéficiaire, montant, lieu de provenance des fonds, la question test, pièce d'identité en cours de validité, etc.)
- si aucune anomalie n'est notée, le caissier paie le client.

A la fin de la journée, la caisse du service est arrêtée et le caissier procède :

- à l'édition du journal de caisse ;
- à la vérification physique de l'avoir disponible en caisse ;
- au rapprochement du solde du compte "Caisse" avec la liquidité en caisse.

En outre, les fichiers reçus par courrier électronique de Western Union Financial Service aux USA, sont retraités par un logiciel dénommé RECON. Après retraitement, le service édite des rapports ci-après :

- règlement par agence ;
- commissions ;
- paiement par pays ;
- envoi par pays, etc.

La société Western Union assure la couverture des opérations chaque semaine. Ainsi, les relevés des règlements parviennent à la BANQUE PROSPERITE tous les mardi de la semaine, les fonds sont versés tous les jeudi sur le compte de la BANQUE PROSPERITE, ouvert dans les livres de ses correspondants en Europe.

Enfin, le service procède à une réconciliation hebdomadaire du montant reçu avec l'état de règlement tiré dans le système informatique RECON.

2.2.3.5 - Service Caisse

Le Service Caisse est responsable de la conservation des billets et monnaies et de l'aspect comptable des opérations relatives aux comptes. Il constitue le point de contact principal de la banque avec les clients et le grand public.

La saisie des opérations de caisse se fait à partir du système informatique (GLOBUS) par chaque caissier sous la supervision du Chef service caisse.

Ici, notre description portera uniquement sur les points suivants :

- la sécurité,
- les décaissements,
- le contrôle de la caisse

❶ la sécurité

La banque dispose d'un coffre fort ignifuge. Le coffre possède une double fermeture : une fermeture par deux combinaisons (en bas et en haut), une fermeture à clef. Les codes de la combinaison située en haut sont gérés par un cadre et un employé de la banque. Quant à la combinaison du bas, les codes sont gérés par quatre personnes. Le chef caisse détient la clef du coffre fort. Le double de cette clef est conservé dans un autre coffre loué chez un confrère de la place.

A chaque ouverture de la caisse, il faut deux personnes : le chef caisse et un cadre autorisé.

Une valise numérotée est attribuée à chaque caissier. L'encaisse maximale de la valise est de 15 millions de F CFA. Au-delà de ce montant, le Chef caisse récupère le surplus et organise la caisse principale en vue d'un versement éventuel à la BCEAO.

Les guichets des caissiers sont munis d'une porte à fermeture à clef qui reste fermée lorsque les caissiers y travaillent. Les façades d'accès aux guichets sont blindées. L'accès aux guichets n'est autorisé que pour des personnes autorisées dans l'exercice de leur fonction. Les clefs des guichets sont gardées par les caissiers.

Pour la protection des valeurs en coffre, la banque a souscrit à une assurance dont la couverture est plafonnée à :

- 450 millions de F CFA pour l'agence principale ;
- 150 millions de F CFA pour l'agence secondaire.

L'encaisse maximum à conserver en coffre est fixée comme suit :

- la caisse courante : 500 millions de F CFA
- la caisse de réserve : 50 millions de F CFA

② Les décaissements

Tout paiement en espèces par un caissier respecte les limites et les autorisations ci-après :

Tableau n°2 : les limites d'autorisation de sortie de caisse

Montant en F CFA	Autorisation
≤ 3,5 millions	Caissier
3,5 millions à 6 millions	Chef caisse
> 6 millions	Chef d'agence ou directeur des opérations

Source : Manuel de Politique de Contrôle et d'Administration, 1998

Avant d'autoriser un décaissement, les contrôles effectués par les caissiers sont les suivants :

- vérification de l'existence d'une provision suffisante ;
- vérification de l'identité du client ;
- comparaison de sa signature avec la signature digitalisée affichée par l'écran du caissier.

③ Le contrôle des caisses

Il est mis en place les contrôles ci-après.

Un inventaire quotidien de la caisse est effectué par chaque caissier. Le solde physique est rapproché du solde du compte "Caisse" tenu par le caissier. En dehors d'un état appelé "telex proof" qui permet d'analyser les mouvements enregistrés par chaque caissier, le Chef caisse ne s'assure pas tous les jours de la conformité de l'avoir physique dans chaque valise avec le solde théorique dégagé par chaque caissier.

Un contrôle systématique et général des espèces et valeurs en caisse est effectué par le département du contrôle interne à la fin de chaque mois. Les écarts éventuels font l'objet d'un procès verbal ou rapport signé par le caissier et le contrôleur. Les manquants de caisse sont prélevés sur les primes de caisse de chaque caissier.

Le département du contrôle interne organise très souvent des contrôles inopinés de la caisse.

2.2.4 - Département des ressources humaines et services généraux

Ce département s'occupe de la gestion administrative de la banque. Ses attributions sont diverses mais peuvent être résumées comme suit :

- préparation des salaires ;
- gestion du personnel (recrutement, formation, plan de carrière, etc.) ;
- relation avec les prestataires de services extérieurs (approvisionnement, entretien des bâtiments et des matériels, la gestion du parc automobile, etc.).

Les rapports de travail entre la banque et son personnel s'appuient sur les documents suivants :

- le code du travail ;
- la convention collective des banques assurances et établissements financiers ;
- le règlement intérieur de la BANQUE PROSPERITE ;
- le code de déontologie de la maison mère.

Dans ce département, nous nous sommes intéressés au dispositif mis en place pour respecter les lois et textes en vigueur en matière de la gestion du personnel à savoir :

❶ recrutement du personnel

Le recrutement du personnel respecte les étapes suivantes :

- le service demandeur saisit le Département des Ressources Humaines en précisant le profil du candidat avec les attributions du poste à pourvoir ;
- l'appel à candidature est publié dans les journaux de la place ;
- réception des dossiers des candidats par l'adjoint au chef du département ;
- mise en place d'un comité de recrutement par le directeur central pour étude des dossiers et présélection des candidats pour le test ;
- les candidats présélectionnés sont soumis à un test écrit et oral organisé par le comité de recrutement sous la supervision du directeur central ;
- l'adjoint au chef service élabore les contrats de travail pour les candidats retenus après le test ; il les soumet à l'appréciation de son chef qui, après vérification les transmet au Directeur Général pour signature ;
- enfin, chaque candidat retenu passe chez le chef du département pour retirer une copie du contrat de travail et sa lettre d'engagement.

❷ les dossiers du personnel

Tous les contrats d'engagement du personnel sont soumis à l'approbation de l'inspection du travail et des lois sociales du siège social de la banque.

Le dossier du personnel comprend les éléments suivants :

- casier judiciaire ;
- certificat de nationalité ;
- certificat médical ;
- extrait de naissance ou toute pièce en tenant lieu ;
- attestations des diplômes ;
- photo d'identité ;
- acte de mariage ;
- actes de naissance des enfants ;

- le contrat de travail ;
- la lettre d'engagement ;
- les notes de service pour les congés ;
- les lettres d'avertissement ;
- les fiches de notation des agents par leur supérieur hiérarchique ;
- les lettres de promotion.

③ les livres obligatoires

Les livres tenus par le Département sont : le livre de paye et le registre de l'employeur.

2.2.5 - Département du contrôle financier

Le Département du Contrôle Financier (DCF) a la charge de l'élaboration de tous les rapports financiers destinés à la Direction de la banque, à la maison mère, à la BCEAO, au Ministère des Finances, à l'Association Professionnelle des Banques et aux autres organismes.

Ainsi, le DCF s'emploie pour assurer l'intégrité de l'ensemble du processus financier, l'adéquation et l'exactitude des états et rapports financiers, la fiabilité des déclarations fiscales et sociales.

Les attributions du département, entre autres, sont :

- élaboration des états financiers ;
- initiation et passation des écritures d'opérations diverses et de régularisations ;
- surveillance des normes de gestion applicables aux banques et établissements financiers (dispositif prudentiel) ;
- préparation du budget et révision budgétaire en collaboration avec les autres départements ;
- suivi de l'évolution du résultat et analyse du reporting ;
- suivi de l'acquisition des biens immobilisés et des équipements dans le cadre des prévisions budgétaires ;
- coordination des actions du comité de suivi des dépenses ;

- autorisation des écritures ;
- coordination de l'audit des comptes de la banque ;
- préparation et mise en place du Management Information System (MIS) ;
- Suivi quotidien du plan comptable bancaire (PCB) ;
- Etude de faisabilité pour la création d'agences secondaires.

Pour assurer le contrôle budgétaire et autoriser les écritures, le département procède journallement à la vérification de toutes les factures ou tous les documents en tenant lieu reçus par la banque.

De ce fait, le Service Courrier après avoir daté et enregistré les factures dans le registre courriers arrivés, les transmet au DCF pour vérification. La vérification consiste à recalculer les montants, à s'assurer que les quantités livrées sont bien conformes à celles commandées.

