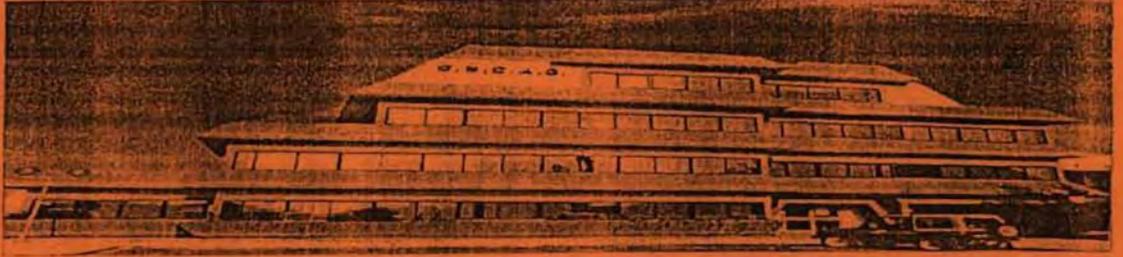




Cesag

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES EN AUDIT ET CONTROLE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Année 1999 - 2001

11<sup>ème</sup> Promotion

THEME

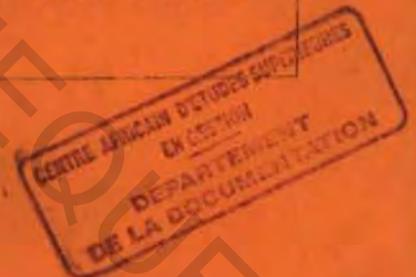
LE SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE DES BANQUES DANS  
L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

CAS DE LA BANQUE DE DEMAIN

Bibliothèque du CESAG



108423



Présenté et Soutenu par  
Michèle EKUE AHOUDI

Sous la direction de :  
M. Moussa YAZI

SOUS-DIRECTEUR DE  
L'INSTITUT SUPERIEUR DE  
COMPTABILITE AU CESAG

JUILLET 2001

M0138AUDIT01

2



## **AVANT – PROPOS**

Ce mémoire constitue la phase finale du cycle d'Audit et Contrôle du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

Il synthétise les connaissances acquises pendant la formation et celles acquises pendant nos divers stages effectués durant plusieurs mois dans deux banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Cet mémoire est un travail de recherche, qui va de la recherche documentaire à l'aspect pratique du thème étudié.

Il est aussi une restitution que nous vous proposons d'apprécier.

## DEDICACES

- ❖ A mon époux, Francis, qui m'a toujours soutenue et accepté les sacrifices sans lesquels ce travail n'aurait jamais été achevé.
  
- ❖ A mes enfants, Christèle, David et Kévin, qui aujourd'hui ne comprennent pas encore le sens de la séparation que nous avons vécu.
  
- ❖ A ma mère qui m'a appris la persévérance.
  
- ❖ A mes frères et sœurs pour leur soutien
  
- ❖ A mon père.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les enseignants du CESAG ainsi que les banques qui nous ont fait confiance et en particulier:

- Monsieur Moussa YAZI : Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité au CESAG
- Monsieur Moustapha M'Backé DIOP : Directeur de l'Institut Supérieur de comptabilité au CESAG
- Monsieur Séga BALDE : Directeur de l'Institut de Banque et Finance au CESAG
- Monsieur SAMAKE, Professeur au CESAG
- Monsieur Gilbert BOSSA, Professeur au CESAG
- La 11<sup>ème</sup> promotion du cycle d'Audit et Contrôle du CESAG
- Les dirigeants de mes lieux de stages
- Mes parents et amis de Dakar et en particulier la famille ONODJE, Monsieur Erick GBODOSSOU, la famille SALL, la famille FALL, Mademoiselle Raina Boni, Monsieur Joël AJAKOU et Madame Fatoke Moutiatou.

ainsi que tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail. Nous n'oublierons pas l'équipe d'auditeurs du département contrôle interne de Ecobank et les comptables du service comptabilité de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie.

## ABREVIATIONS

<b>UEMOA</b>	:	UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
<b>UMOA</b>	:	UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE
<b>BCEAO</b>	:	BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST
<b>BDD</b>	:	BANQUE DE DEMAIN
<b>IFACI</b>	:	INSTITUT FRANÇAIS DES AUDITEURS CONSULTANTS INTERNES
<b>C.O.S.O</b>	:	COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION
<b>CB</b>	:	COMMISSION BANCAIRE
<b>NPCB</b>	:	NOUVEAU PLAN COMPTABLE BANCAIRE

## **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE N°1** : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

**ANNEXE N° 2** : CIRCULAIRE N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

<b>FIGURE N°1</b>	: ORGANIGRAMME DE LA BANQUE DE DEMAIN.....	<b>91</b>
<b>FIGURE N°2</b>	: ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DE CONTROLE INTERNE.....	<b>102</b>
<b>FIGURE N°3</b>	: DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT.....	<b>112</b>
<b>FIGURE N°4</b>	: DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE DE TRANSFERT DE FONDS.....	<b>117</b>
<b>TABLEAU N°1</b>	: SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE.....	<b>76</b>
<b>TABLEAU N°2</b>	: PRESENTATION DES INDICATEURS ET MESURES.....	<b>80</b>
<b>TABLEAU N°3</b>	: GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS.....	<b>83</b>
<b>TABLEAU N°4</b>	: CONDITIONS D'APPROBATION DES CREDITS.....	<b>95</b>
<b>TABLEAU N°5</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DU ROLE DES ORGANES DELIBERANTS ET EXECUTIF.....	<b>129</b>
<b>TABLEAU N°6</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES.....	<b>130</b>
<b>TABLEAU N°7</b>	: FICHE DE REGULARISATION.....	<b>131</b>
<b>TABLEAU N°8</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS .....	<b>133</b>
<b>TABLEAU N°9</b>	: TABLEAU DE SYNTHESE DE L'EVALUATION DES COMPOSANTES DU CONTROLE.....	<b>140</b>
<b>TABLEAU N°10</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DU PREMIER OBJECTIF DU CONTROLE INTERNE.....	<b>146</b>
<b>TABLEAU N°11</b>	: GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS.....	<b>149</b>
<b>TABLEAU N°12</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DE DEUXIEME OBECTIF DU CONTRÖLE INTERNE.....	<b>150</b>
<b>TABLEAU N°13</b>	: TABLEAU D'ANALYSE DU TROISIEME OBECTIF DU CONTROLE INTERNE.....	<b>151</b>
<b>TABLEAU N°14</b>	: TABLEAU DE SYNTHESE DES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.....	

# TABLES DE MATIERES

AVANT-PROPOS.....	i
DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS.....	ii
ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	vi
TABLES DES MATIERES.....	vii
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE BANCAIRE.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE BANCAIRE .....</b>	<b>12</b>
<b>Section I : Les objectifs du contrôle interne bancaire.....</b>	<b>13</b>
Paragraphe 1 – La sauvegarde du patrimoine.....	14
Paragraphe 2 - La réalisation et l'optimisation des opérations.....	15
Paragraphe 3 – La qualité de l'information .....	16
Paragraphe 4 - L'application des instructions de la direction.....	17
<b>Section II : Les composantes du système de contrôle interne bancaire.....</b>	<b>18</b>
Paragraphe 1 – L'environnement de contrôle interne.....	20
Paragraphe 2 - Les activités de contrôles.....	21
Paragraphe 3 L'évaluation des risques.....	23
Paragraphe 4 – Un système comptable.....	24
Paragraphe 5 – Un système d'information et de communication.....	25

Paragraphe 6 – Un système de pilotage.....	26
<b>CHAPITRE II LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES BANQUES DANS L'UEMOA.....</b>	<b>29</b>
<b>Section I : Les objectifs du contrôle interne des banques dans l'UMOA.....</b>	<b>32</b>
Paragraphe 1 – Un objectif de vérification des opérations.....	32
Paragraphe 2 – Un objectif de gestion des risques.....	35
Paragraphe 3 – Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière.....	36
<b>Section II : Les composantes du contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l'UMOA.....</b>	<b>39</b>
Paragraphe 1 – Le rôle de l'organe délibérant et de l'organe exécutif.....	40
Paragraphe 2 – L'évaluation et la prévention des risques.....	42
Paragraphe 3 - Le contrôle des opérations et des procédures.....	44
Paragraphe 4 – Le système d'information et de documentation.....	48
Paragraphe 5 – Un système de surveillance prudentielle.....	52
<b>Section III : La mise en oeuvre du contrôle interne bancaire dans l'UMOA.....</b>	<b>39</b>
Paragraphe 1 – Les moyens de mise en oeuvre du contrôle interne.....	54
Paragraphe 2 – Les outils du contrôle interne.....	57
<b>CHAPITRE III ASPECTS METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE BANQUE .....</b>	<b>65</b>
<b>SECTION I – Les fondements de l'évaluation du contrôle interne dans une banque.....</b>	<b>66</b>
Paragraphe 1 – La maîtrise des risques.....	67
Paragraphe 2 – Les critères d'appréciation.....	70
<b>SECTION II – Méthodologie.....</b>	<b>72</b>
Paragraphe 1 – La construction du modèle d'analyse.....	73
Paragraphe 2 – Les indicateurs et leurs mesures.....	78

<b>SECTION III – La méthode de collecte et d'analyse des données.....</b>	<b>81</b>
Paragraphe 1 – La collecte des données .....	81
Paragraphe 2 – Le traitement et l'analyse des données.....	83
<b>DEUXIEME PARTIE LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE A LA BANQUE DE DEMAIN.....</b>	<b>85</b>
<b>CHAPITRE I LE CONTROLE INTERNE DE LA BANQUE DE DEMAIN.....</b>	<b>87</b>
<b>Section I : Présentation générale de Banque De Demain.....</b>	<b>87</b>
Paragraphe 1 – Historique .....	87
Paragraphe 2 – Activités.....	88
<b>Section II : Conception du contrôle interne à la BDD .....</b>	<b>88</b>
Paragraphe 1 : Les objectifs du contrôle interne.....	88
Paragraphe 2 : Les composantes du contrôle interne.....	89
<b>Section III : Mise en œuvre du contrôle interne à la BDD.....</b>	<b>110</b>
Paragraphe 1 – Le contrôle au premier degré.....	110
Paragraphe 2 – Le contrôle au second degré.....	119
<b>CHAPITRE II L'APPRECIATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DE LA BANQUE DE DEMAIN.....</b>	<b>127</b>
<b>Section I : L'appréciation de la conformité du système à la réglementation... </b>	<b>128</b>
Paragraphe 1 - Le rôle de l'organe exécutif et de l'organe délibérant.....	128
Paragraphe 2 – L'évaluation et la prévention des risques.....	129
Paragraphe 3 - Le contrôle des opérations et des procédures.....	132
Paragraphe 4 - Le système d'information et de documentation.....	137
Paragraphe 5 - Le système de surveillance prudentielle.....	138
<b>Section II : L'appréciation de l'efficacité du système.....</b>	<b>146</b>
Paragraphe 1 – La vérification des opérations.....	146

Paragraphe 2 – L'objectif de gestion des risques.....	149
Paragraphe 3 – Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière.....	150
<b>CHAPITRE III RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>156</b>
<b>Section I : Les recommandations.....</b>	<b>156</b>
Paragraphe 1 – La création d'un comité d'audit.....	156
Paragraphe 2 – L'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel .....	158
Paragraphe 3 – Mise en place d'une comptabilité analytique.....	158
<b>Section II : Les perspectives de mise en œuvre des recommandations.....</b>	<b>158</b>
Paragraphe 1 – Perspectives de création d'un comité d'audit.....	158
Paragraphe 2 – Perspectives pour l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel .....	159
Paragraphe 3 – Perspectives de mise en place d'une comptabilité analytique.....	159
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>160</b>

# INTRODUCTION

**D**epuis 1989, les institutions monétaires de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, que sont la Commission Bancaire et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ont enclenché un processus en vue de contrôler de manière plus efficace l'activité bancaire.

En effet, les modifications de l'environnement économique et financier des années quatre-vingt ont transformé le secteur bancaire qui a connu des dérèglements importants. Ces dérèglements, d'ordre macro-économique et structurel se sont manifestés par :

1. Une dégradation progressive de la rentabilité bancaire,
2. Une dégradation du portefeuille clients,
3. Des dysfonctionnements importants des systèmes bancaires,
4. Une insolvabilité et une illiquidité des banques.

Lorsqu'on examine ces difficultés, il apparaît qu'elles trouvent leur origine dans :

1. La concentration excessive et mal maîtrisée des engagements et des risques,
2. Les erreurs stratégiques,
3. Les défaillances ou lacunes dans le contrôle,
4. L'interventionnisme de l'Etat.

Les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), conscients que les difficultés d'un système bancaire peuvent menacer la stabilité économique et financière de la région, ont pris des mesures destinées au renforcement du contrôle des activités bancaires.

Cette préoccupation a été soulignée par le Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) : « .....Un secteur bancaire sain présume une économie saine et réciproquement une économie saine suppose un financement bancaire de qualité.....une intermédiation financière de qualité implique une adaptation régulière des règles de gestion et des instruments de contrôle et de surveillance » (Rapport annuel de la Commission Bancaire en 1997.

Ainsi, le contrôle bancaire a été renforcé par la création d'une Commission Bancaire (Convention portant création de la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine) chargée de veiller à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers.

Une réglementation bancaire (Loi-cadre portant réglementation bancaire) a été adoptée en vue d'harmoniser et de réglementer la profession dans la sous région.

Par ailleurs, un ensemble de règles prudentielles<sup>1</sup> a été adopté dans le cadre du renforcement de la surveillance des banques et établissements financiers.

Un plan comptable<sup>2</sup> harmonisé a été adopté dans le souci d'améliorer la qualité de l'information. Ce plan comptable bancaire s'inscrit dans le cadre général d'une normalisation comptable, mais également en tenant compte des spécificités propres au secteur d'activité des établissements de crédit, et ce, notamment, dans les domaines suivants :

1. La protection des déposants
2. Le suivi de la création de la monnaie
3. Le contrôle des opérations de change
4. Le contrôle des opérations de marché

---

<sup>1</sup> La notion de règles prudentielles recouvre un ensemble de règles applicables aux banques et établissements financiers et portant sur les conditions d'exercice de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les établissements de crédit et les normes de gestion : Dispositif Prudentiel applicable aux banques et établissements financiers

<sup>2</sup> Nouveau Plan Comptable Bancaire entré en vigueur en 1996

Toute cette réglementation a pour objet, à partir de règles d'accès à la profession et de respect de normes quantitatives, de prévenir et de proportionner les risques par rapport à chaque banque et établissement financier.

Pour le *Comité de Bâle*<sup>3</sup> (1997 : P287) sur la supervision bancaire « l'activité bancaire conduit à prendre des risques très diversifiés » et une mauvaise appréciation de ces risques peut menacer la solvabilité de la banque et partant entamer la confiance de la clientèle. Il existe plusieurs types de risques que le banquier doit mesurer et gérer de manière adéquate. Autrement dit, il doit avoir une bonne maîtrise des risques bancaires.

La Commission Bancaire de l'UEMOA, a pris un ensemble de mesures pour que les banques et établissements financiers se dotent d'un système de contrôle propre et efficace dont la mise en œuvre nécessite la veille permanente ou intermittente de divers dispositifs de contrôle. Ces mesures sont contenues dans la Circulaire N°03-91/CB du 10 juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les Banques et établissements de crédit.

Cet objectif de maîtrise des risques bancaires ne peut être atteint que si un certain nombre de contrôles est mis en œuvre. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'ensemble du dispositif de contrôle<sup>4</sup> précisant aux banques et établissements financiers leurs obligations dans le domaine du contrôle.

Ces dispositifs ont pour objet d'assurer un fonctionnement propre à générer les résultats attendus, conformément aux normes et règlements et de signaler les dysfonctionnements susceptibles de les compromettre. Ils ont donc fixé les conditions de mise en œuvre du système de contrôle dans les banques et établissements financiers.

La mise en œuvre de ces dispositifs, a entraîné dans les banques des réorganisations afin que chacun, à tous les niveaux, soient conscient des enjeux impliqués dans la réalisation des objectifs à atteindre.

---

<sup>3</sup> Le comité de Bâle sur la supervision bancaire a été créé en 1974

Il s'agissait, d'une part, de mettre en place ou de renforcer un contrôle intégré aux procédures opérationnelles nécessitant une démarche cohérente de recensement des activités, de définition de points de contrôle et de procédures d'information, mais encore de mettre en place un système de contrôle tenant compte des spécificités de l'activité bancaire.

Cependant, depuis juin 2000, les autorités de tutelles sont passées du simple formalisme à la recherche de l'efficacité, en adoptant la circulaire 10-2000/CB du 23 juin 2000 relative au renforcement du contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

## **PROBLEMATIQUE**

Aujourd'hui, malgré le fait que les banques de la sous-région aient intégré ces mesures, on note encore certains dérèglements dus à une absence ou à une insuffisance du contrôle interne.

Il convient alors de s'interroger sur la manière dont les banques ont organisé leur système de contrôle interne. Autrement dit, il convient de s'interroger sur l'existence de faiblesses d'application qui pourraient résulter de la non-conformité des systèmes de contrôle mis en place par rapport aux dispositions légales.

C'est pourquoi, notre question de recherche est de savoir :

En quoi le système de contrôle interne des banques est – il conforme à la réglementation instituée par la Commission Bancaire de l'UEMOA ?

Ce qui nous amène à poser les questions spécifiques :

Quels sont les objectifs du système de contrôle interne institué par la Commission Bancaire ?

---

<sup>1</sup> cf. Circulaire N° 03-91/CB du 10 juin 1991

Quelles sont les composantes du système de contrôle interne des banques et établissements financiers?

Le système préconisé par la Commission Bancaire est-il pertinent ?

Comment les banques ont intégré le système de contrôle interne tel que préconisé par la Commission Bancaire ?

La réponse à ces questions ne peut intervenir qu'à l'issue d'une étude approfondie du dispositif réglementaire ainsi que d'un diagnostic des systèmes de contrôle des banques.

### **OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Les objectifs de cette étude se décomposent de la manière suivante :

❖ Objectif général :

L'objectif général de ce travail est d'évaluer le système de contrôle interne d'une banque de manière à faire ressortir en quoi ce système est conforme à la réglementation en vigueur dans l'UEMOA.

❖ Objectifs spécifiques :

1. Décrire le système de contrôle d'une banque de la place,
2. confronter son système de contrôle à celui préconisé par la Commission Bancaire,
3. Faire des recommandations en vue de son amélioration.

Le thème de ce mémoire porte donc sur « Le système de contrôle interne des banques dans l'UEMOA » : Le cas de la Banque De Demain (BDD).

## **PERTINENCE DE L'ETUDE**

Cette étude nous paraît nécessaire car elle permet de mesurer les efforts d'adaptation fournis par les banques et de prendre des mesures correctives en vue de leur amélioration.

Elle s'adresse particulièrement aux banques et aux établissements financiers, aux auditeurs, aux contrôleurs de gestion et aux praticiens et professionnels de l'audit et du contrôle de gestion.

Elle s'adresse également aux entreprises dont l'organisation du système de traitement de l'information comptable doit garantir toutes les possibilités d'un contrôle.

## **L'INTERET DU SUJET**

Le choix de ce thème est d'abord un choix de l'entité qui nous a accueillie. En effet, cette étude lui a paru nécessaire au lendemain de l'entrée en vigueur de la Circulaire N°10-2000/CB afin d'évaluer son système de contrôle interne et de savoir quels sont les efforts à fournir dans le cadre de la mise en conformité avec la circulaire.

D'autre part, elle permet de mettre à la disposition du lecteur des informations sur le système de contrôle dans les banques.

Enfin, elle nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la pratique.

## **PLAN DE L'ETUDE**

Pour mener à bien cette étude, nous avons dans une première partie, étudié les fondements théoriques des systèmes de contrôle interne bancaires. Cette partie contient trois (3) chapitres.

A travers l'étude des systèmes de contrôle bancaire en général (chapitre 1), nous ferons ressortir les objectifs et les composantes du système de contrôle d'une Banque de l'UEMOA (chapitre 2). Nous examinerons les aspects méthodologiques de l'évaluation du système de contrôle interne (chapitre 3).

Dans une deuxième partie, nous avons étudié le système de contrôle interne de la Banque de Demain. Cette partie comporte trois (3) chapitres.

Le premier chapitre de cette partie sera consacré à la description du dispositif de contrôle interne mis en place à la BDD (chapitre 1), le second sera consacré à l'évaluation de ce système par rapport à la réglementation en vigueur (chapitre 2) et dans le dernier nous ferons les recommandations dans le cadre d'une amélioration du système et envisagerons les perspectives de mise en œuvre de ces recommandations (chapitre 3).

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS**  
**THEORIQUES DU SYSTEME DE**  
**CONTROLE INTERNE BANCAIRE**

La banque est une entreprise, qui malgré ses particularités affronte les mêmes problèmes que tout autre firme. Elle présente cependant un certain nombre de caractères spécifiques et sa gestion est différente des autres entreprises. Selon *Abdelfraïd AMAZIRH* (1978 : P 8) « c'est ce qui justifie l'utilisation de méthodes et d'instrument d'analyse qui lui soient propres.