Une fois la vérification effectuée, les factures sont imputées (inscription des comptes à mouvementer) à l'intention de l'agent chargé de leur saisie.

Toutes les factures ainsi traitées sont soumises au visa du Chef du DCF avant d'être transmises au Service Portefeuille Local pour enregistrement.

2.3 - Procédures relatives à l'Administration et aux Contrôles

2.3.1- Département juridique

Le Département Juridique (DJ) assure le conseil juridique et tient le secrétariat du conseil d'administration de la banque.

En ce qui concerne le conseil juridique, le département :

- Assume la responsabilité de tous les aspects juridiques de la vie de la banque, dont notamment le respect des normes ;
- Conseille au plan interne l'ensemble des départements et service sur tous problèmes de droit, tant à titre préventif qu'à titre curatif ;
- Assure un appui technique particulier au Département des Risques ;
- Assure le suivi des dossiers de contentieux ;
- Assure les relations avec les juridictions et autres intervenants dans le mécanisme juridique, tels que les avocats, les notaires, les huissiers, etc ;
- Gère les incidents de paiements ;
- Veille au respect des lois et règlements en vigueur ;
- Gère les dossiers d'assurance, les contrats et conventions mis en place par la banque ;
- Propose diverses approches pratiques permettant de limiter les risques de la banque du point de vue juridique ;
- Procède périodiquement à l'audit juridique des documents susceptibles de compromettre la responsabilité de la banque ;
- Veille à la mise en œuvre des diverses décisions du groupe.

Pour ce qui concerne la tenue du secrétariat du conseil d'administration, le département :

- Assure la préparation des dossiers du conseil et des assemblées générales des actionnaires ;
- Tient à jour les procès verbaux ;
- Tient le registre des actionnaires ;
- Accomplit toutes les formalités d'enregistrements, de publication des procès verbaux des assemblées générales des actionnaires.

Par ailleurs, nous avons noté que le Chef du département s'emploie pour la formalisation progressive des procédures relatives aux départements.

Actuellement, les procédures formalisées sont les suivantes :

- la procédure de traitement des incidents de comptes ;
- la procédure de gestion des conventions de crédit ;
- la procédure de traitement des dossiers de succession.

2.3.2 - Département du contrôle interne

A titre de rappel, le Département du Contrôle Interne (DCI) a pour mission de :

- contrôler la bonne application des procédures ;
- vérifier la conformité des opérations avec les procédures internes, les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les usages professionnels et déontologiques ainsi qu'avec les orientations fixées par les dirigeants de la banque ;
- vérifier le respect des limites fixées en matière de risques de contrepartie, de change, de taux d'intérêts et de marchés ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, particulièrement aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information ;
- veiller à la sécurité générale de la banque.

2.3.2.1 - Le plan d'audit du département

Le Département du Contrôle interne exécute ses fonctions suivant un planning annuel approuvé par la Direction Générale. Ce planning couvre les points ci-après.

- ◆ Les vérifications périodiques des différents produits ;
- ◆ Les réconciliations des comptes de correspondants ;
- ◆ Les vérifications journalières des opérations de caisse ;
- ◆ La sécurité du système informatique.

2.3.2.1.1- Vérifications périodiques des différents produits

On note deux sortes de vérifications : les vérifications indépendantes et les vérifications du Département des Opérations.

❶ Vérifications indépendantes

Elles sont directement effectuées par le Département du Contrôle Interne selon une périodicité préétablie. Les catégories de vérifications indépendantes sont les suivantes :

➤ Vérifications journalières

- Charges à répartir ;
- Comptes de compensations et d'ajustements ;
- Registre des opérations de trésorerie ;
- Chèques bancaires internationaux ;
- Vérification des télex de paiement ;
- Vérification de la numérotation séquentielle des effets ;
- Vérification des chèques de voyages émis ;
- Transactions rejetées.

➤ Vérifications hebdomadaires

- Effets négociés ;
- Comptes de compensation ;
- Comptes du bilan ;
- Registre d'occupation des locaux ;

Elles permettent de faire une synthèse des vérifications journalières.

➤ Vérifications mensuelles

- Comptes du bilan ;
- Comptes courants ;
- Comptes de différence des caissiers ;
- Caisses ;
- Stocks de devises ;
- Stocks de chèques de voyages ;
- Stocks de timbres de voyage.

➤ Vérifications trimestrielles

Les vérifications trimestrielles couvrent tous les services du Département des Opérations. Elles sont de trois types :

- L'auto contrôle

Chaque service du Département des Opérations dispose d'une liste des opérations à effectuer et des procédures à respecter pour chaque opération. L'opérateur doit remplir un "checklist" des opérations effectuées au jour le jour. Le DCI s'assure que l'utilisation du "checklist" est effective et correcte.

- L'automation

Le DCI vérifie le document portant "état du service informatique sur l'occupation de la mémoire du système"

- L'audit des agences

- Vérifications semestrielles :

- Effets escomptés ;
- Caisse ;
- Stocks de timbres fiscaux ;
- Placements ;
- Charges payées d'avance.

- Vérifications annuelles

- Comptes du personnel ;
- Comptes d'attente ;
- Comptes du bilan ;
- Inspection des locaux ;
- Vérification de la numérotation séquentielle des effets ;
- Paye ;
- Vérification des effets à recevoir ;
- Effets à l'encaissement ;
- Marchandises entreposées ;
- Documentation ;
- Prêts ;
- Stocks de chèques de voyage ;
- Dépôts à terme ;
- Comptes dormants ou inactifs.

② Vérifications du Département des Opérations

Elles sont faites par le Département des Opérations mais sous la supervision du DCI. Il s'agit :

- Vérifications mensuelles

- Taxes ;
- Effets escomptés ;
- Effets négociés ;
- Crédits en souffrance ;
- Contrats de change ;
- Gains de change ;
- Chèques certifiés ;
- Chèque de banque ;
- Avances sur lettres de crédit ;
- Acceptations exécutées ;
- Engagements des clients ;
- Dépôts ;
- Certificat de dépôts ;
- Dépôts à terme.

➤ Vérifications trimestrielles

- Effets négociés ;
- Dépôts de garanties des clients ;
- Engagements hors bilan ;
- Autres biens immobilisés ;
- Profits de change ;
- Avis de crédit et dossiers en suspens ;
- Transferts reçus et émis ;
- Lettres de crédit en suspens ;
- Intérêts reçus non encaissés ;
- Garanties ;
- Titres détenus ;
- Contrats de change.

2.3.2.1.2 - Réconciliation des comptes des correspondants

La réconciliation consiste à comparer le solde du compte dans la comptabilité de la BANQUE PROSPERITE avec les relevés de comptes fournis par le correspondant afin de procéder à un ajustement éventuel.

Le contrôle interne s'assure que chaque transaction figurant sur les relevés a une contrepartie dans les livres de la banque et vice versa.

Trois agents établissent les rapprochements des comptes de correspondants dans le département du contrôle interne. Après avoir pointé les montants figurant sur les relevés reçus des correspondants avec les montants inscrits dans les livres de la BANQUE PROSPERITE, chaque agent met à jour un tableau préétabli pour chaque compte de correspondant. Il s'agit d'un tableau "EXCEL" qui retrace : le solde du correspondant suivant son relevé, le solde du correspondant chez la BANQUE PROSPERITE et les transactions en suspens.

En cas d'anomalie, l'agent chargé du rapprochement saisit le département des opérations pour procéder aux régularisations qui s'imposent. Il convient de préciser que les écritures de redressement sont soumises au visa du chef du département des opérations et du chef du département contrôle interne avant leur saisie par un agent du service du portefeuille local.

2.3.2.1.3 - Vérifications journalières des opérations de caisse

Un journal dénommé "Transaction Journal" retrace toutes les opérations passées par la banque au jour le jour. Chaque transaction saisie au département des opérations est numérotée et ce numéro est porté sur le support de l'opération (ticket de caisse), permettant ainsi au Département Contrôle Interne d'effectuer un contrôle après la saisie.

Chaque jour, le DCI s'assure que toutes les opérations de caisse de la veille ont été enregistrées en procédant à un pointage des tickets de caisse (chèques comptes courants, bordereaux de versements, chèques comptes d'épargne, etc.) avec l'état récapitulatif des transactions de la journée. Le contrôle porte sur les éléments suivants :

- le montant au débit ou au crédit de l'enregistrement doit correspondre au montant figurant en lettre sur le ticket de caisse ;
- le nom du bénéficiaire ;
- la date d'émission du ticket de caisse ;
- l'endossement ;
- la conformité entre le montant en lettre et le montant en chiffres.

2.3.2.1.4 - Sécurité du système informatique

❶ Gestion de l'accès à GLOBUS

Le contrôle interne est chargé d'assurer la sécurité du système informatique. Le contrôle interne est le seul département habilité à :

- introduire tous les nouveaux utilisateurs dans le système informatique ;
- modifier le profil informatique des utilisateurs ;
- soustraire un utilisateur du système informatique.