Les particularités de la banque se situent à plusieurs niveaux :

1. Elle a pour matière première l'argent,
2. Elle crée la monnaie,
3. Elle a un quasi-monopole en matière d'opération de change,
4. Elle possède un réseau de distribution assez lourd (agences, succursales),
5. Elle effectue des opérations nombreuses et variées,
6. Elle gère des volumes importants d'actifs.

Ces particularités conduisent la banque à prendre des risques très diversifiés. *Henri-Pierre MADERS* (1994 : P34 ) en fait une classification très édifiante :

a) - Les risques classiques

- Les risques commerciaux (le risque client/produit, le risque de marché, le risque d'image commerciale),
- Les risques sur les biens et les personnes (le risque accidentel, le risque délictueux, le risque de malversation),
- Les risques opérationnels et techniques (le risque sur le traitement des opérations, le risque sur le système d'information, le risque sur les études informatiques, le risque sur les traitements informatiques, le risque lié aux télécommunications),
- Les risques de gestion interne (le risque réglementaire, le risque déontologique, le risque stratégique, le risque d'insuffisance fonctionnelle, le risque sur la gestion du personnel, le risque de sous-traitance, le risque de dépendance technologique, le risque de communication.

b) - Les risques spécifiques à la banque :

- Les risques financiers (le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de liquidité, le risque sur titres à revenus variables),
- Les risques de signatures ou de contrepartie (le risque clientèle, le risque interbancaire, le risque pays.

Plusieurs travaux ont été initiés dans le cadre de la maîtrise de ces risques. Ces travaux ont pour la plupart abouti à la conclusion de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne. Cette volonté de mettre en place les contrôles internes s'est illustrée au plan international par :

- L'adoption en 1977 du "Foreign Corrupt Practices Act" aux Etats-Unis, relatif au contrôle interne et aux informations financières,
- La publication en 1992 par le C.O.S.O (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission<sup>5</sup>) des nouvelles pratiques du contrôle interne,
- L'adoption en 1998 de "14 principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace" par le Comité de Bâle sur la supervision bancaire,
- L'adoption d'une réglementation spécifique avec le Règlement N° 97-02 du 21 février 1997 en France,
- L'adoption par le "Cadbury Committee on The Financial aspects of Corporate Governance " au Royaume-Uni, d'une recommandation relative à l'obligation pour l'organe de direction des sociétés cotées d'inclure dans le rapport annuel une déclaration concernant le fonctionnement du système de contrôle interne.

Aux Etats-Unis, c'est en 1985, sous l'égide de la Commission Treadway, qu'une large réflexion sur l'information financière frauduleuse a été engagée en mettant l'accent sur le besoin de définir une nouvelle approche du contrôle interne.

---

<sup>5</sup> Treaway Commission : Organe créé en 1985, chargé d'identifier les facteurs se trouvant à l'origine de la présentation de fausses informations financières, et d'émettre un certain nombre de recommandations visant à en limiter l'incidence (in Louis VAURS, 1994 : P37).

En Europe, la sonnette d'alarme a d'abord été tirée par l'article 13 de la 2ème directive européenne du 15 décembre 1989, qui prévoit l'obligation administrative et comptable de procédures de contrôle interne adéquates.

En France, c'est en 1990 que le Règlement 90-08, modifié par le Règlement 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, a fixé les obligations relatives au contrôle interne.

En Afrique de l'Ouest, les autorités de tutelles du système bancaire ont également ressenti le besoin d'établir les règles de base de ce contrôle : Ce fût l'objet de la Circulaire 003/91 du 10 juin 1991 relative au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

Néanmoins, malgré les précautions prises pour la maîtrise des risques énumérés ci-dessus, certaines banques connaissent encore des difficultés qui dénotent une faiblesse du contrôle interne. C'est pourquoi, une autre règle est venue renforcer et préciser le contrôle interne tel qu'il doit être dans une banque : la Circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000 relative à la réorganisation du contrôle interne dans les établissements de crédit.

Avant de vérifier la pertinence du dispositif réglementaire du contrôle interne des banques de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, il convient d'examiner comment la question du contrôle interne dans les banques a été réglée au plan international.

# **CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE BANCAIRE**

Au plan international, la question du contrôle interne a fait l'objet d'une réflexion à plusieurs niveaux.

Pour le *Comité de Bâle sur la supervision bancaire* (1997 : P292), le contrôle interne est un "ensemble de mesures adaptées à la nature et à l'ampleur des activités de la banque" et recouvrant plusieurs aspects :

- Dispositions claires de délégation de pouvoirs et responsabilités,
- Séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque,
- Le versement de fonds et la comptabilisation de l'actif et du passif,
- Vérification de concordance de ces processus,
- Préservation des actifs,
- Audit indépendant, soit interne soit externe ; Fonction de contrôle de conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables".

Pour le C.O.S.O, (1998 : P14) le contrôle interne est un processus qui permet à des organes dirigeants d'une entreprise et à son personnel d'obtenir une assurance raisonnable que les objectifs qu'ils se sont fixés seront atteints.

Cette définition met l'accent sur l'implication de la direction dans le système de contrôle interne. Elle précise également que le contrôle interne n'est non point une fonction, mais un processus.

Pour la *Commission Bancaire Française*, (in J.L SIRUGUET & L. KOESSER 1998 : P 35) le contrôle interne dans un établissement de crédit a pour objectif la maîtrise optimale du fonctionnement de celui-ci.

Il découle de ces trois définitions que le contrôle interne n'est pas une structure distincte de l'organigramme d'une banque. Il est surtout une activité, un processus

ayant des *objectifs* spécifiques et dont l'exercice est éclaté au sein de toutes les structures internes de la banque et caractérisé par un ensemble d'éléments de base et contrôles prévus et organisés pour la maîtrise optimale du fonctionnement.

Aussi, le système de contrôle peut-il être défini comme un dispositif global composé de *plusieurs éléments interdépendants* qui découlent de la façon dont l'activité est gérée. Ces éléments sont intégrés au processus.

### **Section I : Les objectifs du contrôle interne bancaire**

Le contrôle interne a un objectif général qui peut se décliner en plusieurs objectifs spécifiques. Cet objectif général est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Il s'agit d'un objectif de gestion qui de part sa nature est relative. En effet, le contrôle interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable et ne saurait donc garantir l'obtention d'un résultat.

Pour le *Comité de Bâle sur la supervision bancaire*, (1997 : P 293) le contrôle interne a pour objectif de garantir que :

- L'activité est conduite de manière prudente conformément aux politiques et stratégies établies par le Conseil d'Administration,
- Les transactions sont conclues uniquement dans les limites des pouvoirs conférés,
- Les actifs sont préservés et les passifs contrôlés,
- Les états comptables et autres fournissent des informations complètes, exactes et aussi récentes que possible, et que la direction est en mesure d'identifier,
- D'évaluer, de gérer et de contrôler les risques inhérents à l'activité bancaire.

En France, selon le règlement 97-02, (in J.L SIRUGUET & L. KOESSER 1998 : P91) le contrôle interne a pour objet de :

- Vérifier que la banque fonctionne dans le cadre des directives de la direction générale, en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, mais également dans le respect des normes et usages professionnels et déontologiques,
- Vérifier le respect des limites de risques fixées par la direction générale,
- S'assurer de la qualité de l'information comptable et financière.

Pour les *Américains* (In C.O.S.O 1998 : P24) le contrôle interne vise la réalisation de toutes les catégories d'objectifs d'une entreprise à savoir :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et réglementations.

De tout ce qui précède, il convient de dire qu'on assigne au contrôle interne bancaire six objectifs qui sont :

- La sauvegarde du patrimoine,
- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- L'obtention d'informations fiables,
- L'application des instructions de la direction.

### **Paragraphe 1 – La sauvegarde du patrimoine**

Le patrimoine est l'ensemble des droits et obligations de la Banque et comprend : les biens, les hommes, les droits. Le patrimoine de la banque peut –être mis en péril du fait :

- De la fraude,
- Du vol,
- Des dégâts,
- De l'incompétence.

Le contrôle interne doit permettre la sauvegarde de ce patrimoine. Ce souci a été la préoccupation de *Lionel COLLINS & Gérard VALLIN* (1992 : P40-41) lorsqu'ils précisent que l'obligation des dirigeants est de s'assurer que les actifs de la société acquis grâce au capital sont protégés en permanence, à travers les diverses transformations du cycle opérationnel.

## **Paragraphe 2 – La réalisation et l'optimisation des opérations**

Pour satisfaire leur clientèle, (particuliers, entreprises et collectivités locales), les banques et établissements financiers accomplissent plusieurs types d'opérations :

- Collecte des dépôts,
- Emprunts sur le marché monétaire,
- Accord de crédit (crédits par décaissements, crédits par signatures),
- Prestations de services bancaires (services de caisse, conseils, gestion de portefeuille etc..)

Ces opérations de la banque peuvent être mises en péril du fait de l'erreur, la négligence, le vol, la fraude, les dégâts et l'incompétence. Elles doivent donc être garanties contre les actions commises par les tiers, les employés, les dirigeants.

Il s'agit pour la banque de se prémunir contre le risque opérationnel.

Le risque opérationnel est défini par M.A NICOLET (2000 : P 36) comme le risque que des faiblesses de systèmes d'information ou de contrôles internes conduisent à des pertes imprévues.

Le risque opérationnel fait référence aux pertes liées à des erreurs, à un mauvais suivi des risques, à la fraude.

Diverses lois, règlements et usages ont été créés au fur et à mesure, en raison de l'importance des facteurs de risques afin de permettre aux banques de réaliser les différentes opérations inhérentes à leur activité.

L'objectif du contrôle interne est de donner l'assurance que les opérations sont effectuées avec le maximum de sécurité, conformes ces réglementations, normes et usages déontologiques, en mettant en place un contrôle interne rigoureux pour la gestion des risques liés aux opérations.

Pour ce faire, le contrôle interne bancaire doit apprécier en permanence que les services rendus par la banque sont correctement accomplis et qu'ils l'ont été dans de bonnes conditions d'efficacité et par une utilisation optimale des ressources disponibles.

Le contrôle interne dans la banque doit également s'assurer que les services offerts aux clients correspondent à leurs besoins.

Le contrôle interne bancaire doit s'assurer que la banque dans l'accomplissement de ses opérations se conforme aux dispositions légales en vigueur, notamment les dispositions légales relatives aux Sociétés, les dispositions réglementaires, la législation fiscale et sociale, ainsi que les usages professionnels et les normes déontologiques.

### **Paragraphe 3 – La qualité de l'information**

Le contrôle interne a pour objectif d'assurer que les informations comptables et financières produites par la banque sont fiables et sont transmises dans les délais requis.

Une information fiable est une information juste et pertinente. Une information pertinente est une information ni trop tardive, ni trop complexe, et utile à son destinataire.

Une gestion efficace nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous les niveaux jusqu'à celui de la direction générale. Le contrôle interne permet de garantir la qualité des informations, qu'elles proviennent ou non des services internes de la banque, et permet ainsi une prise de décision à partir d'informations fiables.

Selon *Pierre DUFILS, Claude LOPATER et Emmanuel GUYOMARD (2001: P325)* pour obtenir des informations fiables, il y a un problème d'organisation de l'entreprise : cette organisation c'est le contrôle interne. Le contrôle interne peut donner l'assurance raisonnable que les informations utilisées sont exactes, fiables, à jour complètes et utiles et que les contrôles sur l'enregistrement et la communication de ces informations sont adéquats et efficaces".

Trois catégories de besoins en informations doivent être particulièrement examinées :

1. Les informations destinées à surveiller les risques : état des encours clients et banques, état des dépassements, position de change, position de taux. Ceux-ci doivent avant tout répondre à l'impératif de rapidité, car ils nécessitent des actions immédiates ;
2. Les informations destinées à la gestion de la banque : encours moyen, taux moyens, statistiques de gestion, tableaux de bord ;
3. Les informations destinées aux tiers : comptes annuels, informations trimestrielles et semestrielles, avis financiers ;
4. Informations destinées aux autorités de tutelles : états périodiques, ratios prudentiels, statistiques monétaires.

Il convient de souligner qu'aux objectifs de fiabilité et d'exhaustivités de ces informations s'ajoutent la rapidité car les autorités de contrôle et les directions exigent les informations dans des délais rapides qui permettent leur exploitation.

#### **Paragraphe 4 - L'application des instructions de la direction**

La direction générale a pour rôle essentiel de rechercher et définir la politique générale de l'entreprise. Selon *Jean-Luc SURUGUET et Lydia KOESSER, (1998 :*

P39) "la mise en œuvre de cette politique est réalisée par les responsables dont les instructions sont à suivre à tous les échelons". Ce qui sous-entend que :

1. Les instructions données doivent être claires et compréhensives,
2. Les instructions reçues doivent être comprises,
3. Les instructions reçues doivent pouvoir être exécutées,
4. Les instructions reçues ne doivent pas être déformées,
5. Les instructions reçues doivent être correctement exécutées.

Ce qui implique la rédaction et l'analyse des manuels de procédures, rédigés à l'attention des personnes opérant dans la banque.

*Jacques RENARD* (1998 : P114) parle plutôt de directives et souligne que « les directives englobent les dispositions législatives et réglementaires.

La direction de la banque doit donc fixer des objectifs pour le contrôle interne. Ces objectifs prennent la forme d'instructions, de directives, de procédures dont l'auditeur se servira pour vérifier que l'activité se déroule dans les conditions prévues par la direction.

## **Section II : Les composantes du système de contrôle interne bancaire**

Chaque système de contrôle interne est unique. En effet, les sociétés et leurs besoins diffèrent fondamentalement selon leur secteur d'activité, leur taille, leur culture et leur philosophie. Ainsi, alors que toutes les entreprises ont besoin de chacun des éléments du contrôle interne pour exercer le contrôle de leur activité, le système de contrôle interne sera généralement très différent d'une société à l'autre.

La banque est une entreprise qui malgré ses particularités, affronte les mêmes problèmes que toute autre entreprise. Cependant ses caractères spécifiques et sa gestion différente des autres entreprises justifient l'utilisation des méthodes et d'instruments d'analyse qui lui soient propres.

Aussi, le contrôle interne bancaire est-il caractérisé par un ensemble d'éléments de base et contrôles prévus et organisés pour la maîtrise optimale du fonctionnement.

Pour le *Comité de Bâle sur la supervision bancaire* (1997 : P292), le dispositif de contrôle interne comporte les éléments suivants :

- Une répartition des responsabilités et une diffusion de la culture de contrôle,
- Une évaluation des risques,
- Des activités de contrôles,
- Un système d'information et de communication,
- Une évaluation des systèmes de contrôle interne par les autorités de supervision.

En France, le règlement 97-02 (in J.L SIRUGUET & L. KOESSER 1998 : P94) précise que les banques doivent se doter d'un contrôle interne comprenant :

- un système de contrôle des opérations et des procédures,
- un système d'organisation comptable et du traitement de l'information,
- un système de mesure des risques et des résultats,
- un système de surveillance des risques,
- Un système de documentation et d'information.

Aux Etats-Unis, la Commission Treadway (1998 : P28) précise les cinq éléments du contrôle interne :

- l'environnement de contrôle interne,
- l'évaluation des risques,
- les activités de contrôle,
- un système comptable,
- le système d'information et de communication,
- le système de pilotage.

Il résulte de tout ce qui précède que les systèmes de contrôle doivent comporter :

- un environnement de contrôle,
- un système de contrôle des opérations,
- un système d'évaluation des risques,
- un système d'organisation comptable,
- un système d'information et de communication,
- Un système de pilotage.

### **Paragraphe 1 – L'environnement de contrôle interne**

Le contrôle interne est d'abord et avant tout une affaire de la Direction Générale. La fixation de ces objectifs appartient à la direction générale.

En effet, les objectifs ne peuvent être exprimés que s'il existe un environnement de contrôle interne. Le contrôle interne doit être l'émanation de la direction générale ou de l'équipe dirigeante. Les dirigeants doivent assumer effectivement la responsabilité de la définition, de la mise en œuvre et de la supervision du contrôle interne.

*Michel ROUACH & Gérard NALLEAU* (1998 : P17) précisent que ce sont « les individus et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle moteur. »

Pour le *Comité de Bâle* (1998 : P15), "les administrateurs et les directions des services ont la responsabilité de promouvoir des normes d'intégrité élevées et la culture du contrôle interne à tous les niveaux de l'établissement".

C'est le *C.O.S.O* (1994 : P35) qui précise la notion : L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation".

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment :

- l'intégrité,
- L'éthique et la compétence du personnel ;
- La philosophie des dirigeants et le style de management ;
- la politique de délégation des responsabilités,
- la politique d'organisation et de formation,
- et l'intérêt manifesté par le Conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

Un environnement de contrôle interne se manifeste par l'impérieuse nécessité d'avoir une éthique, une politique, une organisation qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même. Autrement dit les dirigeants doivent fixer des objectifs dans les domaines énumérés et les exprimer.

*Le Comité de Bâle sur la supervision bancaire* (1997 : P292) souligne la nécessité de "dispositions claires de délégations de pouvoirs et de responsabilités".

Chaque facteur contribuant à l'environnement de contrôle doit être évalué avant de conclure à l'existence d'un environnement favorable.

## **Paragraphe 2 - Les activités de contrôles**

Selon le *Comité de Bâle* (1998 : P15), les activités de contrôles doivent faire intégralement partie des opérations quotidiennes de la banque et doivent inclure :

- des examens à haut niveau,
- un contrôle approprié de chaque département,
- des contrôles physiques,
- un système précis d'approbation et de délégation,
- Un système rigoureux de vérification.

Par ailleurs, la direction doit veiller à une séparation appropriée des tâches et à ce que le personnel n'exerce pas responsabilités supposant des conflits d'intérêts.

Le contrôle interne doit s'assurer que les tâches sont effectuées dans le respect du principe de la séparation des tâches afin d'éviter les risques d'erreurs, de malversations de fraudes.

Pour le C.O.S.O (1994 : P70), "les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management."

En effet, les normes et procédures constituent la mise en œuvre de ces activités de contrôle destinées à assurer l'exécution des instructions de la direction en vue de maîtriser les risques.

Les normes définissent ce qui doit être fait, tandis que les procédures définissent comment réaliser les objectifs.

Ces contrôles peuvent s'appliquer spécifiquement à un ou plusieurs domaines :

- contrôles opérationnels,
- contrôles comptables,
- contrôles informatiques,
- contrôles administratifs....

Toutes les activités de contrôle doivent faire l'objet d'une évaluation dans le contexte des instructions données par le management visant à traiter les risques associés aux objectifs retenus pour chaque activité.

Pour le règlement français 97-02 (in JL SIRUGUET 1998 : P97), les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système de contrôle des opérations et des procédures internes. Ce système doit avoir pour objet :

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

### **Paragraphe 3 - L'évaluation des risques**

Selon le C.O.S.O (1998 : P49), "l'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs".

Il s'agit pour les dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau.

L'évaluation des risques suppose donc que la direction ait fixé les objectifs de sa gestion. Cette fixation des objectifs peut être structurée ou informelle. Il existe différentes catégories d'objectifs :

- les objectifs opérationnels,
- les objectifs liés aux informations financières,
- les objectifs de conformité.

Tous ces objectifs doivent cohérents et compatibles entre eux. Après avoir fixé les objectifs, les dirigeants doivent identifier en toute connaissance de cause les risques inhérents à leurs activités. On distingue :

- les risques à l'échelle de l'entreprise,
- les risques au niveau des activités.

Les risques, une fois identifiés au niveau de la banque et de chaque activité, peuvent être évalués. Cette évaluation peut se faire selon différentes modalités :

- évaluation de l'importance du risque,
- évaluation de la probabilité de survenance du risque,
- Evaluation des mesures à prendre pour limiter le risque.

Le *Comité de Bâle* (1998 : P15), la direction doit s'assurer que l'ensemble des facteurs de risques, internes ou externes, est identifié et évalué. Elle doit veiller à l'actualisation permanente des risques.

Le *règlement français 97-02* (in JL SIRUGUET 1998 : P99) impose aux établissements de crédit de se doter de systèmes d'analyse et de mesure des risques afin d'appréhender notamment les risques suivants :

- le risques de crédit,
- le risques de marchés,
- le risques de taux d'intérêt global,
- le risque de règlement.

#### **Paragraphe 4 – Un système comptable**

Pour le règlement français 97-02 (in JL SIRUGUET 1998 : P99), l'organisation comptable doit garantir l'existence de la piste d'audit et précise les exigences quant au contrôle périodique des enregistrements comptables.

Selon *Antoine SARDI* (1993 : P42) le système de contrôle interne doit s'assurer de la mise en place un bon système de justification des comptes. Cet impératif s'explique par le fait que tout acte de banque a une incidence comptable et financière et l'importance du volume des opérations traitées nécessite une décentralisation saine. Cette décentralisation doit comporte deux éléments :

- La responsabilité qui doit concerner non seulement les opérations réalisées, mais également leur comptabilisation, donc les comptes.
- Le contrôle des opérations qui implique aussi celui des comptes dans lesquels elles sont enregistrées.