Le DCI contrôle qui a le droit d'utiliser GLOBUS, à quel moment il en a le droit, à quelle partie du système il doit avoir accès. Il détecte, empêche et enregistre toute tentative d'utilisation non autorisée du système.

Quotidiennement, le contrôle interne utilise deux (2) rapports générés par le système informatique. Ces rapports retracent la liste complète de tous les messages d'erreurs dues à une utilisation incorrecte du système.

② Le "Protocol Report"

Toutes les tentatives de violation de la sécurité du système informatique sont enregistrées dans le fichier "PROTOCOL". Ce fichier donne, en détail, la liste de tous les utilisateurs qui n'ont pas pu se connecter au système pour diverses raisons : mot de passe incorrect après trois (3) tentatives, délai de mot de passe expiré (3 mois au maximum), utilisateur déjà connecté à un autre terminal, etc.

③ Le "Override Message Report"

Il donne la liste de tous les comptes en découvert, les dates de valeur excédant la limite requise, ... etc.

Une attention particulière est portée aux comptes des clients en découvert car tout découvert doit avoir reçu l'approbation des membres du Comité de Gestion des Risques.

④ Autres applications

A l'exception du "Protocol Report" et du "Override Message Report", le contrôle interne utilise quatre (4) applications principales dans sa gestion quotidienne de la sécurité du système informatique :

- l'application "USER" qui permet au contrôle interne de programmer les fonctions de chaque utilisateur relatives à chaque menu auquel il a droit ;
- l'application "USER.SMS.GROUP" qui permet de programmer les fonctions des applications relatives à un département donné ;
- l'application "PASSWORD.RESET" qui permet d'annuler un mot de passe qui a été oublié par l'utilisateur et lui donne la possibilité de recommencer ;
- enfin, l'application "PASSWORD.ENABLE" qui permet au contrôle interne de réhabiliter un utilisateur qui a dépassé le nombre de tentatives d'accès au système informatique.

2.3.2.1.5 - Classement et archivage des pièces comptables

Le contrôle interne reçoit les pièces comptables et après vérification procède à leur classement. Nous évoquerons :

- le système de classement ;
- la durée de conservation des documents ;
- la sécurité des archives.

❶ le système de classement

D'une façon générale, les pièces comptables sont classées par comptes et par mois. Les pièces ainsi classées, sont regroupées par caissier et par journée comptable.

Les documents de transferts sont archivés par journée.

❷ la durée de conservation des documents

Les pièces et documents comptables sont conservés pour une durée légale minimum de dix (10) ans. Toutefois, les dossiers du personnel et ceux relatifs à l'ouverture des comptes sont conservés pour trente (30) ans.

La destruction des pièces comptables est soumise à l'approbation du service émetteur des pièces, du contrôle interne, du directeur des opérations et du directeur général.

❸ La sécurité des archives

Les archives sont conservées dans un local situé à l'étage. Les documents sont classés sur des rayonnages métalliques. Il existe deux archivistes. Chaque archiviste a une clef et le double de la clef est conservé dans une armoire au département des ressources humaines et services généraux.

Le local des archives est doté de deux extincteurs d'incendie. La recherche aux archives fait l'objet d'une demande soumise à l'approbation du Chef du département contrôle interne.

2.3.2.1.6 - Autres contrôles

Les autres contrôles effectués par le contrôle interne concernent :

- ◆ l'établissement des lettres de confirmation bancaire concernant l'ensemble des avoirs et engagements d'un client donné dans les livres de la banque, et ce, à la demande du client ;
- ◆ La mise sous plis et l'expédition des relevés de comptes des clients ;
- ◆ La vérification journalière des télex ;

Le contrôle interne procède à une vérification journalière de tous les télex de paiement qui partent de la banque ; Le télex doit être conforme au document de support (demande de transfert de fond, instructions de paiement de lettre de crédit ou de remise documentaire, opérations de trésorerie). Une attention particulière est aussi portée aux télex provenant des correspondants de la banque et qui nécessitent une investigation.

- ◆ L'enregistrement des remises documentaires ;

Ici, le contrôle interne attribue une référence aux remises documentaires en apposant un cachet et transmet les documents au service commerce extérieur pour leur traitement. Les contrôleurs internes s'assurent ensuite que les opérations ont été effectivement traitées dans un délai de 48 heures.

◆ Production d'un rapport annuel sur le système de contrôle interne ;

A la fin de chaque année, le département du contrôle interne établit un rapport sur le contrôle interne exercé au cours de l'année. Le rapport retrace, entre autres, les éléments suivants :

- les vérifications effectuées département par département,
- les taux de couverture des vérifications journalières, mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles ;
- les anomalies constatées ainsi que les recommandations formulées pour leurs régularisations ;
- les objectifs du contrôle pour l'année suivante avec le planning des interventions, etc.

Au total, le système de contrôle interne de la banque comprend essentiellement trois composantes : les vérifications au premier degré assurées au niveau de chaque fonction, le système d'information et les vérifications au deuxième degré qu'assurent le département du contrôle interne et le département du contrôle financier.

Il convient donc d'analyser le système de contrôle interne de cet établissement afin d'apprécier son adéquation avec les prescriptions des autorités monétaires en la matière.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BANQUE PROSPERITE

Le système du contrôle interne que nous venons de présenter n'est pas exempt de critique.

En effet, le tour de la banque nous a permis d'identifier :

- certaines transactions ;
- les méthodes d'exécution, d'approbation, d'enregistrement et de contrôle portant sur ces transactions ;
- les mesures de sécurité et de protection du patrimoine de la banque.

Dans ce chapitre, il s'agit de voir si le dispositif de contrôle interne de la banque est conforme à la réglementation des autorités monétaires de l'UEMOA en la matière.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, pour analyser le système, nous avons fait le tour des départements de la banque. Le passage dans chaque département nous a permis d'interviewer les agents, de collecter des informations, d'examiner certains documents et de participer à l'exécution de certaines tâches.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne de la banque nous a permis de mettre en exergue les forces et les insuffisances ci-après.

1 - Les forces du système

1.1 - Prévention des risques

Nous avons examiné dix (10) dossiers de prêts accordés aux clients choisis au hasard puis nous avons procédé à leur analyse. Il convient de préciser qu'à cause de la confidentialité des dossiers de crédit, nous n'avons pas pu procéder à un sondage orienté, c'est à dire, cibler une population de dossiers et tirer des dossiers représentatifs de ladite population.

L'objectif poursuivi est de nous assurer :

- que les dossiers contiennent les documents énumérés au point (2.1.2) ci-dessus ;
- que les pouvoirs pour l'octroi des crédits sont respectés.

Nous n'avons relevé aucun cas de dépassement des pouvoirs en matière de distribution de crédits (cf. tableau n°1). En plus, les dossiers de crédits sont correctement documentés.

Par ailleurs, les découverts ou dépassements temporaires sollicités doivent être autorisés par le Comité de crédit. Cette autorisation fait l'objet d'une lettre dont une copie est versée dans le dossier du client au département Gestion des Risques.

Chaque jour, le service informatique met à disposition du département Gestion des Risques un état faisant ressortir les découverts ou dépassements temporaires et les prêts. Sur la base de cet état, le département de Gestion des Risques procède à des vérifications.

Ce contrôle consiste à pointer les éléments émanant de l'état informatique avec ceux figurant sur la liste dressée par le département Gestion des Risques. Il s'agit de s'assurer que les gestionnaires de comptes n'accroissent pas d'autres lignes de découverts ou dépassements en dehors de celles autorisées par le comité de crédit.

Lors de notre passage dans le département de Gestion des Risques, nous avons participé deux fois à ce contrôle et nous avons noté que tous les découverts ou dépassements temporaires ont été précédemment approuvés par le Comité de crédit.

En outre, pour couvrir les divers risques, la banque exige, entre autres, des garanties suivantes :

- nantissement et hypothèque pour couvrir le risque clientèle ;
- domiciliation des encaissements de factures pour les clients ayant bénéficié d'un cautionnement de la banque ;
- signature d'un contrat ferme de couverture de change ;
- contrat de prêt ferme pour couvrir le risque de taux d'intérêt ;
- cautions simples ou doubles pour couvrir le risque de contrepartie ;
- convention de crédit par acte notarié.

Enfin, le trésorier analyse journallement les documents suivants : liste des dépôts à terme, état des positions extérieurs et état des opérations de change. Cette analyse lui permet de surveiller l'échéancier de changes en devise, les placements et les opérations de change et par conséquent de limiter le risque de liquidité et le risque de change.

Il convient de préciser que la confidentialité des dossiers de crédit nous a limités dans nos vérifications.

1.2 - Respect des lois et réglementations

Nos contrôles ont couvert les départements ci-après.