*Antoine SARDI* (1993 : P 44) définit la piste d'audit comme un système de justification des comptes selon lequel toute opération donne toujours lieu à une pièce justificative (interne ou externe). L'enregistrement comptable de l'opération doit contenir la référence de la pièce d'origine, et le système de classement apte à la rendre facilement accessible. Les différents enregistrements ainsi effectués doivent être intégralement restitués dans les comptes internes.

### **Paragraphe 5 – Un système d'information et de communication**

Le système d'information et de communication est une des composantes du contrôle interne.

Un système d'information est l'ensemble des moyens (hommes, machines, modèles, procédures) mis en œuvre pour traiter et véhiculer l'information. Le d'information formalisé et le système d'information informelle sont complémentaires dans le système. (J. BASSENE, CESAG 2000).

Selon *Antoine SARDI* ( 1993 : P46 ), il désigne le traitement des données endogènes relatives aux transactions et à l'exploitation. Elle est utilisée également pour le traitement d'informations relatives à des événements, activités et facteurs exogènes.

Les systèmes d'informations fournissent des données nécessaires à la prise de décisions, au contrôle et à la vérification du respect des exigences externes. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations. Les systèmes d'informations peuvent être informatisés, manuels, ou la combinaison des deux.

Les systèmes d'informations informatisés sont des systèmes intégrés à l'exploitation permettant d'en contrôler le processus, en assurant à chaque instant le suivi et l'enregistrement des transactions.

Pour le C.O.S.O (1998 : P88), la qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées dans le cadre de la gestion et du contrôle des opérations. Les systèmes modernes comportent souvent une fonction d'interrogation des fichiers, permettant d'accéder, à tout moment, à des informations parfaitement à jour. Il est donc essentiel que les états informatiques contiennent suffisamment de données pertinentes pour permettre un contrôle efficace.

Selon le *Comité de Bâle* (1998 : P15), la direction de la banque doit s'assurer de la disponibilité des données opérationnelles et financières internes et de leur exhaustivité. L'information doit être digne de confiance, à jour et accessible. Par ailleurs, la direction doit établir des canaux de communication effectifs au sein de la banque.

Le *règlement français 97-02* (in JL SIRUGUET 1998 : P100) précise les obligations des établissements de crédit en matière de documentation et d'information :

- procéder, au moins deux fois par an, à un examen de l'activité et des résultats du contrôle interne,
- informer régulièrement, au moins une fois par an le conseil d'administration, des éléments essentiels dégagés des mesures des risques et des conditions dans lesquelles les limites fixées sont respectées,
- élaborer et tenir à jour des manuels de procédures relatifs aux différentes activités de l'établissement,
- établir une documentation précisant les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne,
- élaborer au moins une fois par an, un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré,

- Elaborer, au moins une fois par an, un rapport sur la mesure et la surveillance des risques auxquels l'établissement est exposé.

### **Paragraphe 6 – Un système de pilotage**

Pour le C.O.S.O (1998 : P95), le système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé. En effet, des procédures qui étaient efficaces à un moment donné peuvent se révéler insuffisantes ou caduques. Le système de contrôle interne doit donc en permanence s'adapter aux besoins et contrainte de l'entreprise. Il doit être efficace et fiable, et pouvoir déclencher les bonnes alertes au bon moment. Ce qui nécessite une observation qui doit être le souci de la Direction Générale elle-même. C'est cette préoccupation qui conduit à la notion d'audit interne.

Selon le *Comité de Bâle* (1998 : P16), les banques doivent disposer d'un système de surveillance permanente de l'effectivité des contrôles internes et les risques majeurs doivent être surveillés sur une base quotidienne.

Le *règlement français 97-02* (in JL SIRUGUET 1998 : P99) impose aux banques la mise en place d'un système de surveillance et de maîtrise des risques.

L'audit interne est donc l'organe chargé de piloter le système de contrôle interne, de surveiller le système mis en place. Il est constitué d'hommes et des moyens ayant pour objectif de s'assurer en permanence de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, et dans le cas contraire, d'être en mesure de détecter rapidement les failles pour y porter remède. Cette entité s'appelle audit interne, vérification, contrôle interne selon les organisations.

L'*Institut de l'Audit Interne* (In SOW CESAG 2000) a publié la nouvelle définition de l'audit interne en mars 2000 : "L'audit interne est une activité indépendante et objective qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et faisant des propositions pour renforcer leur efficacité".

C'est une activité dont la finalité est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Elle se caractérise par la mise en œuvre d'une approche méthodique qui débouche sur une prise de position quant à la situation constatée, et des conseils pour améliorer le fonctionnement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE II : Le système de contrôle interne des banques dans l'UEMOA**

L'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se caractérise par la reconnaissance d'une même unité monétaire, le franc de la Communauté Financière Africaine (F.CFA), dont l'émission est confiée à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). L'UEMOA comprend actuellement : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte-d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

L'organe chargé de la surveillance et du contrôle des banques et établissements financiers est la Commission Bancaire. Il est autorisé à prendre des règlements nécessaires à une meilleure surveillance bancaire.

Cette surveillance des banques et établissements financiers rendus nécessaires par la libération des activités bancaires et financières, s'est traduite par l'adoption d'un ensemble de mesures. La surveillance bancaire s'exerce sur la base de textes de loi applicables à l'ensemble du territoire de l'UEMOA.

En effet, la solidarité observée par les Etats membres de l'Union se traduit, au niveau du système bancaire, par l'adoption d'une loi harmonisée qui est insérée dans l'arsenal juridique de chacun des Etats. Cette loi, communément appelée Loi Bancaire, est entrée en vigueur le 1er octobre 1990.

Cependant, la libéralisation du secteur bancaire dans plusieurs pays de la zone UEMOA, notamment au Bénin, et l'évolution du contexte économique ont entraîné une multiplication du nombre de banques. Cette prolifération des banques et établissements financiers a entraîné à son tour l'explosion du nombre de guichets et la chasse aux déposants.

Ce qui a induit pour conséquence immédiate la déréglementation des activités financières qui s'est traduit en terme de risques :

- Le risque de crédit engendré par une croissance de l'activité a rendu les banques plus sensibles à la conjoncture économique ;
- Les activités mal maîtrisées ont conduit à des pertes et à une concentration excessive et mal maîtrisée des engagements.

Or, lorsqu'un système bancaire se porte mal c'est l'ensemble des acteurs économiques qui souffrent d'une raréfaction des crédits précipitant le pays dans la récession.

Les autorités de tutelle de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine l'ont si bien compris qu'elles sont adoptées un ensemble de mesures visant à la maîtrise et la surveillance des risques.

La réglementation des risques traditionnels a fait l'objet d'une réforme profonde pour tenir compte des évolutions du contexte africain et international. Elle s'est traduite par :

- L'adoption du Nouveau dispositif prudentiel relatif à la réglementation des opérations effectuées par les banques et établissements de crédit et aux normes de gestion applicables
- L'adoption d'une réglementation comptable harmonisée : le Nouveau Plan Comptable Bancaire
- l'adoption de la Circulaire N° 02-91/CB relative aux dispositions relative aux Commissaires aux Comptes des établissements de crédit
- L'adoption de la circulaire N° 07-92/CB relatif aux dispositions relatives à la production et à la transmission des documents de fin d'exercice.

Une pièce maîtresse manquait à ce dispositif législatif et réglementaire. Elle a d'abord pris la forme de la Circulaire N°00-91/CB du 10 juin 1991 de la Commission Bancaire relative au contrôle interne dans les établissements de crédit.

La Circulaire N°03-91/CB du 10 juin 1991 a soumis les établissements de crédit à une obligation de résultat : mise en place d'un système de contrôle interne et d'une fonction d'audit interne, qu'ils doivent remplir par des moyens appropriés à la taille et à la nature de leur activité. La Circulaire 03-91/CB du 10 juin 1991 a apporté :

- une obligation de principe
- une définition des caractéristiques générales du système de contrôle interne à mettre en place
- une distinction entre contrôle interne et audit interne
- une définition du rôle respectif de l'organe exécutif<sup>6</sup> et de l'organe délibérant<sup>7</sup>
- l'introduction de la piste d'audit
- Une obligation de reporting sur les moyens mis en œuvre en matière de contrôle interne.

Ces mesures démontrent la prise de conscience, par la Commission Bancaire, de la limites des règles prudentielles et de la nécessité de modifier les règles du jeu en matière de contrôle interne.

Ce souci d'offrir au système bancaire de l'UEMOA un cadre de plus en plus sécurisé et propice à son développement justifie le réaménagement de la circulaire en vigueur depuis le 10 juin 1991, au regard des recommandations internationales en mutation continue ces dernières années, mais également des caractéristiques des économies africaines. Ce réaménagement a donné naissance à la Circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000.

Elle oblige chaque établissement de crédit à revoir l'organisation de son système de contrôle interne en adéquation avec ses spécificités.

---

<sup>6</sup> Organe délibérant : - Conseil d'administration pour les sociétés anonymes – organe collégial de gestion dans les autres types de structures

<sup>7</sup> Organe exécutif : ensemble des personnes qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement assujéti (Présidence, Direction Générale)

En synthèse, la circulaire N°10-2000/CB impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne comprenant trois dispositifs. Les objectifs visés sont clairs et les moyens pour y parvenir ont été préconisés.

L'objectif de notre travail est d'appréhender le dispositif réglementaire de contrôle interne tel qu'en vigueur dans la zone UMOA et d'apprécier comment les banques l'ont intégré dans leur gestion. Quelles sont les caractéristiques de cette nouvelle circulaire 10-2000 relative à la réorganisation du contrôle interne dans les établissements de crédit ? Que recouvre la nouvelle circulaire ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, nous allons étudier la spécificité du contrôle interne bancaire, autrement dit les caractéristiques de la circulaire N° 10-2000 du 23 juin 2000.

### **Section I : Les objectifs du contrôle interne des banques dans l'UEMOA**

La réglementation met en exergue le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et la mesure de la rentabilité de l'exploitation tout en réaffirmant les objectifs du système de contrôle interne contenus dans la circulaire N°03-91/CB. Le système de contrôle interne préconisé par la réglementation vise trois objectifs.

#### **Paragraphe 1 – Un objectif de vérification des opérations**

Le système doit permettre de vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures interne sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif.

Les banques et établissements financiers<sup>9</sup> doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système de contrôle des opérations et des procédures internes.

---

<sup>9</sup> 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 opération de crédit ou de placement. Loi-cadre portant réglementation bancaire

Ce système a 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. »

### 1.1 – La réglementation des opérations

La loi bancaire en vigueur dans l'UEMOA impose aux banques des restrictions ou des obligations particulières dans l'exécution de certaines opérations. Ces limitations visent à circonscrire les risques encourus par les établissements de crédit, afin de mieux les maîtriser.

En son article 44, la loi bancaire impose des restrictions en ce qui concerne les opérations : il s'agit du respect par les banques et établissements financiers d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond ou minimum de leurs emplois.

Quatre dispositions spécifiques régissent les opérations effectuées par les banques et établissements financiers :

- la réglementation des participations,
- la réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières,
- la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres,
- La réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel.

---

<sup>9</sup> Sont considérés comme établissements financiers les personnes physiques ou morales, autres que les banques, qui font profession habituelle d'effectuer pour leur propre compte des opérations de crédit, de vente à crédit ou de change, ou qui reçoivent habituellement des fonds

## 1.2 - Les dispositions législatives et réglementaires

Il s'agit des lois, circulaires et règlements en vigueur dans l'UEMOA, notamment :

- La Loi-cadre portant réglementation bancaire dans l'UEMOA
- Le Dispositif Prudentiel applicable aux banques organisé autour des conditions d'exercice de la profession, de la réglementation des opérations et des normes de gestion.
- Le Règlement N°R09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 applicable aux opérations de trésorerie. Il s'agit d'un règlement uniforme des relations financières extérieures qui complètent les instruments de politique monétaire des Etats membres.
- L'avis aux intermédiaires agréés du 20 août 1993 relatives aux conditions de délivrance des devises aux voyageurs résidents et les conditions d'exécution des ordres de transferts par voie bancaire.

## 1.3 - Normes et usages professionnelles et déontologiques

Les normes ici font référence aux normes de gestion préconisées par le dispositif prudentiel. Elles constituent une série de garde-fous que l'autorité de tutelle pose en vue notamment de garantir la liquidité, la solvabilité, la division des risques et l'équilibre de la structure financière des banques.

Leur objet est de limiter les prises de risques imprudentes par les banques. Elles ne doivent pas se substituer aux décisions de la direction de l'établissement mais plutôt imposer des normes prudentielles minimales afin que les banques exercent leur activité de manière appropriée.

Il s'agit de :

- La norme relative au taux de couverture des risques

- La norme relative au coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables
- La norme de division des risques
- La norme relative au coefficient de liquidité
- La norme relative au ratio de structure du portefeuille

### 1.3- Les instructions de la direction

Il est de la responsabilité de la direction générale de fixer les objectifs et la politique de la banque. Elles prennent généralement la forme de mémos, notes de services, d'instructions verbales.

#### **Paragraphe 2 – Un objectif de gestion des risques**

*"Le système de contrôle interne a notamment pour objet de 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".*

La Circulaire fait référence aux seuls risques spécifiques de l'activité bancaire. Il s'agit d'un choix délibéré qui dénote de la volonté des autorités de tutelle de mettre l'accent sur ce type de risques spécifiques à l'activité bancaire.

Le risque de signature fait référence au risque lié à l'incapacité d'une contrepartie de s'exécuter aux termes d'un accord contractuel.

*"Henri-Pierre MADERS (1994 : P 59) l'a défini comme le risque encouru par la banque lors de la défaillance d'un établissement de crédit."*

Le risque de change est le risque lié aux variations des cours de devises les unes par rapport aux autres. Il concerne les opérations libellées en devises étrangères. (Jean - Luc SIRUGUET, 1998 : P72).

Pour *Henri-Pierre MADERS*, (1994: P58) "le risque de change correspond à la perte entraîné par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellés dans ces différentes devises."

Le risque de change fait référence au risque lié aux opérations effectuées avec l'étranger. La couverture de ce risque a fait l'objet d'une réglementation dans l'UEMOA.

Le système de contrôle interne mis en place doit permettre de vérifier que cette réglementation est appliquée.

Pour *Jean-Luc SIRUGUET*, (1998 : P72) "le risque de taux d'intérêt exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêt".

*Henri-Pierre MADERS* (1994 : P58) en donne une définition plus complète : "le risque de taux d'intérêt encore appelé le risque de transformation correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêt."

Les banques doivent se doter d'un dispositif de procédures formalisées permettant :

- de s'assurer en permanence du respect des limites établies
- de procéder à l'analyse des causes du non-respect éventuel de ces limites
- D'informer les personnes concernées de l'ampleur des dépassements et des actions correctrices à entreprendre.

A l'instar des autorités de contrôle du système bancaire français, comme le souligne *Pierre-Henri CASSOU*, ( 1997, P2) l'objectif de la circulaire sur le contrôle interne est de contraindre les banques à rationaliser la gestion de leurs risques, en formalisant des obligations qualitatives afin de se rapprocher des pratiques existantes dans d'autres pays.

### **Paragraphe 3 – Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière**

Le système de contrôle interne *"doit veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information"*.

Ces conditions sont contenues dans le Nouveau Plan Comptable Bancaire de l'UEMOA.

#### **3.1 – Les conditions d'enregistrement**

Le NPCB dispose que « les opérations doivent être enregistrées en comptabilité le jour même où elles sont ordonnancées. Toutefois, au cas où un établissement assujéti serait dans l'impossibilité matérielle de passer à temps toutes les écritures afférentes à un arrêté, il devrait rétablir la vérité de sa situation par l'usage de journées comptables supplémentaires.

Les opérations qualifiées de hors bilan doivent être comptabilisées obligatoirement en partie double dans les conditions définies par la BCEAO.

Par ailleurs afin de satisfaire les divers besoins d'informations de toutes les parties concernées, le NPCB a retenu de privilégier, dans l'ouverture des comptes :

##### **A - La nature des opérations**

Les comptes sont ouverts en tenant compte de la nature de l'opération. Ainsi, on distingue :

1. Les comptes de trésorerie et d'opérations interbancaires
2. Les comptes d'opérations avec la clientèle
3. Les comptes d'opérations sur titres et d'opérations diverses
4. Les comptes de valeurs immobilisées
5. Les comptes de provisions, fonds propres et assimilés

6. Les comptes de charges
7. Les comptes de produits
8. Les comptes d'engagements hors bilan
9. Les comptes de la comptabilité analytique

## B - L'utilisation des attributs

Les distinctions liées aux caractéristiques des opérations et aux contreparties avec lesquelles sont effectuées ces opérations, sont obtenues par l'institution des "attributs qui permettent de ventiler les informations en fonction des besoins des divers utilisateurs. Ceci présente l'avantage de limiter les sous-comptes. Les attributs préconisés par le NPCB sont :

### *B1 - Les attributs relatifs à l'ensemble des agents économiques et aux opérations*

- Agents économiques
- Pays de résidence
- Durée initiale
- Durée résiduelle
- Monnaies (FCFA et Devises)
- Appartenance à un groupe

### *B2 - Les attributs spécifiques aux titres*

- Mobilisable et non mobilisable
- Emetteur des titres
- Cotation des titres : coté et non coté
- Nature des titres
- Garanties
- Nature du support des opérations de prêts et d'emprunt avec les établissements de crédits

### B3 - Les attributs spécifiques aux crédits

- Phase de campagne
- Produits financés
- Opérations sur ressources affectées
- Objet de financement
- Nouveaux crédits
- Dépôts et emprunts affectés ou non affectés
- Douteux ou litigieux
- Risques -pays

#### 3.2 – Les conditions de conservation et de disponibilité

Le NPCB précise que « le système d'information des banques et établissements financiers doit permettre l'établissement des documents de synthèse selon une contexture et une périodicité conformes aux prescriptions de la BCEAO. Il s'agit des :

##### A - Etats périodiques

Ils regroupent :

- la situation comptable et ses annexes
- le compte de résultat

Ils sont répartis selon la périodicité de leur production qui peut être décadaire, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle.

##### B - Comptes annuels

Ils regroupent :

- le bilan, le hors bilan
- le compte de résultat

- l'annexe

Tous ces états doivent être conservés sur une période de 10 ans.

## **Section II : Les composantes du contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l'UMOA**

La réglementation vise à organiser l'implication accrue des organes délibérant et exécutif comme du personnel dans le fonctionnement du contrôle interne, l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation du contrôle des opérations et des procédures, l'amélioration du système d'information et de documentation.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'à la différence de l'ancienne circulaire 03-91 relative au contrôle interne qu'elle abroge, la nouvelle circulaire a non seulement astreint les établissements de crédit à une obligation de résultat<sup>10</sup> en matière de dispositif de contrôle interne, mais leur impose des méthodes et des moyens à respecter en vue d'atteindre ce résultat.

### **Paragraphe 1 – Le rôle des organes délibérant et exécutif**

L'environnement de contrôle interne fait référence au fait qu'il appartient aux dirigeants de fixer les objectifs du contrôle interne.

La circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000, a voulu intégrer cet élément sans lequel il ne saurait y avoir de contrôle interne en précisant le rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel.

#### **A - Le comité d'audit**

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, l'organe délibérant peut créer un comité d'audit chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne.

---

<sup>10</sup> Obligation de résultat : obligation en vertu de laquelle le débiteur est tenu d'un résultat précis. Lexique des termes juridiques. DALLOZ, 1996

La circulaire, contrairement aux anglo-saxons qui ont été les précurseurs en la matière, n'impose pas la création de ce comité d'audit. Elle en effet facultative et est introduite pour la première fois dans le dispositif. La circulaire n° 03-91/CB ne traite pas du sujet. Cette intégration dans la nouvelle circulaire dénote de l'adaptation souhaitable aux évolutions observées au niveau international.

Le rôle du comité d'audit est précisé par la circulaire : il est chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle. Selon *Philippe CHRISTELE & Annick CHAUMARTIN* ( 1995 : P28), "le comité d'audit fait une analyse critique du contrôle interne en collaboration avec les auditeurs internes et externes et contrôle le respect des règles d'éthique de la banque".

L'introduction du rôle des comités d'audit constitue incontestablement une évolution apportée par la réglementation.

#### B - Le manuel d'audit interne

« ...Les établissements doivent élaborer et tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction. Ce document fait partie intégrante des procédures internes à l'établissement. » Sans la nommer, la circulaire fait référence au manuel d'audit interne.

L'Institut de l'Audit Interne l'a prévu à la norme 510 : « le directeur de l'audit interne doit disposer d'un document définissant l'objectif, les pouvoirs et la responsabilité du service d'audit interne.

#### C - La fixation des limites

Le système de contrôle interne a pour objectif entre autre, de vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signatures, de change et de taux d'intérêt sont strictement respectées.

Pour vérifier que ces limites sont respectées, encore faut-il qu'elles soient connues. C'est pourquoi, il appartient à l'organe délibérant de "... Fixer les limites acceptables concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt."

## **Paragraphe 2 – L'évaluation et la prévention des risques**

La circulaire met en exergue le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques.