① Département des ressources humaines

Ici, nous avons examiné les livres obligatoires, quelques dossiers du personnel en vue de nous assurer :

- que les livres obligatoires sont mis en place et qu'ils sont régulièrement tenus ;
- que les contrats de travail sont soumis au visa de l'inspection du travail et des lois sociales ;
- que chaque employé fournit un casier judiciaire à l'embauche.

② Département juridique

Dans ce département, nous avons :

- vérifié le registre des actionnaires pour nous assurer qu'il est régulièrement tenu et que les actions gratuites attribuées aux actionnaires ont été prises en comptes ;
- passé en revue les procès verbaux des assemblées générales des actionnaires, les contrats de location en vue de nous assurer que ces éléments ont été soumis aux formalités d'enregistrement ;
- examiné les statuts de la banque en vue de nous assurer qu'ils ont été mis en harmonie avec les textes de l'OHADA ;
- demandé les journaux d'annonces légales conservés par le département en vue de nous assurer que les comptes annuels de la banque sont régulièrement publiés comme les textes l'exigent.

③ Département du contrôle financier

Nos contrôles ont porté sur :

- les déclarations fiscales et sociales au titre du premier semestre de l'année 2000 en vue de nous assurer qu'elles sont conformes aux textes en la matière (base de liquidation, taux, calendrier) ;
- les déclarations produites à la BCEAO en vue de nous assurer que les délais de dépôts sont respectés ; pour ce faire, nous avons examiné le cahier de transmission tenu au niveau du département ;
- l'examen du plan comptable pour nous assurer qu'il est conforme au plan comptable bancaire (PCB) exigé par la BCEAO ;
- la revue des livres obligatoires pour nous assurer que ces livres sont mis en place et qu'ils sont régulièrement tenus.

Les diligences accomplies nous ont permis de faire les constats suivants :

- le plan comptable bancaire (PCB) est mis en application le 1^{er} janvier 2000 ;
- les livres obligatoires sont tenus sauf le livre journal côté et paraphé ;
- les dossiers du personnel examinés contiennent un casier judiciaire ; les contrats de travail sont visés par l'inspection de travail ; il convient de préciser qu'en matière de recrutement du personnel, la loi bancaire, dans ses articles 15, 16 et 17, interdit aux banques d'employer toute personne condamnée pour crime de droit commun, pour faux ou usage de faux en écriture publique ou privée, de commerce ou de banque, etc ;
- le département juridique et le département du contrôle financier sont à jour pour ce qui concerne les diligences qu'ils doivent effectuer.

Par ailleurs, nous avons noté que les règles déontologiques et de bonne conduite sont formalisées et largement diffusées ; chaque employé est tenu de se conformer au règlement intérieur, au code déontologique des affaires au code vestimentaire, de lutter contre le blanchissement de l'argent de la drogue. Nous avons vu dans les dossiers du personnel examinés, les engagements en la matière signés par les agents avant leur prise de fonction ; nous avons été soumis à cette formalité avant le début de notre stage.

En somme, les lois et les règlements sont globalement respectés par la banque.

1.3 - Manuels de procédures

La banque possède trois (3) manuels de procédures décrivant clairement les méthodes d'exécution, d'approbation, d'enregistrement et de contrôle des transactions et précisant les personnes chargées d'effectuer les contrôles tant au premier degré qu'au deuxième degré, la périodicité et la nature de ces contrôles.

Nous avons noté que dans la conception des manuels, il n'est pas prévu une rubrique énonçant les objectifs de contrôle tels qu'on les retrouve dans les guides d'audit. Cependant, les manuels sont compréhensibles et mémorisables car ils présentent les caractéristiques suivantes :

- . les procédures sont bien référencées avec un classement numérique ;
- . les titres sont "parlant" ;
- . les textes et les schémas sont clairs ;
- . les phrases sont courtes.

D'une façon générale, le "tour de banque" nous a permis de noter que les procédures prévues dans les manuels sont appliquées.

Les manuels sont largement diffusés et régulièrement mis à jour. Nous avons noté que chaque employé dispose d'une copie de chaque manuel qu'il consulte très souvent.

1.4 - La séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution de validation et de contrôle

Ici, nous avons retenu deux procédures pour illustrer la séparation des tâches au niveau de la banque à savoir :

- la procédure relative aux transferts émis ;
- la procédure concernant le crédit documentaire.

En effet, les transferts de fonds et les crédits documentaires sont des opérations que la banque effectue plus avec l'étranger. Ce faisant, la banque prend beaucoup de risques tels que : le risque de crédit, le risque pays, le risque de change, le risque opérationnel, le risque de fraude. La prévention de ces risques passe par une séparation nette des tâches dans le traitement de ces opérations.

C'est pourquoi notre choix a porté sur les deux procédures pour illustrer la séparation des fonctions d'autorisation, d'exécution, de validation et de contrôle dans la banque.

Pour ce faire, nous avons confectionné deux tableaux. Ces tableaux présentés ci-dessus résument les étapes dans le traitement de ces opérations.

Tableau n°3 : grille d'analyse du traitement d'un transfert émis

Tâches	Chef service	Un agent	Chef du département son adjoint et le trésorier	Département du contrôle interne
Etude du dossier des clients, conformité par rapport à la réglementation	XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX			
Saisie de l'ordre du client		XXXXX XXXXX		
Contrôle au 1 ^{er} degré et autorisation du transfert			XXXXXXXXX XXXXXXXXX	
Contrôle de la saisie et validation des écritures	XXXX XXXX XXXX			
Vérification de la régularité et du dénouement de l'opération				XXXXXXXXX XXXXXXXXX XXXXXXXXX XXXXXXXXX

Source : nous-mêmes

Tableau n°4 : grille d'analyse du traitement de crédit documentaire import

Tâches	Chef service	Un agent	Service crédit administration	Trésorier : contrôle au 1 ^{er} degré	Département du contrôle interne
Etude du dossier du client	XXXX XXXX				
Autorisation d'ouverture			XXXXXXXXXX		
Saisie des écritures		XXXXXX XXXXXX			
Validation des écritures d'ouverture	XXXX XXXX XXXX				
Couverture auprès de la BCEAO				XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX	
Saisie des écritures concernant l'utilisation du crédit		XXXXXX XXXXXX XXXXXX XXXXXX XXXXXX			
Validation des écritures relatives à l'utilisation du crédit	XXXX XXXX XXXX XXXX				
Vérification mensuelle des crédits documentaires					XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX

Source : nous-mêmes

Les grilles d'analyses ci-dessus présentées nous ont permis d'apprécier la séparation des tâches. Ce principe fondamental classique, très important pour les auditeurs, est bien respecté à la BANQUE PROSPERITE. Ainsi, les fonctions d'autorisation, d'exécution, de validation et de contrôle sont confiées à des personnes ou organes différents. Le principe est bien renforcé au niveau du traitement informatique des opérations par l'utilisation des codes confidentiels d'accès. Ceci permet de limiter le risque opérationnel.

1.5 - Les habilitations, délégations, autorisations

Il existe une liste indiquant le nom, la signature des personnes ayant une habilitation, délégation ou autorisation pour certaines opérations telles que l'octroi de crédit, les engagements de dépenses, la signature des chèques de banque, l'accès et ouverture au coffre fort, etc.

Par exemple, seuls le directeur général, le contrôleur financier et le directeur des opérations sont habilités à engager des dépenses au niveau de la banque. Concernant les chèques de banque, il faut les signatures conjointes du directeur des opérations et de son adjoint.

Nous avons examiné des souches de carnets de bons de commandes au service archive en vue de nous assurer que les prescriptions en matière d'engagement de dépenses sont respectées. Notre contrôle n'a révélé aucune anomalie.

1.6 - L'exhaustivité et la fiabilité des enregistrements

Chaque jour, le département du contrôle interne procède à un pointage des supports (chèques comptes courants, bordereaux de versements, tickets de caisse) avec les éléments du journal appelé "transaction journal". Ce pointage a pour but de vérifier l'exhaustivité et la conformité des opérations saisies par rapport aux supports.

Au cours de notre premier mois de stage, nous avons participé, à raison de cinq (5) pointages par semaine soit vingt (20) fois, à cette vérification des journées comptables. Nous avons noté quelques erreurs au niveau du report des références générées par le système informatique sur les supports à l'appui des opérations saisies. Par exemple, le système informatique génère une référence FT002 mais l'opérateur de saisie reporte le numéro FT003 sur la pièce justificative. Il s'agit des erreurs d'inattention. A notre avis, ces erreurs ne sont pas de nature à remettre en cause l'exhaustivité et la fiabilité des enregistrements.

Par ailleurs, le système informatique permet de définir les personnes habilitées à autoriser les opérations saisies au niveau de chaque département. Toute utilisation, définition de profil, de modification de profil ou de suppression d'un utilisateur est soumise à l'appréciation du Chef

du département concerné, de la Direction Générale et du contrôle interne avant sa mise en place dans le système.

La génération automatique des intérêts, commissions et taxes relatifs à certains produits de la banque renforce la fiabilité des calculs et améliore la qualité des enregistrements.

Le contrôle interne vérifie régulièrement les transactions passées sur les comptes dans le système. Cette vérification se fait sur la base des pièces comptables ayant servi de support à la passation des écritures.

1.7 - Sécurité et disponibilité de l'information

Lors de notre passage dans le département informatique, nous avons demandé au chef du département d'accéder aux menus utilisés par les autres départements. Non seulement il n'a pas pu mais le lendemain matin l'examen de l'état des violations d'accès au système informatique a fait ressortir les tentatives qu'il a effectuées.

Par ailleurs, nous avons examiné le registre dans lequel sont consignées les informations sur les sauvegardes en vue de nous assurer de la périodicité des sauvegardes. Ce registre contient les informations suivantes :

- la date et l'heure de la sauvegarde ;
- le nom de la personne ayant effectué la sauvegarde ;
- le nombre de bandes magnétiques utilisées ;
- la date de transfert des bandes en dehors de la banque pour leur conservation.

Au service des archives, en vue de nous assurer que les pièces et documents sont bien conservés, nos contrôles ont porté sur :

- le classement des pièces comptables ;
- les supports de rangement ;
- les demandes d'autorisation de destruction des documents ;
- les demandes de recherche des pièces ou documents comptables ;
- les demandes d'enlèvement des pièces ou documents comptables.

Nous n'avons relevé aucune anomalie tant au niveau du classement des pièces comptable que dans leur conservation.

A notre avis, et sur la base des vérifications effectuées ci-dessus dans le département informatique et dans le service des archives, la sécurité de l'information est assurée à tous les niveaux à savoir :

- L'accès au système GLOBUS est conditionné par l'utilisation d'un mot de passe confidentiel ;
- La validité des autorisations dans le système est vérifiée journallement par le contrôle interne à travers des rapports appropriés ;
- La sauvegarde des données se fait chaque jour sur des bandes magnétiques conservées dans des armoires ignifuges ; ces bandes sont ensuite acheminées dans un lieu indépendant de la banque ;
- Les pièces et les documents comptables sont rigoureusement rangés et conservés dans des conditions sécurisantes ; leur archivage est assuré par deux agents chargés de fournir dans un délai raisonnable toute pièce demandée pour les besoins de service, d'audit externe, d'inspection de la Commission Bancaire. ;
- Des procédures de transfert et de sortie des documents sont mises en place ;
- nous avons examiné les procès verbaux au titre des destructions de documents effectuées en 1999 et nous avons noté que les pièces datent de 1988 ; donc, le délai légal de conservation des documents est strictement respecté ; toute destruction de documents est soumise à l'appréciation d'un comité "dossier archive" ;

1.8 - La sécurité du système informatique

L'analyse du registre des incidents informatiques nous a permis de noter que la banque a enregistré 14 pannes de 1996 à la date de notre stage. La dernière panne remonte au 19/05/2000. Le registre des incidents est périodiquement vérifié par le contrôle interne. Donc, la performance technique du matériel et l'efficacité fonctionnelle du progiciel nous semblent acceptables

Les salles machines sont dotées d'extincteurs d'incendies. Les consignes de sécurités sont clairement affichées dans les salles machines. Les contrats d'assurance et de maintenance informatique sont régulièrement souscrits.

1.9 - Le contrôle de la banque

1.9.1 - Contrôle externe

En dehors des commissaires aux comptes, la maison mère procède à un contrôle annuel du siège et de l'agence secondaire.

Bien que ce contrôle couvre l'ensemble des départements de la banque, il nous semble que l'objectif visé par la maison mère est d'évaluer les auditeurs internes de chaque filiale.

En effet, au cours de notre stage, nous avons assisté à l'audit de la banque par la maison mère. A la réunion de synthèse, les auditeurs internes sont plus interpellés que les autres chefs de départements sur les faiblesses identifiées au niveau de l'application des procédures. D'ailleurs, les réponses concernant les erreurs ou faiblesses relevées sont rédigées par les auditeurs internes de la banque.

Par ailleurs, nous avons été impressionné par la composition de l'équipe des auditeurs choisis par la maison mère. En dehors du chef de mission, les autres membres de l'équipe viennent des autres filiales.

Ce système présente des avantages et des inconvénients. Comme avantage, les méthodes d'audit internes étant similaires dans le groupe, les auditeurs et les audités peuvent échanger leurs expériences. Mais il peut se poser un problème de conflits d'intérêts qui pourrait rendre l'évaluation moins objective car la maison mère utilise les résultats de cet audit pour classer les filiales et leur attribuer certains avantages.

1.9.2 - Contrôle interne

Les tâches de contrôle sont réparties entre deux départements, rattachés à la Direction Générale.

Le Département du Contrôle Financier assure le contrôle de gestion et effectue les déclarations fiscales, la confection des documents de synthèse et des ratios prudentiels.

Le Département du Contrôle Interne (DCI) s'investit tous les jours pour assurer sa mission à savoir :

- garantir le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- veiller à ce que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques bancaires soient strictement maîtrisées ;
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, particulièrement aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information ;
- veiller à la sécurité générale de la banque.

En outre, nous avons examiné :

- l'organigramme du DCI,
- les jobs description des agents qui animent le département,
- le rapport de l'exercice 1999 sur le contrôle interne adressé à la Commission Bancaire ; ce rapport retrace les taux de couverture des contrôles effectués par le DCI au cours de l'exercice 1999 et les prévisions des vérifications au titre de l'année 2000 ;
- les rapprochements des trente (30) comptes de correspondants au titre de l'année 1999 et du 1^{er} semestre 2000.

Cet examen nous a permis de noter :

- que le département est bien organisé avec quatre pôles : (i) les contrôles et vérifications (ii) les audits et investigations (iii) les rapprochements bancaires (iv) les archives ;

- qu'il existe un planning d'audit annuel approuvé par la Direction Générale qui retrace les contrôles quotidiens, hebdomadaires, mensuels, semestriels et annuels avec un taux moyen de couverture des vérifications réalisées de 70% en 1999 et une prévision de 100% pour l'exercice 2000 ;
- que les états de rapprochement des comptes des correspondants sont mensuellement effectués ; les suspens sont régulièrement apurés ;
- que les objectifs assignés au département au titre de l'exercice 2000 ont été clairement définis et ont fait l'objet d'un mémorandum largement diffusé au niveau des organes dirigeants ;
- que chaque employé affecté au DCI a son job description qui précise (i) la mission principale (ii) les attributions (iii) les qualités requises (iv) les qualités acquises (v) la personne habilitée à assumer son intérim appelée "Back up" dans le jargon de la banque ;
- que les rapports annuels sur le contrôle interne sont élaborés et régulièrement transmis à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire.

Enfin, nous avons noté que le département est bien animé par son responsable ; il y règne une bonne ambiance de travail.

2 - Les insuffisances du système de contrôle interne

2.1 - La position du département du contrôle interne au niveau de l'organigramme

Le département du contrôle interne (audit interne) doit être indépendant. Cette indépendance suppose un rattachement du département au plus haut niveau de la structure organisationnelle.

Nous avons examiné l'organigramme général de la banque et nous avons noté que le département du contrôle interne et les autres départements sont situés au même niveau hiérarchique.

Cette position du département du contrôle interne dans l'organigramme ne lui permet pas de contrôler, en toute indépendance et en toute neutralité, l'ensemble des opérations et des autres fonctions de la banque. Les autres départements accepteraient assez mal d'être contrôlés par

un département de même niveau hiérarchique, et notamment en cas de rivalités ou de conflits. L'accusation d'usage du département du contrôle interne à des fins partisans est alors facile.

2.2 - Absence du livre journal côté paraphé

La banque, en tant que société commerciale, doit tenir obligatoirement un livre journal enregistrant sans blanc, ni altération d'aucune sorte, ses opérations.

Nous avons noté que ce livre n'est pas mis en place. La banque risque de payer des amendes lors d'un contrôle éventuel de la Commission Bancaire ou de l'administration des impôts.

2.3 - Le département du contrôle interne n'assure pas la régularité des déclarations réglementaires.

Lors de notre passage dans le département du contrôle financier, nous avons examiné les balances de vérification comptable. Cet examen nous a permis d'identifier un compte qui enregistre les amendes et les pénalités payées par la banque. Ce compte présente un solde très important à la date de notre revue. Nous avons interrogé le chef du département pour avoir une idée claire sur les éléments inscrits dans ce compte. En fait, il s'agit des amendes et pénalités infligées à la banque par la BCEAO pour le non-respect des délais de production des déclarations réglementaires.

A notre avis, la banque pourrait éviter ces amendes si le département du contrôle interne vérifie régulièrement ces déclarations.