En effet, au terme de la circulaire, "le système de contrôle interne doit être en mesure d'identifier l'ensemble des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés. Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché, le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique."

### **2.1 – Le risque de contrepartie**

Le risque de contrepartie correspond au risque au risque encouru lors de la défaillance des clients de la banque. Il peut être lié à une conjoncture économique difficile, à la mauvaise santé financière d'un client, à une mauvaise appréciation et à un suivi insuffisant des contreparties de la banque. Ce risque peut entraîner la perte de tout ou partie du capital.

### **2.2 – Les risques de marché**

Ils sont de deux sortes :

#### **2.2.1 – 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.

## 2.2.2 – Le risque de taux d'intérêt et de prix

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

## 2.3 – Le risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se financer, ou de perte liée à la difficulté pour la banque de procurer des fonds à des conditions normales de marché. Il résulte de l'incapacité d'une banque de faire face à une réduction de son passif ou de financer un accroissement de son actif.

## 2.4 – Le risque opérationnel

Le risque opérationnel correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. Il est lié à des carences dans les contrôles internes et le gouvernement d'entreprise.

## 2.5 – Le risque juridique

Le risque juridique correspond au risque lié à la non-application de dispositions légales ou réglementaires.

### **Paragraphe 3 - Le contrôle des opérations et des procédures**

Pour la Circulaire N°10-2000/CB, les banques doivent se doter d'un système de contrôle des opérations et des procédures.

La Circulaire met l'accent sur la responsabilité de l'organe exécutif dans la mise en place d'un système de contrôle des opérations et procédures ayant pour objectifs :

- la vérification de la conformité des opérations réalisées par la banque, l'organisation et les procédures interne aux dispositions législatives e

- réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif,
- la vérification du strict respect des limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques de signature, de change et taux d'intérêt,
  - La vérification des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière.

Le système de contrôle interne repose sur :

- A - L'existence d'une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations

La formalisation des procédures implique que les procédures soit écrites, et à jour. Cette formalisation montre que l'organisation mise en place résulte d'une vraie réflexion critique validée par les dirigeants.

Le manuel ne doit pas se contenter d'émettre des principes généraux ou des descriptions partielles de traitement. Il doit préciser clairement :

- l'organisation mise en place pour traiter chaque type d'opérations,
- les étapes successives et logiques du traitement des opérations, de l'initiative à l'archivage,
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement
- Les contrôles et autocontrôles à réaliser, ainsi que le moyen de s'assurer de leur réalisation.

Le manuel de procédure est un outil de travail. Le manuel de procédures doit préciser tous les niveaux de responsabilités et l'implication de chaque agent dans le déroulement des tâches.

- B - L'existence d'une stricte séparation des fonctions

La circulaire distingue trois types de fonctions :

### *B1 - Les fonctions d'engagement de la banque*

Ces fonctions sont concernent les personnes qui, dans la banque ont le pouvoir de l'engager, de décider, et qui effectuent des opérations sur le patrimoine de l'entreprise : Personnes ayant la capacité d'octroyer des crédits, personnes ayant la capacité d'initier une position sur le marché.

### *B2 - Les fonctions de libération des capitaux*

Ces fonctions concernent les personnes de la banque qui ont la fonction de verser ou de recevoir des valeurs (fonds, papiers, titres, biens.... ) Certaines personnes sont également les gardiens de ces valeurs tels que les caissiers. D'autres sans les avoir sous leur garde, y ont accès dans le cadre d'un processus opératoire :

- Les agents chargés du déblocage des fonds prêtés,
- Les agents qui, à l'intérieur d'une procédure administrative, ont accès à des chèques, traites ou autres valeurs négociables.

### *B3 - Les fonctions de comptabilisation de ses actifs et passifs*

Ces fonctions sont réalisées par ceux qui accès aux comptes. Elles comportent deux volets :

- La fonction de validation qui englobe la confirmation et l'acceptation dans le système d'information, la saisie et le traitement de l'information.
- La fonction de contrôle a pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée et correctement traitées.

### *C - L'existence d'un dispositif de contrôle à chaque niveau opérationnel*

Le système mis en place, doit prévoir, à chaque niveau opérationnel, un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation.

Il s'agit des contrôles effectués par les opérationnels. Les responsables des services doivent s'assurer que ces contrôles de base sont régulièrement effectués, notamment par des entretiens réguliers avec leurs collaborateurs et par l'examen périodique de la liste des anomalies.

#### D - L'existence d'une fonction de contrôle interne

".....C'est la fonction de contrôle interne, encore appelé audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à la l'efficacité du système de contrôle....".

"...Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement."

Cette indépendance rejoint la norme 100 des normes professionnelles pour la pratique professionnelle de l'audit interne. En effet, selon cette norme "les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. L'indépendance permet aux auditeurs internes de porter des jugements sans partialité t sans préjugé, ce qui est essentiel à la bonne conduite des audits". Pour ce faire :

- Le service d'audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités, notamment .... "Fournir à l'organe exécutif, notamment sous la forme de rapports écrits, une appréciation sur la qualité du système de contrôle, fondée sur un examen régulier, approfondi et indépendant des opérations et des procédures."..... En outre, il rend périodiquement compte de ses travaux à l'organe délibérant et, s'il existe, au comité d'audit, par des rapports spécifiques selon une périodicité au moins trimestrielle".

- Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. Pour cela, "Toutes les carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, qu'elles résultent du non-respect des procédures, du franchissement de limites, fraudes ou de négligences, doivent être signalées, dans les meilleurs délais, à l'organe exécutif et, le cas échéant, à l'organe délibérant, afin de faire l'objet d'un traitement approprié, qui sera suivi par le contrôle interne".

Ce rôle assigné à l'audit interne rejoint celui donné par l'Institut de l'Audit Interne : "l'audit interne est une fonction indépendante dont l'objectif est d'examiner et d'évaluer les activités d'une organisation" (Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne 1997).

- E - L'existence de rapports écrits sur l'appréciation de la qualité du système
- F - L'existence d'un rapport, au moins trimestriel, sur les travaux de l'audit interne
- G - L'existence d'une procédure d'information systématique des carences relevées dans l'organisation

#### **Paragraphe 4 – Le système d'information et de documentation**

Le système d'information préconisé par la Circulaire comporte :

- une piste d'audit,
- le respect des dispositions du plan comptable bancaire,
- un système de reporting de l'information vers la direction,
- un système de mesure de la rentabilité,
- Un système informatique adapté.

#### 4.1 – La piste d'audit

Selon la Circulaire, le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelée piste d'audit. Cette piste d'audit doit permettre :

- De reconstituer les opérations dans un ordre chronologique
- De justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter, par un cheminement ininterrompu, au document de synthèse et réciproquement,
- D'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre, grâce à la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

*Antoine SARDI* (1993 : P42), la définit comme un système de justification résultant de l'articulation journal/grand-livre/balance/états de reporting :

- l'opération est justifiée par une pièce justificative
- cette pièce est le support de l'écriture au journal
- du journal, l'écriture est reportée au grand-livre
- le solde du grand-livre est reportée à la balance
- la balance est centralisée dans les états de synthèse

Ce processus permet de suivre une opération de sa naissance à sa finalité dans les états de synthèse. Inversement, d'une ligne d'état de synthèse, on peut redescendre et reconstituer toutes les opérations élémentaires constituant cette ligne.

#### 4.2 – Le respect du Plan Comptable Bancaire

Depuis 1996, un Nouveau Plan Comptable Bancaire (NPCB) harmonisé est entré en vigueur et est applicable dans toutes les banques de l'UEMOA.

Plusieurs raisons ont conduit les autorités de tutelles à adopter une comptabilité différente de celle des entreprises :

- la première raison tient aux caractéristiques de l'activité bancaire
- La seconde raison tient au souci de des autorités de tutelle de protéger les dépôts du public, de surveiller la progression des crédits distribués, de recenser les opérations avec l'étranger.

Le Nouveau Plan Comptable Bancaire tient donc compte des spécificités de l'activité bancaire et ce, notamment dans les domaines suivants :

- la protection des déposants,
- le suivi de la création monétaire,
- le contrôle des opérations de change,
- Le contrôle des opérations de marché.

Le NPCB comprend neuf chapitres :

- dispositions générales,
- règles de comptabilisation,
- plan de comptes,
- dispositions relatives aux attributs d'identification,
- dispositions relatives aux modèles et règles de remise des états de synthèse,
- modèles des états comptables,
- concordance entre plan comptable et états comptables,
- dispositions relatives aux états prudentiels,
- contrôles à effectuer et dispositions techniques

#### 4.3 – L'existence d'un système de remontée de l'information

Le reporting constitue le système de remontée de l'information. Le reporting est un outil du contrôle de gestion (in YAZI, 2000).

C'est l'ensemble "des procédures de circulation d'information qui permettent de remonter les informations depuis les filiales et les unités vers la direction générale"

(C. ALAZARD & S. SEPARI, 1998 : 645). Il est constitué de rapports ponctuels ou généraux, de comptes et de ratios.

#### 4.4 – L'existence d'un système de mesure de la rentabilité

La Circulaire précise que le système d'information doit être capable de fournir toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités, mais ne fait référence à la composition de ce système d'information.

Les autorités de tutelles laissent donc aux banques le soin de mettre en place un système de mesure de la rentabilité qui permettra de connaître les coûts et les profits qu'elles réalisent sur les opérations et les activités.

Un système de mesure de la rentabilité implique la création d'une structure de contrôle de gestion qui s'attachera en premier lieu à la connaissance des coûts des opérations effectuées par la banque, dans l'optique du calcul de coûts de revient et du contrôle de la rentabilité.

La mise en place d'une structure de contrôle de gestion nécessite la mise au point d'un système d'informations de gestion.

La mise en place d'un système d'information de gestion

La classe neuf (9) du NPCB relatif à la comptabilité analytique devrait servir de point de départ pour la mise en place d'une comptabilité analytique.

#### 4.5 – L'existence d'un système informatique adapté

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 sécurité.

Il appartient aux banques de trouver les voies et moyens pour s'assurer que leur système informatique est adapté.

En effet, dans un environnement en constante évolution, les banques ne doivent pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information. C'est pourquoi, la Circulaire 10-2000/CB du 23 juin 2000, impose aux banques d'inclure dans le système de contrôle des banques la prise en compte du facteur informatique. Ce qui implique que les dirigeants définissent, dans ce domaine, les objectifs et les moyens appropriés selon la taille et la nature des activités, ainsi que leurs risques.

L'existence des systèmes informatisés induit des risques spécifiques dans le traitement de l'information financière :

- la qualité de l'environnement informatique influe sur la fiabilité d'ensemble du processus d'information et des systèmes qui en émanent,
- la qualité des applications à une influence directe sur la qualité du contrôle interne des fonctions correspondantes,
- l'utilisation de l'informatique et des télécommunications permet de réaliser des contrôles difficilement envisageables à la main,
- l'évolution technologique permanente des systèmes nécessite une formation importante non seulement des informaticiens, mais encore et surtout des utilisateurs dont elle bouscule souvent les habitudes,
- si le programme est fiable, l'automatisation du traitement de l'information augmente la sécurité par rapport à un système manuel, a contrario, si le système est mal programmé, toutes les opérations présentent la même anomalie,
- la possibilité offerte par certains systèmes de générer des informations sans intervention humaine (systèmes intégrés) crée le risque de voir disparaître la piste d'audit,
- dans les banques, la prise de conscience des risques spécifiques liés à l'informatique est parfois insuffisante, notamment en matière de

continuité de l'exploitation, de confidentialité des données et de sécurité.

Plusieurs moyens (in SARR, CESAG 2000) permettent de s'assurer que le système de contrôle interne est adapté :

- L'évaluation de la sécurité du système informatique,
- L'évaluation de l'efficacité du système informatique.

### **Paragraphe 5 – Un système de surveillance prudentielle**

La circulaire impose aux banques la rédaction de plusieurs rapports :

- un rapport trimestriel
- les résultats des révisions semestrielles
- rapport annuel de contrôle interne consolidée

1 - *La circulaire impose aux banques la rédaction d'un rapport trimestriel comprenant :*

- Une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, en 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 correctrices 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 ;
- 2 - *La rédaction d'un rapport sur les résultats des révisions semestrielles globales*

Ce rapport doit préciser la cotation éventuellement accordée aux diverses signatures.

- 3 - *La rédaction d'un rapport sur le contrôle interne dans le groupe*

Pour les banques évoluant dans un groupe, il doit être rédigé un rapport sur les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans le groupe.

### **Section III : La mise en œuvre du contrôle interne bancaire dans l'UEMOA**

Comme souligné précédemment, la Circulaire 10-2000/CB du 23 juin 2000 a préconisé les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

#### **Paragraphe 1 – Les moyens de mise en œuvre du contrôle interne**

##### **1.1 - En ce qui concerne l'environnement de contrôle interne**

Plusieurs moyens permettent d'apprécier l'environnement de contrôle interne dans une banque, il s'agit de :

- l'existence d'un comité d'audit,
- l'existence d'une charte d'audit,
- la fixation des limites concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt
- La désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne.

## 1.2 - En ce qui concerne l'évaluation et la prévention des risques

Pour chacun des risques la circulaire a préconisé des moyens pour l'appréciation et la prévention des risques.

Pour l'appréciation du risque de contrepartie, il faudra tenir compte :

- des éléments de situation financière du bénéficiaire pour les particuliers,
- de l'analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants pour les entreprises
- de l'analyse de la rentabilité des opérations de crédit
- de la révision globale du portefeuille de la banque.

Pour l'appréciation des autres risques, les moyens préconisés sont :

- l'évaluation de la perte financière ainsi que tout dommage que leur réalisation pourrait engendrer,
- la fixation des limites globales

## 1.3 - En ce qui concerne le contrôle des opérations et des procédures

Pour les contrôles du premier niveau :

- L'existence d'une séparation stricte des fonctions au sein de la banque (engagement, libération des capitaux et comptabilisation),
- L'existence de procédure de contrôle permanent au niveau des entités opérationnelles (contrôle de régularité, contrôle de sécurité, fonction de contrôle, fonction de validation).

Pour les contrôles au second niveau :

- l'existence d'une fonction de contrôle périodique des dispositifs de contrôle à chaque niveau opérationnel ( audit d'efficacité, audit de régularité, audit des risques),
- désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne (rattaché directement à la direction ou au comité d'audit),
- l'existence des rapports sur la qualité du système de contrôle interne,
- L'existence d'une procédure d'information des carences relevées.

#### 1.4 - En ce qui concerne le système d'information et de documentation

Les moyens pour apprécier la fiabilité et la conformité des documents financiers par rapport au Plan Comptable Bancaire sont :

- l'analyse de la balance
- l'analyse du grand livre des comptes
- l'analyse des états de justification de solde

Les moyens permettant d'apprécier le système de remontée de l'information sont :

- l'existence d'un support de l'information
- L'analyse du circuit de l'information.

Les moyens d'apprécier le système de mesure de la rentabilité sont :

- l'existence d'une comptabilité analytique
- l'unicité du système d'information
- l'existence d'un service de contrôle de gestion

La Circulaire ne précise pas les moyens à mettre en œuvre pour apprécier l'existence d'un système informatique adapté aux exigences de l'exploitation.

Cependant, pour l'évaluation de la sécurité du système informatique, il faudra tenir compte de :

- l'organisation générale du service informatique,
- des procédures liés au développement et à la maintenance des applications,
- les procédures liées à l'exploitation des chaînes de traitement,
- les fonctions techniques,
- la protection et la confidentialité des données.

Pour l'évaluation de l'efficacité du système informatique, il faudra tenir compte de :

- l'existence d'un site de secours en état de fonctionnement,
- le niveau de capacité des unités centrales,
- l'adéquation des logiciels au besoin.

Au total, le dispositif réglementaire de l'Union Economique et Monétaire relatif au contrôle interne s'inscrit dans l'évolution inhérente au contrôle interne. Le contrôle interne n'est pas statique.

La Circulaire marque une évolution importante du contrôle interne, mais elle se rapproche considérablement des normes internationales. La nouvelle circulaire relative au contrôle interne répond aux 25 principes fondamentaux pour un contrôle efficace, édictés par le Comité de Bâle sur la supervision bancaire". En effet, selon le Comité de Bâle sur la supervision bancaire (1997 : P293), « l'objet des contrôles internes est de garantir :

- Que l'activité est conduite de manière prudente, conformément aux politiques et stratégies établies par le conseil d'administration
- Que les transactions sont conclues uniquement dans les limites des pouvoirs conférés,
- Que les actifs sont préservés et les passifs contrôlés,

- Que les états comptables et autres fournissent des informations complètes, exactes et aussi récentes que possible
- Que la direction est en mesure d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques inhérents à l'activité.

## **Paragraphe 2 – Les outils d'évaluation du contrôle interne bancaire**

La circulaire ne donne aucune indication sur les outils à utiliser pour répondre aux objectifs du système de contrôle interne. En effet, à la différence des moyens qui ont un caractère obligatoire, les outils ne sont pas employés systématiquement.

Cependant, il convient de préciser que certains outils sont utilisés fréquemment dans les systèmes de contrôle interne bancaire. C'est pourquoi nous les présentons brièvement dans ce paragraphe.

### **2.1 – Les outils de collecte de l'information**

#### **➤ Les questionnaires**

Le questionnaire est un ensemble de questions que l'auditeur doit se poser, et non de celles qu'il doit poser. (J.L ROUFF, 2001, P14-15). Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en déterminer les causes, de standardiser les méthodes, de ne pas omettre les points importants à analyser. Il existe plusieurs types de questionnaires. Mais tous n'ont pas le même objectif.

Le questionnaire dont le but est de collecter les informations est le *questionnaire de prise de connaissance*. Il permet à l'auditeur :

- de se familiariser avec l'entité,
- d'orienter la mission,
- de prévoir les moyens à mettre en œuvre.

Pour utiliser le questionnaire de prise de connaissance, l'auditeur utilise d'autres outils que sont :

- les interviews,
- l'analyse documentaire (procédures, documents),
- L'observation.

*Le questionnaire Volumes et Types de transactions permet :*

- d'établir des comparaisons,
- de mettre en évidence des écarts,
- de rapprocher des informations,
- De déceler de probables anomalies.

➤ *Les interviews*

Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien. Il constitue une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc une plus value importante à la collecte des informations.

L'interview doit permettre de comprendre en profondeur. Sa réussite est liée à l'expérience et aux qualités de communication de l'auditeur. Pour cela, il doit être préparé et son déroulement doit être maîtrisé par l'auditeur. Par ailleurs, il doit faire l'objet d'un bref compte – rendu. Il nécessite donc une maîtrise par l'auditeur du thème abordé (*Olivier LEMANT, 1995 : P 181-186.*

➤ *L'observation physique*

*Olivier LEMANT (1995 : P201)* et son groupe de recherche définissent l'observation physique comme « la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur. »

Jacques RENARD ( 1998 : P193)distingue deux catégories d'observation :

- L'observation directe permettant le constat immédiat,
- L'observation indirecte faisant appel à l'intervention d'un tiers.

Dans tous les cas, elle consiste à aller sur le terrain. Pour être efficace, l'observation physique doit :

- être non clandestine
- non ponctuelle
- être validée.

## 2.2 - Les outils de description

### ➤ *La piste d'audit*

La piste d'audit permet de retracer un document, une action en partant du point d'arrivée et en remontant ses sources. Elle constitue à la fois un dispositif de contrôle interne et un outil à la disposition de l'auditeur qui peut s'assurer que ces mêmes dispositifs de contrôle interne ont été bien appliqués tout au long du processus et ont atteint leurs objectifs.

En recherchant l'origine des dysfonctionnements constatés, il sera possible d'agir sur les causes et non sur les effets.

### ➤ *La narration*

Elle consiste dans un premier temps à laisser l'audité décrire ses tâches. La narration se présente donc d'abord comme une description orale faite par l'audité lui-même. Elle doit être matérialisée par la narration écrite qui elle provient de l'auditeur. La narration écrite ne représente donc que la transcription d'une narration orale. (Jacques RENARD, 1998 : P 193).

Cet outil a l'avantage de créer un bon climat entre l'auditeur et l'audité, mais nécessite que l'auditeur comprenne assez rapidement de quoi il est question et prenne des notes.

➤ *Le diagramme de circulation*

Les diagrammes sont des schémas de circulation de l'information qui permettent à l'auditeur d'améliorer sa perception de l'entreprise vis-à-vis des flux de documents ou des biens et de la localisation des principaux points de contrôles. (J.L. ROUFF, 2001: P14).

*Antoine SARDI* (1994 : P 162) le définit comme une technique de description des procédures et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique.

*Jacques RENARD* ( 1998 : P200) précise « qu'il permet :

- de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité
- d'indiquer leur origine et leur destination
- De donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

Selon un groupe de recherche de l'IFACI dirigée *Olivier LEMANT* (1995 : P173) « le diagramme constitue une description particulièrement synthétique qui aide à mettre en évidence les principales forces et faiblesses de contrôle interne du circuit audité et permet d'informer efficacement les autres personnes concernées par le contrôle.