2.4 - Problème d'interface informatique au niveau de la production des états de synthèse

Nous avons noté que la production des documents de synthèse (bilan, comptes de résultat, annexes, etc.) est automatisée grâce au logiciel QI-UMOA de la société QUETZAL.

Actuellement, le transfert des données comptables de GLOBUS vers QI-UMOA génère des écarts qui peuvent être source de sérieuses incohérences entre les balances de vérification et les documents de synthèse obtenus.

Cette anomalie peut entacher la régularité et la sincérité des documents de synthèse produits par la banque et comme corollaire des fausses déclarations au niveau de la BCEAO et de l'administration des impôts qui peuvent entraîner des sanctions.

2.5 - Le département du contrôle interne ne procède pas à un audit informatique

Nous avons constaté que le contrôle interne s'occupe plus de la violation du système informatique. En principe, il doit procéder ou faire procéder à un audit informatique annuel.

L'audit informatique permettra de revoir les systèmes de sécurité, les procédures de sauvegarde et de conservation des informations informatiques, la fiabilité des applications, l'adéquation du matériel et des logiciels avec l'évolution des activités de la banque. L'objectif de cet audit annuel est de garantir la disponibilité et la pérennité du système informatique et de prévenir les risques éventuels.

Enfin, l'analyse du dispositif du contrôle interne nous a permis de faire d'autres constats. Il ne s'agit pas de faiblesses significatives mais nous pensons qu'il y a lieu de les revoir pour renforcer le dispositif du contrôle interne. Ces constats concernent les points suivants :

- autorisation des chèques de banque ;
- sécurité au niveau de la caisse du service WESTERN UNION ;
- sécurité dans les salles machines ;
- régularisation des salaires annuels ;
- sécurité au niveau du service des archives.

En somme, notre revue du dispositif de contrôle interne de la banque a fait ressortir des points forts et des points faibles.

En outre, la banque respecte le dispositif réglementaire sur le contrôle interne. C'est ainsi que nous avons noté :

- que les dispositions sont prises pour la gestion et la maîtrise des risques majeurs ;
- que les procédures sont formalisées ;
- que la piste d'audit est préservée et toujours disponible ;
- que les rapports annuels sur le contrôle interne sont régulièrement établis et transmis à la Commission Bancaire ;
- qu'il existe un service d'audit interne ;
- que les lois et les textes réglementaires sont globalement respectés ;
- que les règles déontologiques et de bonne conduite dans le monde bancaire sont respectées, par exemple : la lutte contre le blanchissement de l'argent de la drogue.

Par ailleurs, les principes posés par la circulaire sur le contrôle interne nous semblent pertinents. La banque PROSPERITE n'a eu aucune difficulté pour la mise en place de son système de contrôle interne.

Enfin, pour ce qui concerne les insuffisances relevées, nous avons préconisé des actions correctives.

3 - Recommandations

Après le diagnostic du système de contrôle interne de la banque, il convient de proposer des solutions pour remédier aux insuffisances que nous avons pu identifier. Nous souhaiterions que soient prises en compte par la BANQUE PROSPERITE les recommandations ci-après.

3.1 - Repositionner le département du contrôle interne au niveau de l'organigramme général de la banque

En vue de donner au département du contrôle interne une indépendance incontestée et une attitude de neutralité et d'objectivité, il y a lieu de le rattacher au plus haut niveau de la structure organisationnelle ; il est plus indiqué de le rattacher au conseil d'administration. Ce rattachement au plus haut niveau traduit l'importance accordée à ce département. Le prestige et l'autorité qui en découlent ne peuvent que faciliter la réalisation des objectifs assignés au département.

Par ailleurs, la circulaire sur le contrôle interne dans les banques précise que le conseil d'administration peut créer un comité d'audit qui sera chargé de l'assister dans l'appréciation de l'organisation et du fonctionnement du système de contrôle interne.

Donc, il serait souhaitable de doter la banque d'un comité d'audit à l'américaine, c'est à dire composé d'administrateurs indépendants des dirigeants.

3.2 - Département du Contrôle Financier (DCF)

3.2.1 - La mise en place et la tenue effective du livre journal côté et paraphé

La banque, en tant que société commerciale, doit tenir obligatoirement un livre journal enregistrant sans blanc, ni altération d'aucune sorte, ses opérations :

- soit au jour le jour ;
- soit par récapitulation au moins mensuelle des totaux de ces opérations, à la condition de conserver tous les documents permettant de vérifier ces opérations jour par jour.

Compte tenu du caractère obligatoire du livre journal, il est vivement recommandé que le Département du Contrôle Interne (DCI) s'assure, à la fin de chaque mois, de la tenue effective et régulière du livre journal. Ce contrôle est de nature à discipliner le Département du Contrôle Financier dans la tenue des livres et des documents obligatoires.

3.2.2 - Contrôler la fiabilité, la sincérité, la régularité et le respect des calendriers des déclarations et rapports produits par le Département Contrôle Financier

La banque doit produire périodiquement des déclarations ou rapports à la BCEAO, à l'Administration des Impôts, aux Caisses de Prévoyance Retraite et à d'autres organes de supervision.

Nous avons noté que le DCI ne vérifie pas régulièrement les déclarations susmentionnées. Le contrôle consiste à s'assurer que les cotisations, les impôts et taxes sont bien liquidés (base, taux, etc.) et que les délais de production sont respectés pour éviter à la banque de payer inutilement des pénalités.

Nous proposons que le DCI s'investisse plus dans le contrôle de toutes les déclarations produites par le DCF. Il suffit que le DCI demande au DCF de lui communiquer régulièrement des copies concernant ces déclarations.

3.2.3 - Vérification des documents de synthèse avant leur finalisation

Nous avons noté que la production des documents de synthèse (bilan, comptes de résultat, annexes, etc.) est automatisée grâce au logiciel QI-UMOA de la société QUETZAL.

Actuellement, le transfert des données comptables de GLOBUS vers QI-UMOA génère des écarts qui peuvent être source de sérieuses incohérences entre les balances de vérification et les documents de synthèse obtenus.

Donc, il est nécessaire que le DCI procède à une vérification du projet des documents de synthèse pour s'assurer, entre autres, de la concordance des montants inscrits dans les états de synthèse avec les soldes émanant des balances de vérification avant leur finalisation.

3.3 - Département des Opérations (DO)

Pour ce qui concerne l'autorisation des chèques de banque, la situation actuelle se résume de la façon suivante :

Autorisation par Signatures conjointes	Chef du département	Signature A
	Adjoint au chef du département	Signature B

Nous pensons qu'il y a lieu de renforcer le contrôle en impliquant autant que possible une autre personne ou un autre service pour éviter une collusion éventuelle.

3.4 - Service WESTERN UNION

Une façade non négligeable d'accès au guichet du caissier n'est pas suffisamment protégée contre d'éventuelles infractions.

Nous pensons qu'il y a lieu de renforcer cette façade par des grilles métalliques de protection.

3.5 - Département Informatique (DI)

Nous avons noté que les salles machines sont dotées d'extincteurs manuels d'incendies. Par ailleurs, nous avons constaté que le contrôle interne s'occupe plus de la violation du système informatique alors qu'il existe d'autres points de contrôles. Compte tenu de l'importance du département dans le traitement et la conservation des informations, nous pensons qu'un renforcement de la sécurité incendie et un audit informatique périodique s'avèrent nécessaires. A cet effet nous suggérons les recommandations ci-après.

3.5.1 Il y a lieu de doter rapidement les salles machines de systèmes de détection et d'extinction automatiques d'incendies. Il convient de préciser que le chef du Département nous a rassurés que les investissements en la matière sont prévus au budget de l'exercice 2001.

3.5.2 Le DCI doit programmer des missions d'audit informatique au moins une fois par an. Il s'agira de voir les systèmes de sécurité, les procédures de sauvegarde et de conservation des informations informatiques, la fiabilité des applications, l'adéquation du matériel et des logiciels avec l'évolution des activités de la banque, la configuration du réseau, le temps de réponse, etc.

L'instauration d'un tel contrôle est de nature, entre autres, à garantir la disponibilité et la pérennité du système et à prévenir les risques éventuels.

Pour réussir cette mission, nous sommes conscients que le département du contrôle interne va se confronter à un problème de compétence car les contrôleurs n'ont pas suffisamment d'expérience en informatique.

Nous pensons que pour bien contrôler le département informatique, il y a lieu de réunir des compétences informatiques au sein de l'équipe du DCI. Pour le moment, les informaticiens de la maison mère peuvent appuyer le DCI dans l'exécution de ce contrôle indépendant en attendant de trouver une solution durable et adéquate.

3.6 - Département des ressources humaines (DRH)

Nous avons constaté que le département n'arrive pas à procéder au mois de décembre à la régularisation annuelle des salaires pour diverses raisons : production des charges de famille, des attestations d'assurances vie, des attestations au titre des intérêts sur les prêts immobiliers, etc. Cette régularisation est toujours reportée sur l'année suivante.