Il découle de ce qui précède que les avantages de ces outils sont plus nombreux que ces inconvénients. En effet :

- il permet de prendre connaissance rapidement des procédures,

- il constitue un outil d'autocontrôle, dans le cadre d'une mission, car il permet à l'auditeur de s'assurer qu'il a bien compris les explications fournies,
- Il permet une description précise des procédures.

Mais il représente une technique exigeant formation et pratique.

### 2.3 – Les outils de diagnostic

#### ➤ *Le questionnaire de contrôle interne*

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de guider l'auditeur dans son travail en toute objectivité, de déceler des dysfonctionnements et d'en déceler les causes réelles. Il s'agit d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la banque au travers de questions relatives à l'organisation existante, de comprendre chaque phase de travail élémentaire pour situer l'importance relative de cette phase par rapport aux autres et déterminer la nature des vérifications et des tests à réaliser, d'aider à la préparation du programme de vérification.

#### ➤ *Le tableau des forces et faiblesses apparentes*

Il s'agit d'un tableau d'identification des risques établi au cours de la mission et donne une vue d'ensemble des forces et faiblesses présumées ou réelles par rapport aux procédures et règles existantes et aux résultats attendus et à leurs conditions d'obtention.

#### ➤ *La grille d'analyse des tâches*

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie l'analyse de postes. Elle constitue l'outil de vérification de la séparation des fonctions.

## 2.4 – Les outils de validation

### ➤ *Les sondages*

Selon *Antoine SARDI*, (1993 : P99) « un auditeur peut rarement contrôler l'intégralité des opérations, ou des comptes pour des raisons de coût, mais également d'efficacité. Le terme sondage s'applique théoriquement à une démarche rigoureusement scientifique quant à la taille de l'échantillon et à son mode de sélection....

Pour *Jacques RENARD*, (1997 : P177-180) « le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

La définition d'*Olivier LEMANT* (1995, P215-223) et son groupe de recherche nous paraît la plus complète et la plus explicite : « Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

Cette technique permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans des délais considérablement réduits par rapport à un recensement ou contrôle exhaustif manuel.

### ➤ *Les outils informatiques*

Selon *Jacques RENARD* (1998 : P187-188), l'utilisation des fichiers informatiques s'utilisent dans le cadre des extractions et analyses de fichiers. Pour ce faire trois conditions sont nécessaires :

- disposer d'un fichier fiable contenant les informations à analyser,
- disposer d'outils d'interrogation et de personnel capable de les utiliser,

- un coût d'interrogation qui reste acceptable par rapport au bénéfice attendu

➤ *Les rapprochements*

Selon *Olivier LEMANT* (1995 : P205), « un rapprochement est la vérification ponctuelle et a posteriori, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être de nature endogène ou exogène.

Il s'agit de confirmer l'identité d'information en provenance de deux sources non liées.

*Jacques RENARD* (1998 : P189) précise que « les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le cross control.

➤ *La confirmation directe*

Selon *Antoine SARDI* (1993 : P104-107) « cette technique consiste à demander aux tiers la confirmation de leurs opérations ou de leur solde. C'est le moyen le plus sûr, le plus efficace, et parfois le seul, pour se former une opinion quant à la vérification des informations examinées. »

## 2.5 – Les outils de formalisation des travaux

➤ *Le papier de travail*

Le papier de travail est le support obligatoire de tout constat. Il doit être obligatoirement référencé.

➤ *La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes*

Elle constitue un document de travail synthétique qui signale un dysfonctionnement e indiquant la nature du problème, les faits, les causes, les conséquences, et les recommandations.

Une force ou une faiblesse doit s'exprimer par rapport à un objectif de contrôle interne ou des caractéristiques normalement attendues pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation ou l'atteinte d'un résultat escompté. La FRAP est utilisée pour montrer les risques entraînés par le non-respect des règles.

## **CHAPITRE III : Aspects méthodologiques de l'évaluation du système de contrôle interne d'une banque**

Le contrôle interne est un processus ayant des *objectifs* spécifiques et dont l'exercice est éclaté au sein de toutes les structures internes de la banque et caractérisé par un ensemble d'éléments de base et contrôles prévus et organisés pour la maîtrise optimale du fonctionnement.

Le contrôle interne n'est donc pas statique. Il est évolutif. Cette évolution passe par un temps d'arrêt afin d'évaluer ce qui a été fait.

Dans les entreprises, l'évaluation d'une fonction exprime l'examen des moyens et des ressources mis en œuvre par rapport aux services rendus et les résultats obtenus.

Dans la démarche de l'audit, l'évaluation est opération permanente, qui permet, constamment de mesurer le poids, les enjeux, les impacts, les conséquences des écarts entre le prescrit (le référentiel) et le réalisé. (*Michel JORAS* : 1996, P23).

L'évaluation du contrôle interne bancaire revient donc à mesurer le poids, les enjeux, les impacts et les conséquences entre le référentiel du contrôle interne (la réglementation en matière de contrôle interne) et le dispositif mis en place dans la banque.

Quels sont les fondements de cette évaluation?

Quels sont les outils utilisés par l'auditeur pour évaluer le contrôle interne?

## **SECTION I – Les fondements de l'évaluation du contrôle interne dans une banque**

Toute activité peut être définie et analysée par son contenu, son fonctionnement ou par ses finalités, son adéquation à la norme.

Le contrôle interne en tant que processus, est un état d'esprit à tous les niveaux de la banque et visant à satisfaire ses finalités.

Il est un élément du fonctionnement de l'organisation dont la responsabilité dépend en fait des responsables opérationnels : c'est le contrôle de premier niveau ou auto-contrôle. L'audit interne constitue le contrôle de second niveau qui intervient pour contrôler l'existence et l'efficacité des contrôles.

Pour évaluer un système de contrôle interne, il faut en connaître l'enjeu et les critères d'évaluation.

### **Paragraphe 1 – La maîtrise des risques**

L'évaluation du contrôle interne suppose l'analyse des moyens et méthodes d'encadrement des opérations. Il s'agit d'une analyse des risques.

L'enjeu essentiel du système de contrôle interne donc est la maîtrise des risques (Olivier LEMANT : 1995, P30. Pour maîtriser les risques, il faut les connaître et les identifier et mettre en place les moyens de les maîtriser.

L'identification des risques est une démarche de l'auditeur. Elle consiste à décomposer le domaine à auditer en objets auditables. Il existe deux méthodes de décomposition :

- la décomposition chronologique
- La décomposition par arborescence.

La décomposition chronologique consiste :

- à décomposer chaque activité du domaine à auditer en opérations successives,
- expliquer les objectifs spécifiques et les risques à éviter,
- Identifier les points de contrôle, c'est-à-dire, les modalités de fonctionnement nécessaires à l'entité pour éviter ces risques.

Ex : Le domaine à auditer est le système de réalisation des opérations de crédits.

L'opération de crédit est l'opération par laquelle la banque emprunte à une personne physique ou morale et sur l'initiative de celle-ci, des fonds, selon des modalités de remboursement bien déterminées et en fonction d'une analyse des risques pris.

Il s'agit de décomposer l'opération de crédit en retraçant tout le processus depuis la réalisation du fait économique jusqu'à son inscription en comptabilité.

- Demande du crédit,
- Préparation du dossier,
- Analyse du risque,
- Mise en place du crédit,
- Suivi du crédit.

Il faut ensuite, pour chaque opération, définir ses objectifs spécifiques et les risques à éviter.

Ex : la demande crédit

Objectifs spécifiques de la demande de crédit : la demande de crédit à pour objet :

- d'identifier le client sous un angle différent,
- de connaître son projet,

- de connaître ses motivations,
- de connaître ses besoins chiffrés,
- de connaître ce dont il dispose

Le principal risque à éviter ici est de se faire transmettre un dossier qui ne reflète pas la réalité.

A ce stade de la décomposition, il faut déterminer les modalités de fonctionnement nécessaires à l'entité pour atteindre ses objectifs et éviter les risques.

Les modalités de fonctionnement nécessaires pour avoir des dossiers qui reflètent la réalité ou tout ce qui s'y rapproche le plus possible est d'exiger un certain nombre d'éléments dont l'authenticité est appréciable :

- pièce d'identité,
- casier judiciaire récent,
- Pour les personnes morales : Registre du Commerce, statuts, bilan des trois derniers exercices, bilan et compte d'exploitation prévisionnels,
- Etude de faisabilité.

Pour l'opération de demande de crédit, l'auditeur prévoira de s'assurer que le dossier comprend les pièces énumérées ci-dessus et que ces pièces sont en cours de validité.

Lorsque le domaine à auditer ne présente pas une dimension chronologique majeure on utilise la décomposition par arborescence.

Elle consiste à décomposer le domaine à auditer en fonction des éléments qui la composent. Ces éléments sont à leur tour décomposés en des éléments plus détaillés. Cette décomposition se poursuit jusqu'à obtention du niveau de détail requis pour définir les caractéristiques souhaitées et les caractéristiques réelles.

Exemple : S'il s'agit d'auditer le système de réalisation des opérations de transfert, on peut commencer par définir le mot transfert.

Le transfert est un envoi de fonds d'une banque à une autre en faveur d'un bénéficiaire et sur l'initiative d'un client ou de la banque elle-même. Il est effectué par télex ou télécommunication (réseau public, réseau privé bancaire, réseau privé interbancaire), par traite bancaire, par chèque de banque, ou par chèque certifié selon la requête du client. On distingue le transfert émis et le transfert reçu.

Les éléments auditables ici sont :

- télex ou télécommunication
- transfert émis
- transfert reçu

Un transfert émis est un ordre de paiement que la banque envoie à une autre banque ou un correspondant en vue de payer un bénéficiaire bien déterminé.

Les éléments auditables ici sont :

- ordre de paiement
- bénéficiaire bien déterminé

Ces éléments auditables sont devenus des éléments observables, dont on peut définir les caractéristiques souhaitées et constater les caractéristiques réelles.

Ex : caractéristiques souhaitées de l'ordre de paiement :

- Existence d'une procédure écrite et connue des agents intervenants dans le service chargé des transferts,
- Existence de auto-contrôle au niveau des agents opérationnels,
- Existence d'une séparation des fonctions

- Existence de limites prévues par la direction quant aux conditions d'envoi (réglementation, codification, accès au réseau de télécommunication),
- Existence d'un système de justification et de comptabilisation fiable
- Existence d'un support et d'un système de documentation
- Existence d'une supervision adéquate

La même décomposition doit être effectuée pour les autres éléments de la définition.

Connaître l'enjeu principal du système de contrôle interne ne suffit pas pour l'évaluer. Encore faut-il déterminer les critères d'appréciation.

## **Paragraphe 2 – Les critères d'appréciation**

Généralement on évalue par rapport une norme. La norme en matière de contrôle interne bancaire est constituée par l'ensemble des lois, règlements, normes et usages professionnels et déontologiques qui régissent l'activité bancaire.

Par rapport à la norme, il y a plusieurs critères d'appréciation :

- la conformité par rapport à la norme,
- L'aptitude à atteindre les objectifs fixés par la norme.

### **2.1 - La régularité**

L'activité bancaire est une activité réglementée et les banques sont tenues de respecter la réglementation en vigueur. En matière de contrôle interne, nous avons vu qu'il existe une réglementation. Il importe donc de se poser la question de la régularité du dispositif du contrôle interne.

La régularité du système de contrôle interne est appréciée sur la base de son adéquation par rapport à la règle.

Le système est adéquat lorsqu'il est au moins aussi contraignant que la règle. Cette contrainte s'analyse au travers des éléments qui composent le dispositif de contrôle interne.

Cependant, l'audit de conformité ou de régularité n'est pas indissociable de l'audit d'efficacité. (*Etienne BARBIER, 1996, P27-29*).

En effet, l'auditeur n'est pas très avancé d'apprendre qu'un système est régulier s'il n'est pas en même temps efficace.

A contrario, on ne peut affirmer qu'un système est efficace si dans le même temps, son fonctionnement n'est pas en conformité avec les lois et les directives de la direction.

C'est pourquoi, le second critère d'appréciation est l'efficacité.

## 2.2 – L'efficacité

L'efficacité du contrôle interne s'apprécie sur la base de sa capacité à maîtriser les risques. Un système de contrôle interne est apte à maîtriser les risques lorsque ceux-ci ont été identifiés et les moyens pour les éviter sont pertinents.

Les moyens pour éviter les risques sont pertinents lorsque :

- Ils existent,
- Ils sont appliqués,
- Leur application est contrôlée.

L'efficacité du système de contrôle s'apprécie par rapport à l'efficacité de ses composantes.

## **SECTION II – Méthodologie**

La méthodologie fait ressortir les outils de collectes des données que l'auditeur compte utiliser, les personnes à rencontrer et les méthodes de traitement des données collectées (in YAZI, Cesag, 2000).

Mais avant, il faut également poser le modèle d'analyse. Poser le modèle d'analyse revient à souligner les éléments de base de notre évaluation. Les critères ont déjà été précisés, mais par rapport à quoi ces critères seront – ils appréciés ? Quelles sont les relations qui existent entre les différents éléments du contrôle interne ? Sont – ils dépendants l'un de l'autre ?

Il existe deux modèles d'analyse :

- le modèle posé par la revue de littérature qui constitue le modèle de synthèse
- le modèle relevant du thème qui constitue le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse posé par la revue de littérature fait apparaître trois variables dépendantes que sont les objectifs du contrôle interne tels que préconisé par la Circulaire :

- La vérification des opérations
- La gestion des risques
- La fiabilité de l'information comptable et financière

Il fait apparaître cinq variables indépendantes que sont :

- Le rôle de l'organe délibérant et de l'organe exécutif
- Le système d'évaluation et de prévention des risques
- Le système de contrôle des opérations et procédures
- Le système d'information et de documentation
- Le système de surveillance prudentielle

L'étude du système de contrôle interne fait apparaître cinq variables intermédiaires que sont :

- l'environnement de contrôle interne à la BDD,
- le système d'évaluation et de gestion des risques,
- le système de contrôle des opérations,
- le système d'information et de documentation
- le système de surveillance prudentielle

Les concepts de base de l'étude ont été définis dans les dans les deux premiers chapitres. Le schéma du système de contrôle interne fait ressortir l'ensemble des facteurs qui influent sur le dispositif de contrôle interne et les relations qui existent entre elles.

Pour apprécier le système de contrôle interne à la BDD, un modèle d'analyse a été élaboré. Ce modèle tient compte de la spécificité des banques dans l'UEMOA. Ainsi, une justification des choix des différentes variables est faite. Des indicateurs et leurs mesures ont été également définis pour permettre l'appréciation de ces variables.

### **Paragraphe 1 – La construction du modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse met en relation des variables qui influent sur le dispositif de contrôle interne à la BDD. Des indicateurs ou indices ont été définis pour apprécier la qualité de ces variables et les relations qui existent entre elles et le système de contrôle interne en place de la BDD. La construction du modèle a consisté en l'illustration et la détermination des variables d'analyse.

#### **1.1 – La détermination des variables**

Pour déterminer les variables d'analyse, nous avons schématisé le modèle d'analyse du dispositif de contrôle interne de la BDD.

✓ *La schématisation du modèle d'analyse*

Le modèle d'analyse a été schématisé dans le tableau ci-contre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

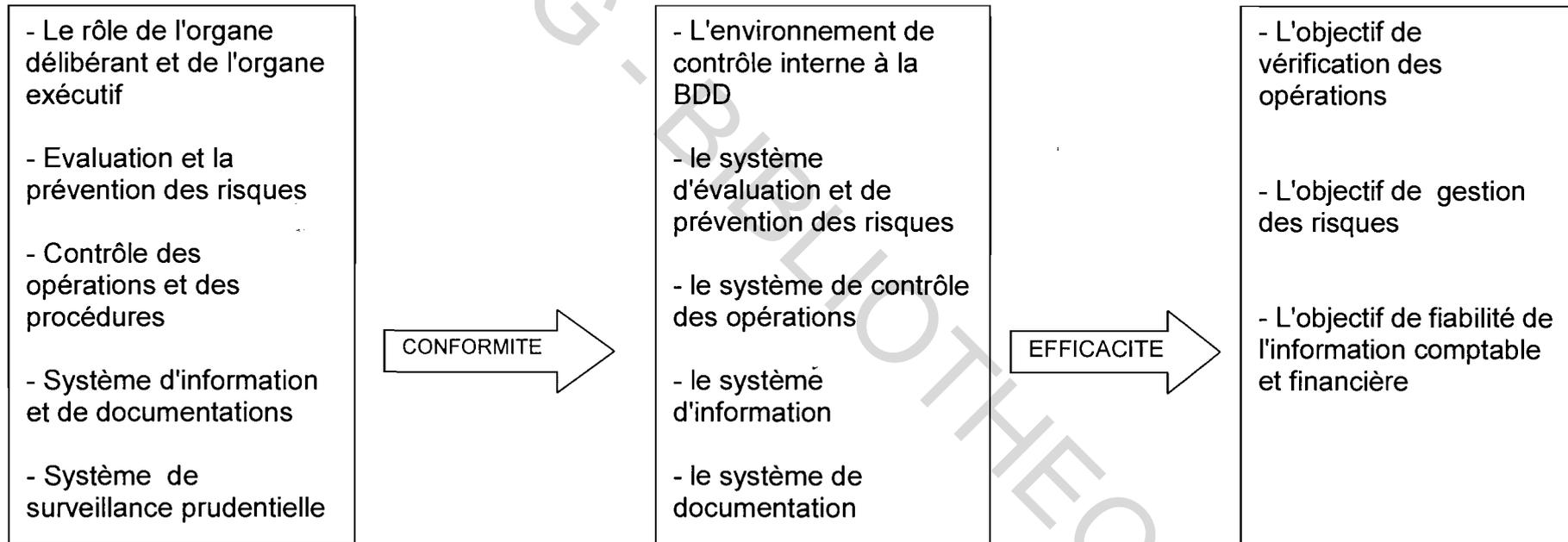
## TABLEAU N° 1

### SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE

VARIABLES INDEPENDANTES

VARIABLES INTERMEDIAIRES

VARIABLES DEPENDANTES



Source : Nous-mêmes

✓ *Les variables d'analyse*

Le modèle d'analyse comprend trois variables dépendantes, cinq variables intermédiaires et cinq variables indépendantes.

Les variables indépendantes qui sont en interaction permanente ne sont pas toutes indépendantes vis-à-vis du contrôle interne.

Pour circonscrire le champ de notre étude, nous retiendrons les interactions entre les différentes variables que sont la conformité et l'efficacité.

Pour cette même raison, les variables médianes seront donc abordées du point de vue de leurs interactions avec les variables indépendantes et les variables dépendantes.

- les variables dépendantes

Les variables dépendantes retenues sont les objectifs du système de contrôle interne préconisé par la réglementation. L'efficacité du système sera appréciée par rapport à la réalisation de ces objectifs :

- La réalisation et optimisations des opérations
- Le respect des limites fixées pour la gestion des risques
- L'obtention d'une information de qualité

- les variables médianes

L'analyse des variables médianes fait ressortir le contexte dans lequel a été conçu le système de contrôle interne à la BDD, et les conditions de mise en œuvre du contrôle interne. Les variables sont composées des composantes et objectifs du système de contrôle interne à la BDD.

Les procédures seront analysées sur la base de leur conception et leur application.

- les variables indépendantes

Les variables indépendantes retenues sont les composantes du contrôle interne telles que préconisées par la réglementation.

- Rôle des organes délibérant et exécutif
- Evaluation et prévention des risques
- Contrôle des opérations
- Système d'information et de documentation
- Système de surveillance prudentielle

**Paragraphe 2 – les indicateurs et leurs mesures**

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans le tableau ci-contre. Les mesures de ces indicateurs nous permettront de porter un jugement sur ces variables.

**TABLEAU N°2****LES INDICATEURS ET LEURS MESURES**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>MESURES</b>
Le rôle du conseil d'administration et de la direction à la BDD	L'implication du conseil d'administration dans le système de contrôle interne	Existence du comité d'audit
	L'implication de la direction dans le système de contrôle interne	
	L'implication du personnel dans le système de contrôle interne	Existence d'un organigramme
	L'organigramme	Existence d'un système de délégations des responsabilités
	L'audit interne	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne
Le système de gestion des risques	La fixation des limites	Existence d'un système d'évaluation des risques
	Le mode de vérification du respect des limites	Existence d'un système de suivi des risques
		Existence de limites pour chaque type de risques
Le système de contrôle des opérations	Le manuel de procédures	Existence d'une séparation claire des fonctions
		Existence de procédures formalisées
		Nature des contrôles
	L'audit interne	Existence d'un service d'audit interne
Le système d'information	Les documents comptables	Existence d'un plan comptable conforme au NPCB
		Contenu du système d'information
	Les extraits de comptes	Elément de la piste d'audit
	Les états de synthèse	Contenu du système de reporting

Le système de documentation	Les manuels de procédures	Contenu du manuel de procédures
	Les états de synthèses et les documents périodiques	Contenu du rapport annuel sur les activités du contrôle interne
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>MESURES</b>
La vérification des opérations et des procédures	Les procédures mis en place	Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel
		Existence d'un contrôle au deuxième niveau de contrôle effectué par des personnes indépendantes des fonctions opérationnelles
		Existence de manuels de procédures opérationnels
		Existence de manuels de procédures administratives et comptables
		Grille de séparation des fonctions
La gestion des risques	Les feed-back vers la direction	Transmission des rapports d'audit à la direction
		Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites
La fiabilité de l'information comptable et financière	Les états financiers	Existence d'un suivi régulier des limites
	Les archives	Condition d'enregistrement des informations
		Conditions de conservation
		Conditions de disponibilité

**Source** : Nous-mêmes

La conformité du système de contrôle interne découle de celle de ses composantes. L'analyse des composantes du contrôle interne consistera d'abord à vérifier leur existence, d'apprécier leur régularité par rapport à la réglementation.

### **SECTION III – La méthode de collecte et d'analyse des données**

#### **Paragraphe 1 – La collecte des données**

##### **1.1 – La procédure d'échantillonnage et de collecte de données**

Nous avons choisi des opérations qui présentaient les risques soulignés par la réglementation, à savoir :

- les opérations comportant un risque de contrepartie (les opérations de crédits),
- les opérations comportant un risque de change (les opérations de change à terme),
- Les opérations comportant un risque de taux (les opérations de transfert).

Il faut noter que ces opérations comportent tous les autres risques inhérents à l'activité bancaire :

- risque de non-conformité aux lois, règlements et normes déontologiques,
- risques liés à la mauvaise qualité de l'information comptable,
- Risques de règlement.

La collecte des données a été faite par la documentation du questionnaire de prise de connaissance et du questionnaire de contrôle interne.

## 1.2– Les outils de collectes des données

- ❖ L'analyse documentaire qui a consisté à l'examen des documents de la banque, les rapports. Les documents examinés sont :
  - le manuel des procédures internes,
  - le manuel de procédures administratives et comptables,
  - le manuel des procédures et politiques du crédit,
  - le rapport annuel du contrôle interne,
  - Les états de synthèse,
  - Les documents comptables (balance, grand-livre).
  
- ❖ Les interviews qui ont consisté à rencontrer un certain nombre de personnes afin de les interroger. Les personnes rencontrées sont regroupées au niveau de différents services ou entités. Ces rencontres n'ont pas eu lieu le même jour. Elles ont fait l'objet de planification avec le directeur du département. Les personnes rencontrées au cours de notre évaluation sont :
  - Le directeur du contrôle interne de la banque : cette interview nous a permis de comprendre le contexte de la mission,
  - L'interview avec le chef service audit et investigations nous a permis de prendre connaissance des travaux réalisés dans ce service : (les rapprochements bancaires, le suivi des télex, le contrôle de la position de change, l'audit des crédits mis en place),
  - L'interview avec le chef service vérifications et contrôles nous a permis de connaître les travaux réalisés par ce service : ( le pointage des journées comptables, la confirmation des soldes, la vérification des chèques certifiés, des dépôts à terme, le contrôle de la justification des comptes, les audits ponctuels),
  - L'interview avec l'auditeur chargé du rapprochement nous a permis de comprendre théoriquement en quoi consistait la procédure de

rapprochement, les différents rapprochements effectués et la finalité de ces rapprochements,

- L'auditeur chargé du suivi des télex et messages SWIFT nous a entretenu sur la procédure de contrôle des transferts,
- L'auditeur chargé des archives, nous a entretenu sur le processus d'archivage des documents de la banque,
- L'auditeur du contrôle interne de l'agence Saint-Michel, nous a permis de d'appréhender le contrôle interne en agence,
- L'interview avec le directeur du département financier, nous a permis d'avoir un aperçu sur les missions dévolues à ce département.

❖ Les questionnaires

A partir des informations collectées, nous avons documenté un questionnaire de prise de connaissance. Pour réaliser l'évaluation sans omettre certains points importants, il nous a fallu élaborer le questionnaire de contrôle interne. L'élaboration du questionnaire s'est fait sur la base de questions ouvertes et questions fermées. Le questionnaire utilisé figure à l'annexe de ce document.

❖ La grille d'analyse des tâches

**TABLEAU N° 3** : Exemple de grille de séparation

TACHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE
Accorder du crédit	E	Membres du comité de crédit
Mettre en place le crédit	L	Agent du contrôle administratif du crédit
Enregistrer le crédit	C	Agent du portefeuille local

Source : adapté de J.L SIRUGUET 1998

Nature :

- Engagement : E
- Libération des capitaux : L
- Comptabilisation des actifs et des passifs : C

❖ Le diagramme de circulation

Les procédures décrites ont donné lieu à l'élaboration des diagrammes de circulation. Nous avons choisi d'utiliser les diagrammes de circulation pour décrire les procédures de la banque parce que :

- il permet de prendre connaissance rapidement des procédures,
- il constitue un outil d'autocontrôle, dans le cadre d'une mission, car il permet à l'auditeur de s'assurer qu'il a bien compris les explications fournies,
- Il permet une description précise des procédures.

## **Paragraphe 2 – Le traitement et l'analyse de données**

### **2.1– La Feuille d'Analyse et de Révélation de Problème**

Les FRAP font état des faiblesses du système, tout en mettant en exergue leurs causes, conséquences, et les recommandations.

### **2.2 – Le tableau de constatation de la conformité et de l'efficacité du système de contrôle interne**

Ce tableau de synthèse permettra de constater la conformité et l'efficacité du système de contrôle interne de la banque par rapport aux objectifs et aux composants du contrôle interne préconisés par la Circulaire.

**DEUXIEME PARTIE : LE SYSTEME DE**  
**CONTROLE INTERNE A LA BANQUE DE**  
**DEMAIN**

C'est la partie la plus importante de notre étude car elle met en cause notre sens pratique et surtout permettra d'évaluer notre esprit critique, notre objectivité.

Le contrôle interne bancaire a fait l'objet d'une réglementation que nous avons déjà présentée. En tout état de cause, évaluer le dispositif du contrôle interne revient à apprécier le degré d'adéquation de ces éléments du système de contrôle interne par rapport à la Circulaire 10-2000/CB du 23 juin 2001.

Evaluer le contrôle interne revient encore à apprécier le degré d'adéquation des résultats du contrôle interne de la banque aux objectifs fixés par la réglementation.

Evaluer la qualité du contrôle interne implique de passer successivement par plusieurs étapes :

- Comprendre comment se déroulent les opérations,
- Identifier les risques potentiels d'erreurs pouvant être générés par la réalisation des opérations
- Déterminer, pour chaque objectif spécifique, les contrôles permettant d'éliminer les risques,
- Vérifier la réalité et la qualité des contrôles existants et émettre des recommandations pour les contrôles mal réalisés ou insistants.

Pour évaluer le système de contrôle interne de la BDD, nous allons d'abord présenter son dispositif de contrôle interne (chapitre 1). L'appréciation du contrôle interne fera l'objet du chapitre 2, tandis que le dernier chapitre sera consacré aux recommandations et aux perspectives de mise ne œuvre des recommandations (chapitre 3).

# **CHAPITRE I : Le contrôle interne à la Banque De Demain**

## **Section I : Présentation générale de la Banque De Demain**

Créée en 1989, BDD est un holding bancaire. La Banque de Demain à l'instar de toutes les banques, elle est une société anonyme qui évolue dans un groupe.

### **Paragraphe 1 – Historique**

Dans le souci, d'une meilleure couverture de l'espace géographique nationale et pour être plus proche de la clientèle, la BDD a implanté des succursales dans presque tous les principaux centres urbains de notre pays. Compte tenu de l'évolution économique des autres centres urbains de Cotonou et de l'intérieur du pays, il n'est pas à exclure que de nouvelles agences voient le jour.

La BDD dispose d'un réseau de partenaires qui facilite les opérations de la BDD avec l'étranger. Ainsi, la Banque de Demain du Sénégal (BDDS), la Banque de Demain de la Côte-d'Ivoire (BDDCI), Banque de Demain (BDDBF) au Burkina-Faso, la Banque de Demain du Mali (BDM), Banque de Demain du Gabon (BDG), la Banque de Demain au Ghana (BDDGH), sont autant de banques membres de ce réseau.

La BDD couvre une grande partie de l'espace francophone subsaharien. De Dakar à Cotonou en passant par Libreville, Abidjan etc. , la clientèle de la BDD peut opérer en toute sécurité et en toute efficacité.

En Europe et aux USA, la BDD a des correspondants qui aident les importateurs et exportateurs de matières premières ou de produits finis à effectuer dans les meilleurs délais et au moment souhaité, leurs opérations.

## **Paragraphe 2 – Activités**

Conformément à ses statuts, la BDD a pour objet la prestation des services bancaires, économiques et financiers.

Elle accepte tous dépôts de quelque nature ou origine que ce soit, traites ou lettre de change. Elle consent des prêts de toute nature. Elle donne son aval ou sa caution.

Elle souscrit, achète et autrement acquiert, détient, vend et place de quelque manière que ce soit, des actions de capital de n'importe quelle catégorie, ainsi que tout autre titre et valeur de quelque nature que ce soit, et exerce tout droit s'y rapportant. Elle participe au placement, à l'émission et à la distribution d'actions et d'autres titres et valeurs de toute nature. Elle transfère à des tiers les droits résultant de tout prêt ou investissements dans des titres et valeurs qui auraient pu être fait par la banque, et investit les fonds en provenant.

L'analyse du cadre où s'exerce l'activité de la banque est nécessaire pour identifier les données indispensables à notre étude. La réalisation d'une telle analyse peut se faire à partir de l'organigramme. L'organigramme de la BDD ci-après, nous servira de cadre pour la présente étude.

## **Section II : La conception du contrôle interne de la BDD**

Le système de contrôle mis en place à la BDD repose sur un ensemble de moyens humains, matériels et techniques mis en place et dont l'efficacité est assurée par le département contrôle interne.

### **Paragraphe 1 : Les objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne à la BDD a pour mission :

- de garantir la sécurité des transactions bancaires

- de garantir la fiabilité des informations fournies aux clients et diminuer le taux d'erreur,
- d'assurer l'organisation et la sécurité des archives principales et auxiliaires,
- D'assurer le respect d'une manière générale de toutes les procédures institutionnelles et réglementations en vigueur dans la profession, veiller à la sécurité générale de la banque.

## **Paragraphe 2 : Les composantes du contrôle interne**

### **1.1 – Le rôle des organes délibérant et exécutif**

#### **1.1.1-Les comités internes**

- **Le comité de direction**

Ce comité organise l'information et la 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.

- **Le comité de gestion actif-passif**

Il se réunit une fois par mois pour statuer sur la gestion des ressources et des emplois de la banque.

- **Le comité de crédit**

Il se prononce sur tous les 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. Il a l'obligation de se réunir aussi souvent que nécessaire.

- **Le comité de formation**

Le comité de formation qui est chargé de définir et de quantifier les besoins en formation sur la base des propositions des chefs de département, il élabore un plan de carrière pour chaque agent.

- **Le comité de prêt au personnel**

Il se réunit en cas de besoin et à la charge de se prononcer sur l'opportunité d'octroyer un prêt à un agent de la banque.

- **Le comité excellence**

Il se réunit mensuellement et a pour mission de veiller à la qualité des services qu'offre la banque. Il a à charge le suivi de l'excellence dans le comportement des agents de la banque.

- **Le comité de contrôle interne**

Il comprend le directeur du département du contrôle interne, le directeur du département du contrôle financier et le directeur du département informatique. Il se réunit une fois par trimestre et son rapport doit être communiqué à la direction générale.

**1.1.2 - La charte d'audit**

La charte a fixé les objectifs de la fonction chargée du contrôle interne à la BDD.

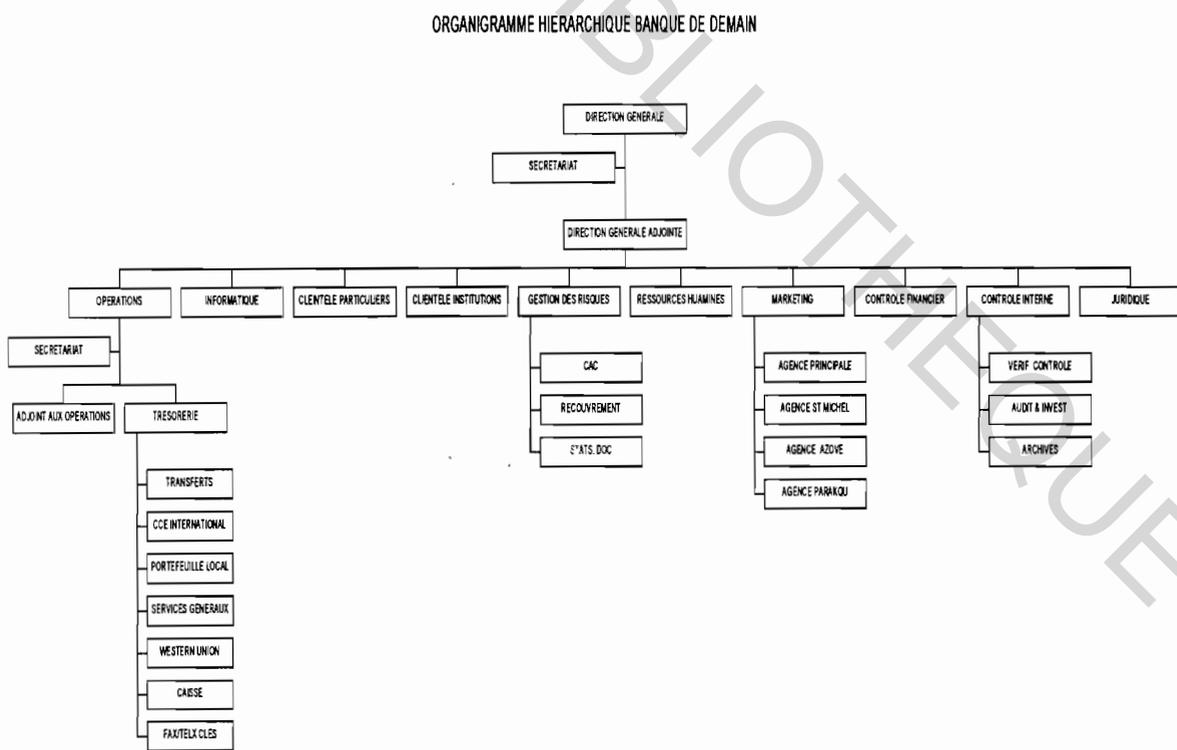
Les objectifs de département convergent vers une maîtrise de la sécurité à tous les niveaux :

- assurer la couverture totale des contrôles prévus dans les différents plannings d'exécution

- prévenir tous les risques opérationnels de la banque et anticiper les pertes potentielles à tous les niveaux
- accentuer la politique de diminution des coûts en multipliant les études et les missions dans le but de déceler les pertes et les gaspillages
- mettre l'accent sur l'application des procédures et le respect des délais d'exécution des travaux de chaque département
- diminuer la production des rapports et autres documents au profit d'une gestion informatisée des documents privilégiant la consultation à l'édition
- renforcer le contrôle d'accès aux endroits sensibles et développer le système de télésurveillance de la banque
- Promouvoir une gestion intégrée et centralisée de la sécurité en créant un centre de contrôle doté de tous les équipements nécessaires.

### 1.1.3 – L'organigramme hiérarchique

**FIGURE N° 3 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE LA BDD**



Source : Manuel de procédures

L'organigramme général de la BDD est celui d'une banque moyenne avec un effectif de deux cent (200 ) personnes environ réparties sur trois agences. Il se présente au sommet par la direction générale et en position hiérarchique viennent les départements :

❖ La direction générale

La direction générale rassemble l'ensemble des moyens attachés directement au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général.

Sa mission primordiale est de décider et la première décision est celle du choix de la politique, puisque c'est celui qui conditionne toute la vie de la banque. Dans cette tâche, la direction générale est assistée par un comité fonctionnel qui est le comité de direction.

❖ Le département de gestion des risques

Le Département de gestion des risques rassemble l'ensemble des moyens mis en œuvre pour gérer les risques pris par la banque, notamment le risque de contrepartie. Il est assisté par le comité de crédit. Le département de gestion des risques comporte trois divisions : la division des analystes, la division du recouvrement, la division de l'administration du crédit.

❖ Le département des opérations

*Le Département des opérations* a la charge de toutes les opérations de la banque :

- Opérations de la caisse
- Opérations du portefeuille local
- Opération du commerce international
- Opérations de transfert
- Opérations de trésorerie
- Opérations de vérification des codes banque

Le département des opérations est assisté par le comité de gestion "actif-passif".

❖ Le département chargé de la clientèle des particuliers

Le département chargé de la clientèle des particuliers gère les comptes des personnes physiques. Il a pour principales missions le suivi des comptes de la clientèle et la recherche de nouveaux clients. Il est assisté par le comité du séminaire Excellence.

❖ Le département chargé de la clientèle des institutions

Le département chargé de la clientèle des institutions gère les comptes des institutions autres que l'Etat : ONG, associations, organismes. Il a pour principales missions le suivi des comptes de la clientèle et la recherche de nouveaux clients. Il est assisté par le comité du séminaire Excellence.

❖ Le département chargé de la clientèle des sociétés

Le département chargé de la clientèle des sociétés gère les comptes des entreprises privées. Il a pour principales missions le suivi des comptes de la clientèle et la recherche de nouveaux clients. Il est assisté par le comité du séminaire Excellence.

❖ Le département du contrôle financier

Le Département du contrôle financier a la charge de l'élaboration de tous les rapports financiers destinés à la direction de la banque et autres organismes utilisateurs. Il est par ailleurs responsable de la comptabilisation des écritures d'opérations diverses et de régularisations.

❖ Le département juridique

Le département juridique gère le contentieux du crédit, les mises à jour juridiques, le secrétariat juridique.

❖ Le département des ressources humaines

Le département des ressources humaines gère les ressources en hommes de la banque depuis le recrutement jusqu'à la paye en passant par la formation. Il est assisté par le comité de formation et le comité de prêt au personne.

❖ Le département du contrôle interne

Le département du contrôle interne chargé de d'assurer la mise en œuvre du contrôle interne.

❖ Le département informatique

Ce département a pour mission de pourvoir aux employés et aux clients de la banque un service efficace et rapide. Pour ce faire, il est doté de systèmes informatiques et de téléinformatiques de traitement des informations. Chaque matin, il édite un certain nombre de documents relatifs aux opérations effectuées la veille et les met à la disposition des différents services de la banque pour analyse, vérification ou information.

## **1.2 – Le système de d'évaluation et de prévention des risques**

### **1.2.1 - Le système d'évaluation des risques**

Pour évaluer les risques pris, la banque a mis en place un système qui permet de mesurer les risques :

❖ L'analyse du risque de contrepartie

Tout dossier de crédit fait l'objet d'une étude effectuée par le service des analystes financiers au sein du département de gestion des risques. Pour cette analyse, il existe un guide d'analyse. Les analystes tiennent compte de :

- L'analyse des états financiers détaillés des trois exercices précédents,
- La visite aux chantiers et aux clients.

❖ La fixation d'une politique de crédit annuelle,

Chaque année, la direction, le comité de crédit et le Conseil d'administration déterminent les critères d'octroi de crédits relatifs aux secteurs d'activités. Ces critères tiennent compte de la situation économique du pays et de sous-région, de l'évolution des différents agrégats économiques et de divers autres éléments tels que les résultats de la politique de crédit de l'année précédente.

❖ La fixation des conditions d'approbation des prêts

Les conditions d'approbation des prêts sont récapitulées dans le tableau suivant :

**TABLEAU N°4 : CONDITIONS D'APPROBATION DES CREDITS**

<b>LIMITES PERSONNELLES</b>				
<b>DIRECTEUR GENERAL DG</b>	<b>DIRECTEUR GENERAL ADJOINT DGA</b>	<b>DIRECTEUR DU DEPARTEMENT DE GESTION DES RISQUES DDGR</b>	<b>DIRECTEUR DU DEPARTEMENT DE LA CLIENTELE INSTITUTIONNELLE DDCI</b>	<b>DIRECTEURS DES DEPARTEMENTS DE LA CLIENTELE DES SOCIETES ET DES PARTICULIERS DDCS ET DDGP</b>
1 000 000 \$	250 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$

<b>LIMITES GENERALES</b>				
Montant > 500 000 000 CFA			Montant > 5 000 000 000 FCFA	
<b>CREDITS ORDINAIRES</b>				
1 000 001 \$	1 000 000 \$	250 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Siège/CA	DG	DGA	DGA ou DDGR	Trois responsables du CC
DG	DGA	Deux responsables du comité de crédit	Deux responsables du comité de crédit	
Un responsable du comité de crédit				
<b>CREDIT AUX SOCIETES NOUVELLES</b>				
DG				
DGA				
<b>CREDIT DANS LEQUEL BDD OCCUPE UNE POSITION INFERIEURE EN CE QUI CONCERNE LA GARANTIE</b>				
1 000 001 \$	1 000 000 \$	250 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Siège	Siège ou CA	DG	DGA	DGA ou DDGR
CA	DG	Deux responsables du CC	Deux responsables du CC	Deux responsables du CC
Un responsable du CC	Un responsable du CC			
<b>CREDIT AUX ENTREPRISES AUX ADMINSTRATEURS</b>				
1 000 001 \$	1 000 000 \$	250 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Siège	Siège ou CA	DG	DGA	DGA ou DDGR
CA	DG	Deux responsables du CC	Deux responsables du CC	Deux responsables du CC
Un responsable du	Un responsable du			

CC	CC			

Source : Manuel des politiques de crédit BDD

Légende :

\$ : dollar américain

CC : Comité de Crédit

❖ Le registre du cambiste

Le registre du cambiste ou bloter, est l'état qui récapitule la position en devise de la banque. Il est élaboré à partir des tickets de ventes et d'achats en devises issus de la caisse, des services du commerce international, transfert, Western Union. Le registre est relié directement au cours de change de Reuter. Il donne de résultat de change de manière instantané, sous réserves des réévaluations de gains de change.