En effet, après la régularisation, on note très souvent des écarts entre l'impôt dû par l'employé au titre de l'année et les retenues précomptées au cours de la même année. Cette situation qui, à notre avis est normale, n'est pas très appréciée par les employés au cas où l'impôt précompté serait inférieur à l'impôt dû. Il en résulte une différence qui est prélevée sur les salaires de l'année de régularisation..

Donc, il va falloir que le DCI s'implique dans la régularisation des salaires annuels des employés pour trouver une solution au trop ou moins précompté concernant l'impôt sur le revenu des personnes physiques(IRPP).

Nous suggérons une rétention de 25% sur le salaire dû au titre du mois de décembre qui va servir à couvrir les écarts éventuels. Bien attendu, il sera reversé à chaque employé le solde après régularisation.

Par ailleurs, le DCI doit s'assurer périodiquement de la tenue régulière des livres obligatoires au niveau du département tels que : le livre de paye, le registre de l'employeur.

3.7 - Service archives

Compte tenu du rôle que le service joue dans la conservation des pièces et documents comptables de la banque, il y a lieu finaliser assez rapidement le dispositif de sécurité tel qu'il est prévu à savoir :

- doter le hall du service d'une photocopieuse pour éviter de trimbaler les documents ;
- mettre la grille métallique de protection au niveau des escaliers d'accès à la salle où des documents sont conservés ;
- exiger au demandeur de documents de rester dans le hall pour se faire servir.

4 - Perspectives de mise en œuvre des recommandations

Ici, il s'agit de déterminer les modalités pratiques de mise en application des recommandations formulées. Les recommandations ont été émises par département par conséquent, les responsables d'application sont en premier lieu les chefs de département.

Mais pour ce qui concerne la révision de la structure organisationnelle, c'est à dire le rattachement du département du contrôle interne au plus haut niveau, la direction générale pourrait se faire assister par les auditeurs de la maison mère. Il s'agira pour elle de demander aux auditeurs de la maison mère de formuler une recommandation dans ce sens au cours de la revue des comptes de l'exercice 2001. Cette recommandation qui sera destinée au Conseil d'Administration doit préciser que cette révision de l'organigramme donnera au DCI une indépendance incontestée et une attitude de neutralité dans ses tâches de contrôle des autres fonctions de la banque.

Quant aux autres recommandations, il faudra que la direction prenne une note de service pour expliquer à chaque chef de département le bien fondé desdites recommandations.

Par ailleurs, il nous est raisonnablement impossible de fixer un calendrier de mise en application sans associer les responsables des départements concernés. Cependant, et à titre indicatif, nous proposons le calendrier ci-après.

Tableau n° 5 : Calendrier de mise en application des recommandations

Référence Dans le mémoire	Recommandations	Degré D'urgence	Responsables D'application
3.1	Repositionnement du DCI au niveau de l'organigramme général de la banque	Dès que possible	Direction Générale
3.2.1	Mise en place et tenue effective du livre journal côté et paraphé	De toute urgence	DCF et DCI
3.2.2	Contrôler la fiabilité, la sincérité, la régularité et le respect des calendriers des déclarations et rapports produits par le DCF	Sans délai	DCI
3.2.3	Vérification des documents de synthèse avant leur finalisation	A l'occasion	DCI
3.3	Autorisation des chèques de banque	Dès que possible	Direction générale
3.4	Renforcement de la façade d'accès au guichet du caissier de Western Union	Rapidement	Direction générale, DO, DCI
3.5.1	Doter les salles machines de système de détection et d'extinction automatiques d'incendies	Rapidement	Direction générale, DCF, DI et DCI
3.5.2	Mission d'audit informatique au moins une fois par an	Sans attendre	DCI
3.6	Régularisation annuelle des salaires et vérification de la tenue régulière des livres de paye et du registre de l'employeur	A l'occasion	DRH et DCI
3.7	Renforcement de la sécurité au niveau du service des archives	Rapidement	DCF et DCI

Source : Nous-mêmes

En somme, le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont un rôle important à jouer dans la mise en place des recommandations bien qu'ils ne soient pas expressément désignés comme responsables d'application car l'organisation et la vérification du contrôle interne sont du ressort de l'organe délibérant et de l'organe exécutif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous venons de réaliser nous a permis de cerner des notions très souvent réservées à quelques initiés. L'exploitation d'une bancaire, bien que poursuivant les mêmes objectifs que ceux de l'entreprise commerciale ou industrielle, est soumise à des contraintes toutes particulières. Les contraintes peuvent être regroupées en deux volets : les contraintes réglementaires et les contraintes de gestion.

Notre étude a porté sur l'une des contraintes réglementaires, le contrôle interne, objet de la circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 prise par la Commission Bancaire de l'UEMOA. Le règlement de la Commission Bancaire sur le contrôle interne a été pris pour plusieurs raisons : augmentation des risques bancaires, faillite des banques, constat de carence au niveau du contrôle fait par la Commission Bancaire avant 1990, contexte international. Cette initiative prise dans le domaine bancaire offre plusieurs avantages : prise de conscience de la nécessité du contrôle interne, formalisation de l'existant et recensement de contrôles, première reconnaissance légale de la fonction de l'audit interne au sein des pays de l'UEMOA.

Pour ce qui concerne la mise en place du contrôle interne, l'objectif est d'assurer la maîtrise optimale du fonctionnement de la banque, ce qui implique la responsabilité des dirigeants dans l'ensemble du processus et nécessite le respect d'au moins trois conditions :

1 - un système interne de contrôle intégré dans les processus opérationnels et fonctionnels qui doit reposer sur :

- un recensement exhaustif des fonctions exercées dans l'établissement ;
- un inventaire des risques liés à ces fonctions ;
- une séparation entre les fonctions opérationnelles et administratives ;
- l'élaboration de manuels de procédures.

2 - l'existence des moyens nécessaires au contrôle de l'efficacité du système :

- une fonction de contrôle permanent dans chaque département (contrôle au premier degré) ;
- une fonction de contrôle périodique (contrôle au deuxième degré).

3 - l'information régulière et précise des dirigeants :

- le conseil d'administration doit jouer un rôle actif dans la surveillance du système de contrôle interne et doit disposer, pour ce faire, d'une large information sur l'évolution de la situation financière de la banque, de ses principaux risques et de sa rentabilité ;
- l'action du conseil d'administration et sa crédibilité seraient renforcées s'il créait un comité d'audit.

Quant à la BANQUE PROSPERITE, le diagnostic du dispositif du contrôle interne nous a permis de constater que la prescription des autorités monétaires en la matière est dans l'ensemble respectée : les procédures sont formalisées, la piste d'audit est disponible, les lois et règlements sont appliqués. Cependant, nous avons identifié quelques insuffisances qui ne sont pas de nature à remettre en cause l'efficacité du dispositif du contrôle interne.

Par ailleurs, il convient de préciser que notre étude, d'une part, n'a pas couvert tous les départements de la banque et toutes les procédures mises en place, et d'autre part, le secret bancaire nous a limités dans nos investigations.

Malgré ces limites, l'étude nous a permis de cerner le domaine bancaire avec ses spécificités en matière de contrôle interne et d'atteindre notre objectif à savoir : par où commencer et par où terminer quand nous rentrons dans une banque pour effectuer une mission d'audit.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

COMPTES DE BILAN				
CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5
Comptes de trésorerie et d'opérations interbancaires	Comptes d'opérations avec la clientèle	Comptes d'opérations sur titres et d'opérations diverses	Comptes de valeurs immobilisées	Comptes de provisions, fonds propres et assimilés
10 Valeurs en caisse	20 Crédits à la clientèle	30 Titres de placements		50 Subventions et autres fonds reçus
11 Comptes ordinaires chez les établissements de crédit			41 Immobilisations financières	51 Provisions pour risques et charges
12 Autres comptes de dépôts chez les établissements de crédit	22 Affacturage	32 Comptes de stocks	42 Dépôts et cautionnements	52 Provisions réglementées
13 Comptes de prêts aux établissements de crédit		33 Débiteurs et créditeurs divers	43 Immobilisations en cours	53 Comptes bloqués d'actionnaires
			44 Immobilisations d'exploitation	54 Fonds pour risques bancaires généraux
15 Comptes ordinaires des établissements de crédit	25 Comptes de la clientèle	35 Comptes de règlements relatifs aux opérations sur titres	45 Immobilisations hors exploitation	55 Primes liées au capital et réserves
16 Autres comptes de dépôts des établissements de crédit	26 Comptes d'affacturage	36 Dettes représentées par un titre	46 Opération de crédit bail et de location avec option d'achat	
17 Comptes d'emprunts et autres sommes dues aux établissements de crédit	27 Emprunts et autres sommes dues à la clientèle	37 Comptes transitoires et d'attente	47 Opération de location-vente	57 Capital et dotations
		38 Comptes de régularisation		58 Report à nouveau
19 Comptes de créances en souffrance	29 Comptes de créances en souffrance	39 Comptes de liaison	49 Comptes de créance en souffrance	59 Résultat