❖ Le rapport ALCO

Il s'agit d'un rapport élaboré par la trésorerie chaque semaine et qui aborde plusieurs points tels que :

- la situation de la liquidité,
- Les coûts des ressources,
- la rémunération des emplois
- le portefeuille des dépôts à terme,
- le portefeuille des placements,
- l'évolution des plus gros déposants,
- l'évolution de la réglementation bancaire
- le suivi des ratios prudentiels,
- la couverture du capital,
- Les opérations de change.

## ❖ Le rapport NEA

Ce rapport permet de déterminer la part des actifs non rémunérés. Le ratio plafond étant de 10%. Des actions doivent être menées par la banque lorsque ce ratio dépasse 10%.

### 1.2.1 - Le système de prévention des risques

La direction a fixé des limites pour les risques. Ainsi pour les risques de contrepartie les limites ont été fixées. Des pouvoirs de signatures ont été donnés aux membres du comité de crédit. Ces pouvoirs comportent des pouvoirs personnels et des pouvoirs globaux.

## ❖ Le contrôle administratif du crédit

Le contrôle administratif du crédit ou CAC, est un service au sein du département de gestion des risques chargé de l'administration des crédits accordés à la clientèle.

L'administration du crédit est centrée sur :

- les politiques interne au service, pour le soutien du crédit,
- Les systèmes de contrôles et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours.

Les missions du CAC sont :

- contrôle des dossiers de crédit,
- conservation sûre dans un coffre-fort des dossiers et autres documents de crédit,
- suivi sur le plan interne des différentes dates d'expiration, des assurances, des ajournements, des défauts de présentation de documents,
- contrôle des décaissements et des dépassement sur les lignes approuvées,

- contrôle et suivi des inspections des garanties, des visites aux chantiers et aux clients,
- Contrôle et suivi des paiements de crédits à terme.

❖ La gestion des impayés

Il est prévu une procédure de gestion des impayés qui permet de classer les impayés en :

- Créances échues non perçues, pour les prêts et avances, les avances sur lettres de crédit, les effets négociés pour des impayés allant de quinze (15) jours à trente (30) jours,
- Provisions, pour les comptes qui ont fait l'objet d'un classement.

❖ Les limites au risque de change et de taux

Pour la prévention de ces risques, plusieurs limites ont été fixées, il s'agit :

- des limites globales de positions de change de fin de journée,
- des limites de transaction journalières,
- des limites de financement des opérations croisées,
- des limites maximales cumulatives d'emplois de liquidités,
- Des limites d'encours de contrats de change.

### **1.3 – Le système de contrôle des opérations**

#### **1.3.1 - Le contrôle interne au premier niveau à la BDD**

Il existe trois (3) types de contrôle :

### ❖ Le contrôle réciproque

Il s'agit d'un contrôle a priori basé sur le principe de la séparation des fonctions. Pour chaque opération on distingue :

- le maker
- le checker
- l'autorizer

Chaque opération doit faire l'objet d'une initiation. Cette initiation doit être approuvée. L'approbation doit à son tour être visée. Pour l'initiation des opérations, l'agent opérationnel doit recueillir l'autorisation (visa) de son supérieur hiérarchique, qui à son tour selon les limites auxquelles il est astreint, recueillera celle de son supérieur hiérarchique.

Pour l'enregistrement comptable des transactions, le système informatique dispose d'une application appropriée pour les principaux produits de la banque. Le système d'habilitation dans le système informatique définit les personnes habilitées à faire les opérations de saisie pour chaque service.

### ❖ L'autocontrôle

Il s'agit d'un contrôle a posteriori encore appelé contrôle opérationnel effectué par les personnes travaillant au département des opérations (la caisse, le portefeuille local, le commerce international, le transfert, le service de vérification du code banque, la trésorerie). C'est un dispositif de contrôle permanent existant dans toutes les unités opérationnelles pour vérifier l'exactitude et la conformité des opérations et le déroulement correct des procédures. Pour chaque service opérationnel, il existe donc des check-lists opérationnels qui servent d'aide mémoire à l'agent opérationnel.

Ce contrôle appelé « call-back » désigne la vérification quotidienne effectuée sur les journées comptables du point de vue des procédures édictées par le manuel de

procédures. Ce contrôle est effectué par les agents opérationnels sous la supervision de leur supérieur hiérarchique.

Le contrôle se fait sur la base d'un check-list qui est rempli par les agents à la fin de chaque journée. Chaque service du département des opérations dispose l'une liste des tâches à effectuer et des procédures à respecter pour chaque opération.

L'opérationnel doit remplir un « check-list » des opérations effectuées au jour le jour et le transmettre au chef service.

❖ La justification des soldes

Tous les comptes doivent être justifiés par les agents opérationnels responsables de leur comptabilisation. Les comptes qui ont pu être justifiés sont transmis à la direction des opérations. Tous les soldes qui n'ont pu être justifiés font l'objet d'un Proof qui est transmis au département d'audit interne

❖ Le rapport des exceptions informatiques

Il s'agit aussi d'un contrôle a posteriori effectué par le département informatique qui permet d'identifier les forçages qui ont été faits sur certains comptes pour lesquels il est prévu de requérir l'avis de l'auditeur interne.

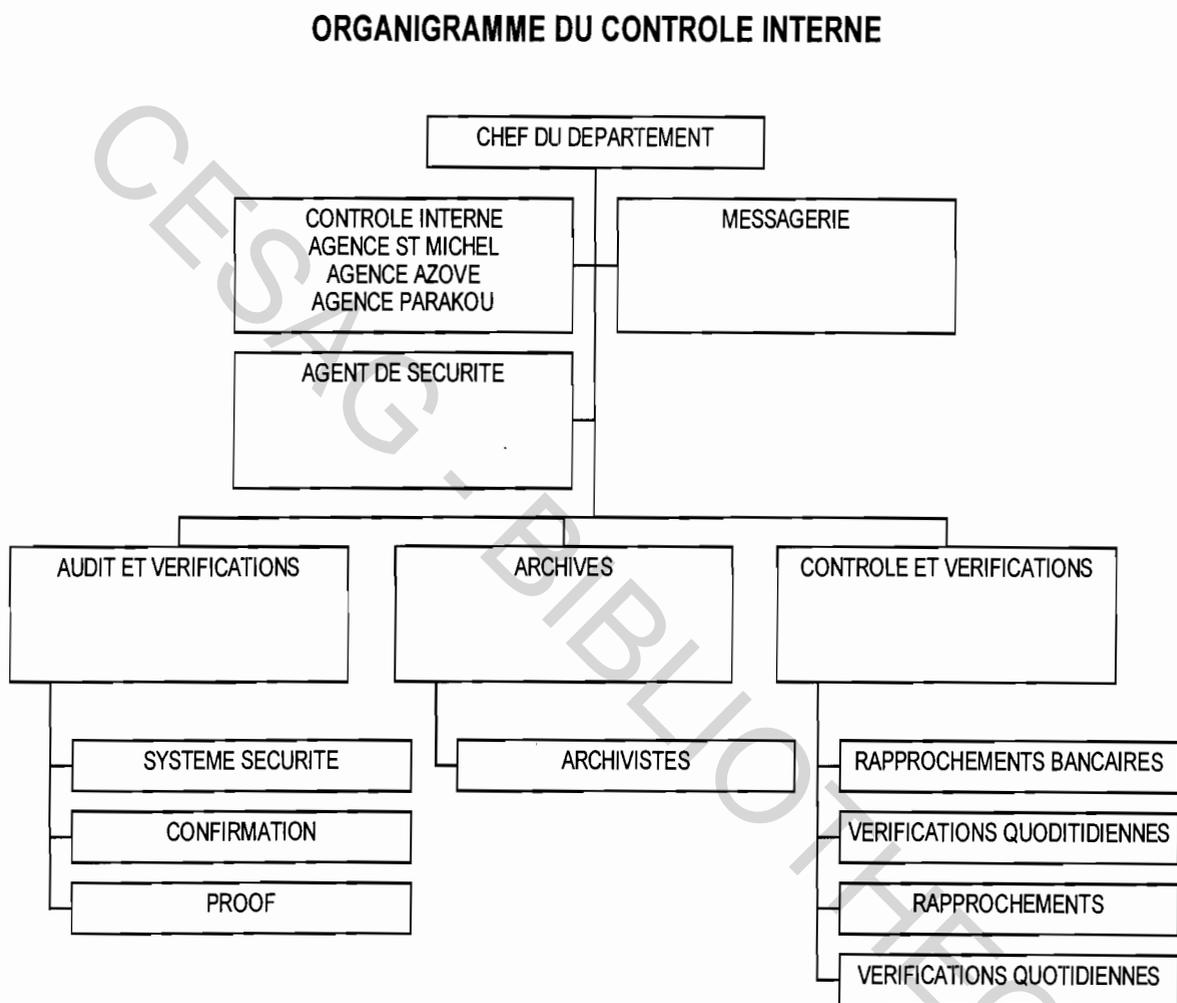
1.3.2 – Les contrôles indépendants

Ces contrôles sont effectués par le département du contrôle interne qui est directement rattachée à la direction et est composé de trois services :

- Les services des audits et investigations
- le service des vérifications et contrôle
- le service des archives

La fonction de contrôle interne constitue à la BDD « le contrôle des contrôles. Il repose sur la notion de contrôle a posteriori et inopiné de l'efficacité du système de contrôle.

**FIGURE N°4 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DE CONTROLE INTERNE**



Source : Département contrôle interne

#### 1.4 – Le système d'information et de documentation

Ce système est constitué d'un système comptable, d'un système informatique, d'un système de remontée de l'information et d'un ensemble de manuels qui documentent les politiques de contrôles.

### 1.4.1 – Le système comptable

#### ❖ L'enregistrement des opérations

Le système comptable est basé sur l'enregistrement automatique des opérations. L'enregistrement se fait par saisie informatique. Les opérations sont saisies dès leur initiation. Les opérations sont donc enregistrées chronologiquement au jour le jour. Il existe depuis 1999, un système d'habilitation informatique qui définit les personnes habilitées à autoriser les opérations de saisies pour chaque saisie.

Le département des opérations est chargé de l'enregistrement de l'ensemble des opérations.

Les opérations relatives aux écritures de régularisation sont effectuées par le département du contrôle financier.

#### ❖ Les principes comptables

Les principes comptables appliqués par la banque sont :

Le principe de prudence

Le principe de permanence des méthodes

Le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence

Le principe de continuité de l'exploitation

Le principe d'indépendance des exercices comptables

Le principe du nominalisme monétaire et du coût historique

Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture

Le principe de non-compensation

#### ❖ Les documents comptables

Les documents comptables produits par la banque sont :

- ✓ Le journal général des opérations : il retrace tous les mouvements débits et crédits par journée dans les comptes de la banque.
- ✓ Le grand-livre des comptes : il retrace pour chaque compte, à partir des données des journaux généraux, les mouvements de la période avec les soldes de début et de fin de période.
- ✓ La balance générale des comptes : elle présente sous forme condensée le grand livre des comptes. Elle retrace compte par compte le solde d'ouverture de la période de référence, les mouvements débits et crédits de la période et le solde de clôture.
- ✓ Le bilan : il retrace la situation patrimoniale de la banque à la clôture e la période à partir de la balance générale des comptes.
- ✓ Le compte de perte et profits : ils retracent à partir de la balance générale des comptes, les soldes des comptes de charges et produits sur la période concernée et dégagent de résultat de la période.

❖ Les conditions de conservations des documents comptables

Les pièces et les documents comptables sont rangés et conservés dans des conditions sécurisantes (armoires anti-feu et salles archives). Leur archivage est assuré par trois agents également chargé de fournir dans un délai raisonnable toute pièce demandée pour les besoins de services, d'audit externe, d'inspection de la Commission bancaire et de la maison mère.

Depuis 1997, des procédures de transfert et de sortie des documents des archives ont été mises en place. Un tableau des délais de conservation a été établi et validé par les personnes autorisées. Il permet d'effectuer les destructions de documents conformément aux textes et procédures en vigueur.

L'audit interne reçoit journallement les tickets de caisse passés la veille, le journal de transactions, la balance. Après vérification de ces documents, l'audit interne est tenu de la classer et de les conserver.

Les différentes tâches assurées par l'audit interne pour s'assurer que les pièces comptables sont classées et archivées dans des conditions optimales de conservation sont :

- L'organisation et la gestion quotidienne des archives,
- Le classement, la conservation et le suivi des manager's cheques payés,
- Le suivi des enlèvements et des recherches de documents
- L'enlèvement des documents,
- La recherche des documents,
- La destruction des archives éteintes.
- Le suivi des supports de l'information (papier, magnétique),
- Le suivi des opérations de destruction
- L'audit de sécurité des documents sensibles au niveau des services
- La mise à jour des fiches d'inventaires général,
- La vérification de la gestion informatique des documents (simulation d'une panne générale du système afin d'en tester la fiabilité et permet de définir les documents sources de sauvegarde.

#### ❖ Les attributs

Les attributs mis en place par la banque sont :

- pays de résidence,
- durée initiale
- monnaie,
- appartenance à un groupe,
- garanties,
- douteux ou litigieux.

Les autres attributs ont été traités de la manière suivante :

- L'attribut agents économiques a été créé sur le plan comptable par subdivision des comptes;

- les attributs spécifiques aux titres ont été créés dans l'applicatif des comptes internes,
- Les attributs spécifiques aux crédits ont été créés dans l'applicatif des prêts et dépôts.

#### 1.4.2 – Le système de reporting ou de remontée de l'information

Le système de reporting comprend :

- l'organisation et le suivi de la stratégie budgétaire de la banque
- la gestion des immobilisations et le suivi du budget d'investissement,
- l'élaboration des états financiers et des reporting au siège,
- Le suivi de l'évolution des charges de la banque.

#### 1.4.3 – Le système informatique

Le système informatique est basé sur la collecte des informations relatives aux opérations bancaires ou non, à leurs saisies et à leur traitement en temps réel. Il est composé de plusieurs applications.

##### ❖ Le support de traitement général

Le système d'exploitation de la BDD est un progiciel bancaire qui permet l'automatisation de :

- la gestion des évènements et leur comptabilisation
- l'administration et le contrôle des opérations

Le progiciel permet de stocker séparément chaque opération ou élément d'information comptable en fonction des attributs préalablement définis. Les opérations saisies, sont traitées par des applicatifs spécialisés ou sous-systèmes. Les principaux applicatifs utilisés sont :

- l'applicatif de saisie des opérations diverses
- l'applicatif de saisie des opérations de transfert de fonds
- l'applicatif des comptes internes
- l'applicatif du marché monétaire
- l'applicatif de change
- l'applicatif des prêts et des dépôts
- L'applicatif de caisse.

❖ Le support de transfert SWIFT

Le support de transfert est un réseau de paiements international.

❖ Le support des Déclarations en Ecritures

Le QIUMOA est composé d'un ensemble d'applications basé sur le Plan Comptable bancaire. La collecte des informations UEMOA, objet de cette application, constitue l'une des étapes d'une chaîne de traitements ayant pour but de produire périodiquement les situations comptables réclamées par la BCEAO.

La production de ces situations est prise en compte par l'application « QI-SPSCALC. C'est un outil de reporting comprenant des traitements ainsi que des fonctions intégrées pour :

- l'alimentation d'une base de gestion normalisée par extraction de données d'un site central
- le calcul des situations et vérifications des résultats par affichage sur le tableur EXCELL
- la visualisation des données dans ces cellules et la justification des soldes réglementaires à l'aide du tableur
- le contrôle de cohérence des calculs d'une remise complète par le traitement du contrôle inter-document, produisant un état des anomalies lorsque celle-ci sont détectées
- La restitution synthétique d'information par la production de la piste magnétique.

#### 1.4.4 – Le système de documentation

##### ❖ Le manuel de procédures

Le manuel de procédures documente les politiques de contrôle qui gouvernent les opérations des succursales et des filiales. Il joue un rôle important dans le système global de la BDD. Il fait référence à d'autres manuels plutôt que de répéter une politique spécifique, afin d'éviter des couvertures superflues de sujets dans l'ensemble des manuels et d'assurer une discussion cohérente de la politique telle qu'énoncé par le groupe responsable de son établissement. Les objectifs du cap manuel sont :

- offrir le même appui à toutes les succursales où les transactions sont effectuées
- augmenter la participation de la direction des succursales au processus de contrôle en lui permettant de prendre des décisions quant à la réalisation des contrôles définis dans un environnement informatisé, tout en tenant compte des pratiques locales, de l'expérience du personnel, du volume et de la quantité des transactions et du système informatisé en vigueur,
- augmenter l'efficacité des contrôles opérationnels reliés aux produits en utilisant l'ordinateur comme outil efficace qui permet le contrôle des transactions à leur point de génération
- Réduire les coûts en utilisant des contrôles efficaces pour la technologie avancée, afin d'éviter des exigences n'ayant trait qu'au traitement manuel.

##### ❖ Le manuel des procédures comptables et administratives

La BDD est doté d'un manuel de procédures comptables et administratives. Ces procédures comptables et administratives sont présentées à travers le département des opérations qui est chargé de l'enregistrement des opérations bancaires ou non.

Le contrôle financier est responsable de l'enregistrement des opérations diverses et des comptes de régularisation.

❖ Le manuel des procédures et politiques du crédit

Le manuel des procédures et politiques du crédit est centré sur les procédures internes au service pour le soutien du crédit, les systèmes de contrôle et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours. Les procédures portent sur :

- les procédures de contrôle du dossier de crédit après approbations du comité de crédit,
- Les conditions de conservation des dossiers et autres documents,
- les procédures de suivi des dossiers,
- les procédures de contrôles des décaissements,
- Les procédures de vérification des garanties.

**1.5 – Le système de surveillance prudentielle**

1.5.1 – Le rapport annuel de contrôle interne

Le rapport annuel du contrôle interne est structuré de la manière suivante :

- Rappel des objectifs du contrôle interne,
- Réalisation de ces objectifs sur l'année,
- Cas particuliers,
- Comparaison par rapport à l'année précédente,
- Projection sur l'année à venir.

1.5.2 – Les états de synthèse

Les états périodiques produits par la banque sont :

- Les rapports quotidiens
- Les déclarations en écritures

- Les ratios prudentiels
- La balance de paiements

### **SECTION III : La mise en œuvre du contrôle interne à la BDD**

#### **Paragraphe 1 - Le contrôle au premier niveau**

##### **1.1 – Le contrôle des opérations de crédit**

Les opérations de crédit regroupent les opérations relatives à l'octroi des crédits par la banque. La banque accorde à ses clients des facilités de crédits pouvant être à court terme (jusqu'à un an), à moyen terme (un an à trois ans), ou à long terme (plus de trois ans).

Les demandes de crédits sont réceptionnées les gestionnaires de comptes qui travaillent dans les directions de la clientèle (clientèle entreprises ou clientèle particuliers, ou clientèle institutions). Ils procèdent à un contrôle formel des pièces nécessaires à l'évaluation des risques. Toute demande de crédit doit comporter les pièces suivantes :

- la demande de crédit,
- le formulaire de demande de crédit dûment rempli,
- la situation du compte du client dans les livres de la banque,
- l'état récapitulatif des mouvements du compte depuis son ouverture,

Ils font une brève présentation du client. Le tout est transmis à la division des analystes. Les analystes financiers procèdent à l'analyse du dossier en tenant compte des éléments suivants :

- Du product programm : le rapport sur la politique annuelle de crédit de la banque,
- la catégorie du client, la situation financière du client,
- La faisabilité du projet.

Le dossier est alors prêt pour passer en comité de crédit pour recevoir l'approbation. Les conditions d'approbation de prêt sont résumées dans le tableau récapitulatif ci-contre.

L'approbation de crédit est matérialisée par un ticket de décaissement comportant la signature de l'ensemble du comité du crédit en fonction du montant considéré.

Le dossier ayant reçu l'approbation du comité de crédit, est transmis au département des opérations qui procède à sa mise en place, en vérifiant que le dossier est régulier. Le dossier de crédit doit comporter :

- le dossier de demande d'approbation de crédit,
- les copies de tickets d'offre,
- les copies des tickets de décaissement,
- la fiche de renseignement,
- le planning de gestion du compte,
- les états financiers détaillés des trois derniers exercices,
- les prévisions récentes,
- le mémo sur l'analyse financière, les remarques et autres analyses,
- les correspondances légales,
- les copies des garanties,
- le rapport de visite des lieux,
- les correspondances provenant du client,
- les correspondances internes,
- Les rapports mensuels sur les crédits compromis.