Source : PLAN COMPTABLE BANCAIRE DE L'UEMOA

ANNEXE 1

COMPTES DE GESTION		COMPTES DE HORS BILAN
CLASSE 6	CLASSE 7	CLASSE 9
Comptes de charges	Comptes de produits	Comptes d'engagement de hors bilan
60 Charges d'exploitation bancaire	70 Produits d'exploitation bancaire	90 Engagements de financement
61 Achats et variations de stocks	71 Ventes et variations de stocks	91 Engagements de garantie
62 Autres charges externes et charges diverses d'exploitation	72 Produits divers d'exploitation	92 Engagements sur titres
63 Impôts, taxes et versements assimilés	73 Production immobilisée	93 Engagements sur opération en devises
64 Charges de personnel	74 Subventions d'exploitation	
65 Dotations aux fonds pour risques bancaires généraux	75 Reprises du fonds pour risques bancaires généraux	95 Autres engagements
66 Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables	76 Reprises d'amortissements, de provisions et récupérations sur créances amorties	96 Opérations effectuées pour le comptes de tiers
67 Charges exceptionnelles et pertes sur exercices antérieurs	77 Produits exceptionnels et profits sur exercices antérieurs	
69 Impôts sur le bénéfice		99 Engagements douteux

Source : PLAN COMPTABLE BANCAIRE DE L'UEMOA

ANNEXE 2

PLAN D'AUDIT INTERNE					
INTITULE	R	M	P	B	Réf.
CONTRÔLES GENERAUX					
Dispositif général de contrôle interne					
Dispositif réglementaire					
OPERATIONS DE MARCHÉ					
EVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE					
Risques généraux					
Risques de change					
Risques de taux					
Risque de contrepartie					
Risques administratifs					
CONTRÔLES PONCTUELS					
Limites de risque de taux					
Limites de risque de change					
Limites de risque de contrepartie					
Justification nostri					
Justification autres comptes					
Contrôle des transferts de fonds					
Contrôle des confirmations					
Contrôle des relevés des courtiers					
CONTRÔLE DES OPERATIONS					
Opérations de trésorerie					
Titres de transaction					
Autres titres					
Opérations de change					
Instruments financiers à terme					
CREDIT A LA CLIENTELE					
CONTRÔLE INTERNE					
Procédures de délégation					
Octroi et suivi des crédits					
Portefeuille escompte					
Fonction contentieux					
CONTRÔLES PONCTUELS					
Dépassements non autorisés					
Gestion des dossiers					
Justification des comptes					
EVALUATION DES RISQUES					
Crédits à la clientèle					
Crédits immobiliers					
Crédits internationaux					
Créances douteuses					
RESSOURCES DE LA CLIENTELE					
CONTRÔLE INTERNE					
CONTRÔLES PONCTUELS					
Réclamations					
Comptes dormants					
Autres comptes à risques					
Bons de caisse anonyme					
Taux clientèle					
Justification des comptes					

Source : SARDI (1993 : 63)

ANNEXE 2

PLAN D'AUDIT INTERNE					
INTITULE	R	M	P	B	Réf.
(Suite)					
CONTRÔLE DES COMPTES					
TITRES CLIENTELE					
CONTRÔLE INTERNE					
CONTRÔLES PONCTUELS					
Horodatage des ordres					
Justification des comptes					
CAISSES					
LES MOYENS DE PAIEMENT					
CONTRÔLE INTERNE					
CONTRÔLES PONCTUELS					
ETRANGER/INTERNATIONAL					
ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE					
SUCCURSALES ET AGENCES					
MOYENS GENERAUX					
INFORMATIQUE					
JUSTIFICATION AUTRES COMPTES					
IMMOBILISATIONS					
FONDS PROPRES					
RESULTATS					
MISSIONS DIVERSES					
TOTAL JOURS/HOMME					

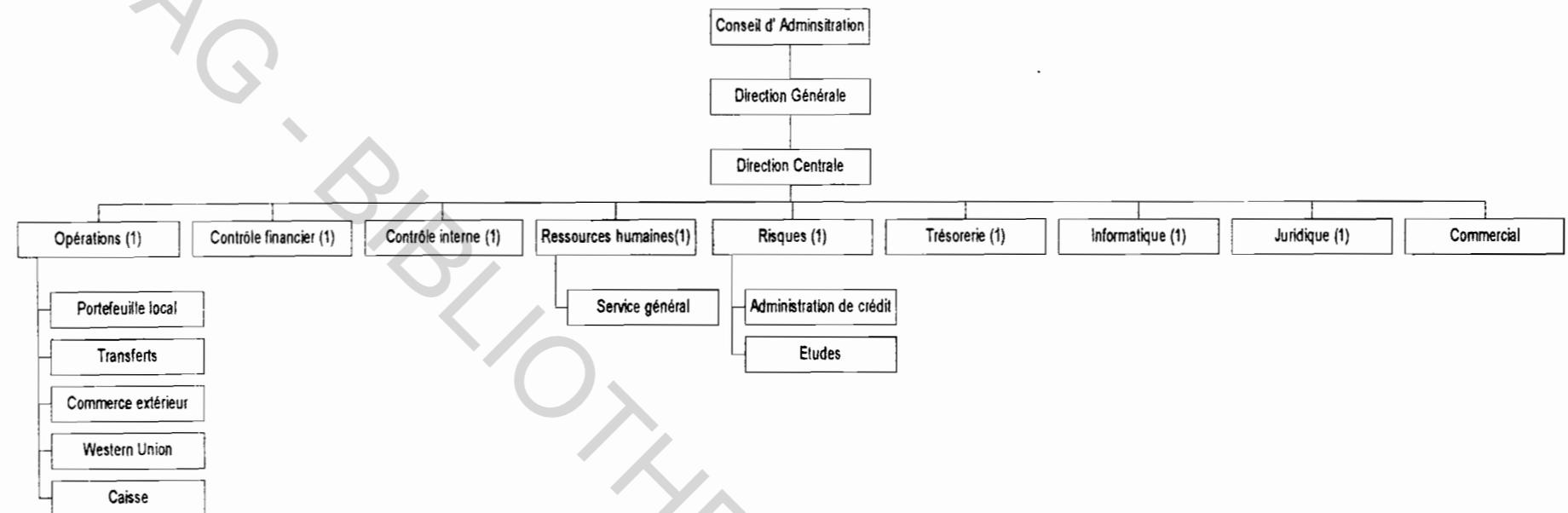
L'établissement du plan doit suivre les étapes suivantes :

- 1 - un inventaire exhaustif des activités et fonction de la banque
- 2 - une évaluation des risques (colonne R) de chaque activité ou fonction à travers un système simple de cotation : 1 (risque élevé), 2 (risque moyen), 3 (risque faible)
- 3 - la colonne (M) indique le type de mission à réaliser :
F (audit flash), C (audit classique)
- 4 - la colonne (P) indique la périodicité qui peut être mensuelle (M) trimestrielle (T), annuelle (A) ou biennale (B); elle est déterminée en fonction du risque mais également de la qualité du contrôle interne attaché à l'activité.
- 5 - la colonne (B) évalue le budget temps sur une année, exprimé en jours/homme.
- 6 - la dernière colonne renvoie aux programme de travail

Source : SARDI (1993 : 63)

ANNEXE 3

Organigramme général de la BANQUE PROSPERITE



(1) = Départements visités

Source : Manuel d'organisation et de procédures comptables

BIBLIOGRAPHIE

CECSAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1 **BCEAO** : Plan Comptable Bancaire (PCB), 1994
- 2 **BÉNÉDICT & KÉRAVEL** : Evaluation du contrôle interne, éditions Comptables Malesherbes, 1997
- 3 **COOPERS & LYBRAND** : La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne, les éditions d'organisation, 1998
- 4 **De COUSSERGUE Sylvie** : Gestion de la banque, 2° édition DUNOD, 1998
- 5 **KOESSLER & SIRUGUET** : Le contrôle comptable bancaire, Banque Editeur, 1998
- 6 **MADERS Henri-Pierre** : Audit opérationnel dans les banques, les éditions d'organisation, 1994
- 7 **NAULLEAU & ROUACH** : Le contrôle de gestion bancaire et financier, 3° édition Banque Editeur, 1998
- 8 **Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés Français** : Le contrôle interne, étude présentée à l'occasion de leur 32° congrès, 1977
- 9 **SARDI Antoine** : Audit et inspection bancaire, AFGES 1993 Tome 1 et 2

Articles

- 1 **Jean-Louis FORT** : Faut-il réglementer le contrôle interne ?
Revue française d'audit interne n°120 - Mai-Juin 1994, page 34
- 2 **Karel Van HUILE** : Le contrôle interne et l'union européenne
Revue française d'audit interne n°120 - Mai-Juin 1994, page 35