Le dossier mis en place est transmis au service du portefeuille local au département des opérations pour sa gestion.

La gestion du crédit consiste à mettre en place les conditions du remboursement du prêt. Il s'agit de saisir les éléments du contrat et met en application les instructions de paiements.

La saisie est effectuée par un agent opérationnel du service, sur autorisation du chef service. La saisie effectuée est ensuite validée par le chef service.

L'autorisation est effectuée dans le système informatique à partir d'un code d'accès confidentiel.

La validation consiste à vérifier d'abord que la saisie est correctement effectuée. C'est la validation qui rend l'opération définitive.

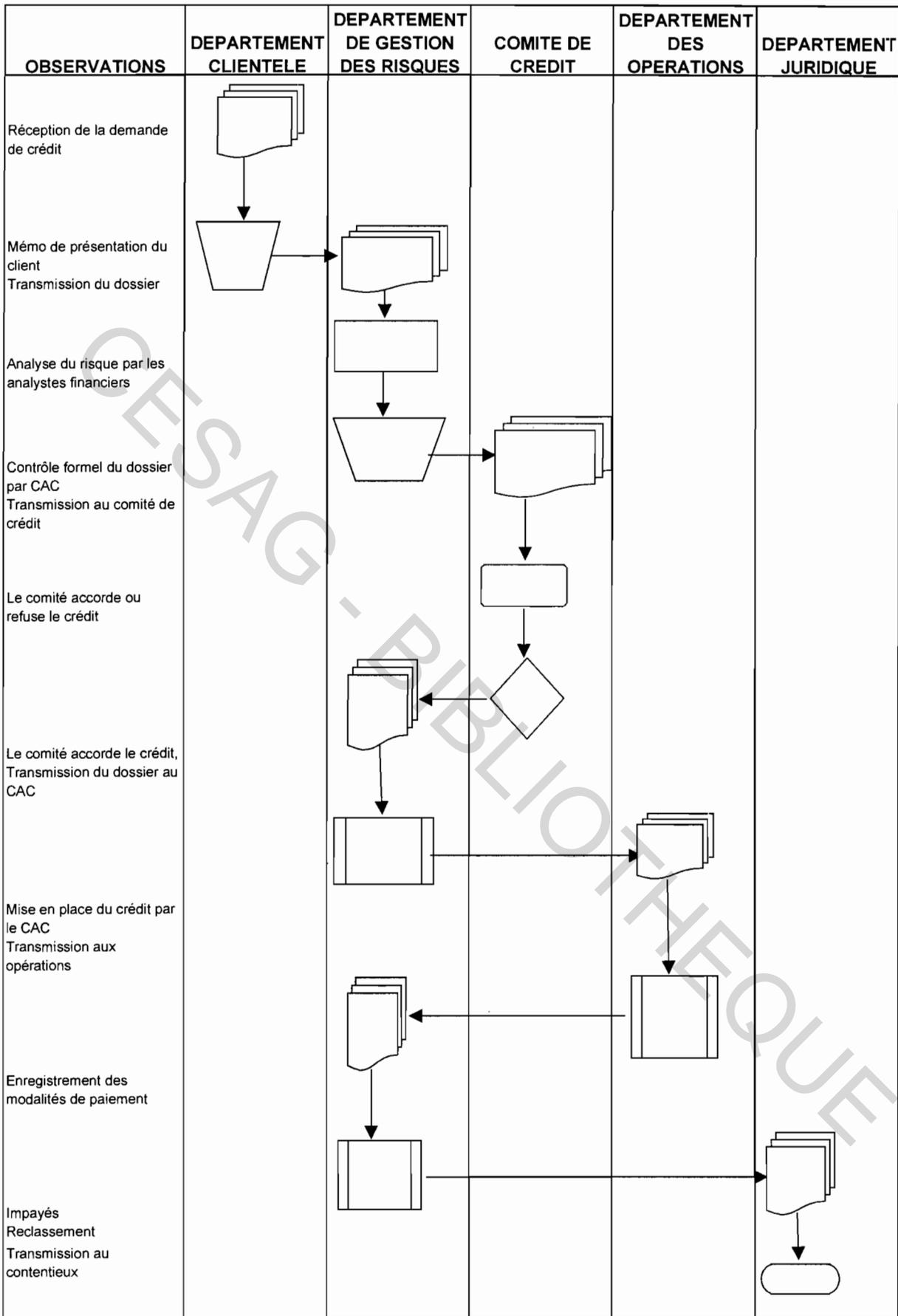
En cas d'impayés, le service d'administration du crédit est avisé par le contrôle qu'il opère lui-même. En effet, l'administration du crédit tire un état des crédits compromis. Ces comptes font l'objet d'un reclassement en fonction de l'ancienneté de leurs impayés.

Les provisions sont constituées après avis du comité de crédit.

Le dossier est envoyé au département juridique lorsqu'il est classé en créances litigieuses.

Ci- contre, le diagramme de circulation des opérations de crédit.

**FIGURE N° 3 : DIAGRAMME CIRCULATION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT**



Source : Nous-mêmes

On distingue :

- la personne chargée de préparer le dossier le crédit (le gestionnaire de compte)
- la personne chargée d'analyser le risque (l'analyste financier)
- les personnes chargées d'autoriser le crédit (le comité de crédit)
- les personnes chargées de la mise en place du crédit (CAC)
- les personnes chargées de gérer le crédit (Portefeuille local)

## **1.2 – Le contrôle des opérations en devises**

Les opérations en devises que nous avons examinées sont :

- les opérations de change
- les contrats de change

### Le contrat de change

Un contrat de change est un accord selon lequel une devise est achetée ou vendue contre une autre. On distingue le contrat de change à terme et le contrat de change au comptant.

Le contrat de change à terme est celui où la transaction est réglée et le paiement fait et reçu par la banque plus de sept jours après la conclusion du contrat.

Le contrat de change au comptant est celui dont le paiement est fait et reçu par la banque moins de sept jours après la conclusion du contrat.

Lorsqu'un client manifeste le besoin de passer un contrat de change, son interlocuteur est le trésorier.

Le client et le trésorier négocient les conditions du contrat : date de valeur, cours, modalités de paiement.

Le contrat est enregistré sur un bordereau de transaction contenant :

- le nom du client,
- le montant en devises à changer,
- le cours de change,
- la date de la transaction,
- la date de valeur,
- les instructions pour la liquidation
- Le cachet de l'heure.

Toutes ces inscriptions sont également faites sur le registre des opérations en devises. Le trésorier vérifie le contrat se trouve dans les limites imposées par la direction.

Le bordereau de transaction est ensuite envoyé au département clientèle pour vérifier que le client a suffisamment de disponibilités. Le bordereau est ensuite transmis au trésorier avec la mention provision suffisante ou provision insuffisante.

Le trésorier informe le client que le contrat peut être conclu et envoie le dossier à la caisse. Le caissier vérifie, les mentions portées au contrat, vérifie la position du compte du client et verse les fonds au client. La comptabilisation est faite en même temps.

### Les opérations de caisse en devises

Les opérations de change incluent toutes les opérations de devises étrangères ainsi que les dépôts et retraits de devises effectuées sur les comptes en devises étrangères. Toutes les transactions en devises sont exécutées entre les caissiers et les clients. Le caissier applique le cours de change fournis quotidiennement par le trésorier. L'opération de change doit être exécutée en respect des limites imposées par la direction.

Les opérations de change sont effectuées par trois personnes :

- la personne chargée d'établir le bordereau de transaction qui doit contenir des éléments pertinents (date de transaction, date de valeur, devise, montant, vente ou achat, cours de change, le moyen de paiement)
- la personne chargée de parapher l'opération après vérification des limites imposées par les autorités de tutelle et approuvées par la banque (le trésorier)
- La personne chargée de la liquidation de l'opération.

Le support de l'opération de change est le bordereau de transaction.

### **1.3 - Le contrôle des opérations de transfert**

Les opérations de transfert sont relatives à l'envoi et à la réception de fonds d'une banque à une autre en faveur d'un bénéficiaire et sur l'initiative d'un client ou de la banque elle-même.

Le transfert peut donc être :

- reçu par la banque ou envoyé par elle,
- local (entre filiales BDD ou autres banques de la place) ou international (entre BDD et banques étrangères),
- en monnaie locale ou devises,
- En compensation ou en province.

Le transfert émis est un ordre de paiement, transmis par courrier ou par télécommunication, demandant à d'autres banques ou filiales de payer ou créditer des fonds à un bénéficiaire spécifié.

La demande de transfert est reçue par le chef service du transfert, qui vérifie que les pièces complémentaires au dossier sont au complet. En effet, toute demande de transfert est soumise à l'Avis aux Intermédiaires agréés de la BCEAO du 20 août 1993 relative aux conditions de délivrance de devises et aux conditions d'exécution des transferts par voie bancaire.

Le dossier est transmis ensuite à un agent opérationnel du service transfert, qui enregistre l'ordre du client dans le système d'exploitation.

Le support de l'opération de transfert est un avis d'émission qui doit contenir tous les détails pertinents de l'opération : devise, montant, bénéficiaire.

L'avis d'émission est transmis au service de la trésorerie.

Le trésorier est vérifie que la banque maintient des relations de comptes dans la devise du transfert avec la banque chargée du paiement. Ensuite, il vérifie la position du compte "vostro" auprès du correspondant.

En cas d'existence de relations avec la banque chargée du paiement et de provisions suffisantes, le dossier est revient au service transfert avec le visa du trésorier.

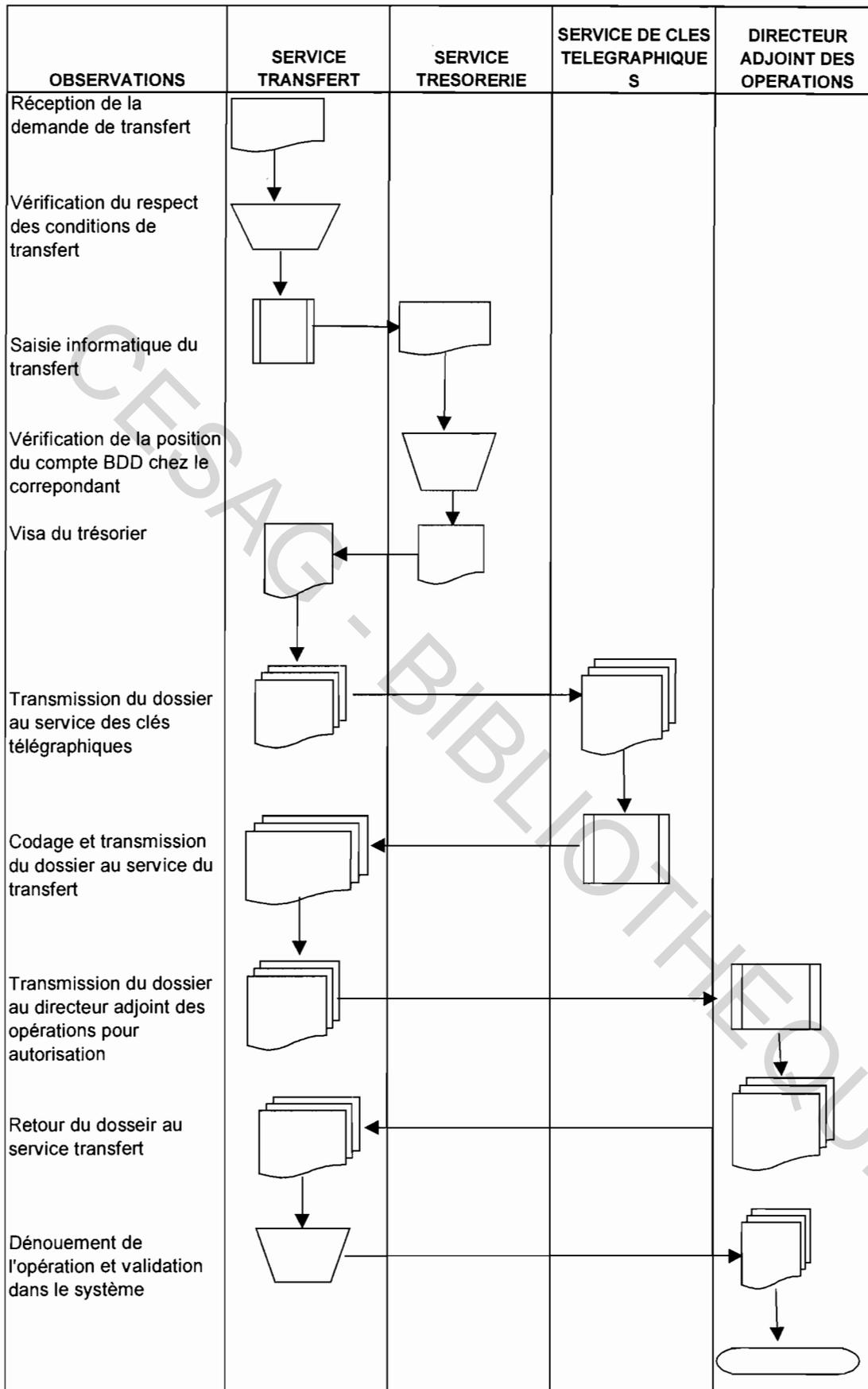
Le dossier est transmis ensuite au service des clés télégraphiques pour codification. En effet, tous les transferts émis par télécommunication doivent être codés avant expédition.

Le chef service transfert peut alors valider l'opération de manière informatique.

Tous les documents relatifs au transfert sont transmis au directeur adjoint des opérations pour la justification du solde des comptes.

Ci-dessous le digramme de circulation des opérations de transfert

**FIGURE N° 4 : DIAGRAMME DE CIRCUALTION DE LA PROCEDURE DE TRANSFERT DE FONDS**



Source : Nous-mêmes

Les opérations de transfert sont initiées à la demande des clients et traitées par quatre personnes :

- la personne chargée de préparer l'ordre de transfert qui doit contenir tous les éléments pertinents (devise, montant, bénéficiaire, date de valeur)
- la personne chargée de coder le message après vérification des éléments pertinents
- la personne chargée d'approuver le transfert, autrement d'autoriser le transfert
- La personne chargée vérifier la position du compte.

#### **1.4 - Les autres vérifications de premier niveau**

Elles sont organisées par le département des opérations sous la supervision du département de contrôle interne et portent sur :

- les effets escomptés,
- les effets négociés,
- les crédits en souffrance,
- les charges payées d'avance,
- les avances sur lettre de crédit,
- les dépôts de garantie des clients,
- les provisions allouées,
- Les engagements hors-bilan.

### **Paragraphe 2 - Le contrôle au second niveau**

#### **2.1 - Le contrôle des opérations de crédit**

##### **❖ La vérification de la mise en place des crédits**

L'auditeur doit procéder une fois par mois au moins à la vérification des dossiers de crédit accordés pour s'assurer que les conditions de mise en place des crédits.

Il devra également vérifier que les créances en souffrances sont reclassées conformément aux directives du manuel de crédit. Tous les dossiers de la période doivent être vérifiés et un compte rendu soumis au département de gestion du risque avec copie au directeur général pour information.

❖ La revue des découverts bancaires

Cette revue consiste à vérification des découverts temporaires accordés aux clients.

Les découverts temporaires doivent être clairement identifiés et après un délai de trente (30) jours sont classés en créances impayées et immobilisées.

❖ L'audit annuel des crédits mis en place

La mission d'audit annuel des crédits consiste à effectuer un contrôle indépendant de l'état du portefeuille de crédit de la banque et de la procédure de gestion du risque, cette mission fait l'objet d'un rapport transmis à la direction et au conseil d'administration par l'intermédiaire du chef de la mission d'audit sur les résultats de la mission.

## **2.2– Le contrôle des opérations en devises**

❖ La vérification du registre des opérations de change

Le rapprochement des opérations de change. Il s'agit d'un contrôle quotidien par rapprochement des rapports journaliers des positions en devises et le registre des opérations de change. A partir des rapports quotidiens (grand-livre, balance), l'auditeur retrace la position de la BDD dans ses devises les plus actives pour identifier principalement :

- les placements interbancaires
- les intérêts dus et à recevoir
- les prêts et emprunts interbancaires

- Les dépôts de garantie.

Il établit une fiche de comparaison position de change/informations tirées du système, pour déterminer les écarts à justifier. Il justifie les écarts sur la base des comptes ayant enregistré des mouvements durant la journée et propose les régularisations à porter sur la position de change et dans le système de gestion.

### **2.3 - Le contrôle des opérations de transfert**

Les opérations de transfert font l'objet de plusieurs contrôles au second niveau :

- Le suivi des télex,
- Les rapprochements bancaires

#### **❖ Le suivi des télex**

La vérification des messages reçus et transmis consiste à la vérification quotidienne de ces messages sur la base des besoins exprimés par les clients ou pour leur compte. Elle vise à s'assurer que les instructions des clients sont bien saisies dans le support de transfert SWIFT. Elle vise à prévenir le risque de non-exécution du transfert dus notamment au dysfonctionnement du support de transfert, des erreurs de saisie, de retard dans l'exécution. Elle vise également à assurer que des relances sont bien effectuées en cas suspens.

Cette vérification consiste à élaborer un tableau récapitulatif des messages issus du support de transfert SWIFT et ceux issus des télex, afin de vérifier que tous les messages ont été saisis dans le système informatique.

En cas d'omission de saisie, des recherches doivent être faites pour en connaître les causes et proposer des régularisations.

### ❖ Le rapprochement mensuel

Ce rapprochement s'effectue à partir du télex de la banque correspondante et de l'extrait de compte correspondant dans les livres de la BDD. Il est effectué par un auditeur qui s'assure que tous les transferts émis ou reçus ont été enregistrés. L'auditeur interne s'assure que chaque transaction figurant sur les relevés a une contrepartie dans nos livres et inversement.

Les opérations en suspens sont analysés, l'auditeur procède à des investigations pour les faire aboutir et effectue des relances auprès du correspondant.

## **2.4 - Le contrôle des opérations de caisse**

### ❖ La vérification journalière des opérations de caisse

Le journal de transaction 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) permet ainsi au département du contrôle interne d'effectuer un contrôle après la caisse.

Chaque jour, l'audit interne s'assure que toutes les opérations de caisse de la veille ont été enregistrées en rapprochant les tickets de caisse à l'état récapitulatif des transactions de la journée.

### ❖ L'inventaire de caisse

Il s'agit d'un contrôle inopiné et consiste à effectuer un inventaire physique des disponibilités en fin de journée et de les rapprocher au solde théorique fournit par le système.

## 2.5– Les autres contrôles et vérifications de second niveau

### ❖ Le rapprochement/La vérification des chèques

Ce rapprochement se fait à partir du barsheet et de la copie des chèques. A ce niveau, le service d'audit interne s'assure que :

- la signature a été vérifiée
- le message a été en précisant le N° du chèque, le montant du chèque et le nom du bénéficiaire
- le chèque a été acquitté

### ❖ La vérification du compte inter département

Il s'agit d'un compte de passage qui enregistre à son crédit les sommes mises à disposition de bénéficiaires non domiciliée dans les livres de la BDD ou à des membres du personnel pour des opérations ponctuelles urgentes et à son débit le règlement de ces transaction dans la même journée.

### ❖ Le rapprochement des comptes de correspondants

L'état de rapprochement est préparé mensuellement pour chaque compte de correspondant et une liste de tous les effets en instance. Dans le cadre de ces opérations avec les autres filiales du groupe, avec la BCEAO, avec les banques correspondantes, des transactions sont réalisées avec BDD. Il s'agit ici de s'assurer que tous les ordres émis ou reçus ont été exécutés.

### ❖ La vérification des chéquiers

Il s'agit d'un contrôle formel qui porte sur :

- Le numéro du compte du bénéficiaire,

- Le nom,
- L'adresse,
- La qualité
- Le nombre
- La séquence numérique
- Le type de chèque
- Code pays
- Code banque
- Code ville
- Code agence
- Clé Rib
- La forme de chèques demandés.

Elle se fait à partir de l'état de centralisation des demandes de chèques transmis par le service clientèle et des chèques transmis par l'imprimerie.

- ❖ La vérification des copies contrôle de versement, remises de chèque et opération d'épargne

La vérification des copies contrôle de versement, des remises de chèques et des opérations d'épargne vise à maîtriser le risque d'erreurs et sert de mode de preuve en cas de réclamation.

La vérification, effectuée par un auditeur, consiste à vérifier que toutes les copies envoyées au contrôle sont réellement des copies-contrôle.

- ❖ La vérification des dépôts à terme (DAT)

Cette vérification a pour but de vérifier que les conditions négociées avec le client sont effectivement exécutées. La vérification porte sur les termes du contrat :

- Le taux d'intérêt
- L'échéance

- La durée

Il peut y avoir des anomalies dans le cadre d'un renouvellement d'un DAT de même montant, le taux a été réduit sans que le client n'en soit informé. Ce dernier peut à juste titre faire une réclamation.

❖ La vérification des chèques certifiés

Ce contrôle quotidien a pour but d'éviter les contrefaçons et les erreurs. Il est effectué par un auditeur, consiste à :

- suivre la liste numérique des chèques certifiés, les copies registres des chèques certifiés émis pour s'assurer de l'inexistence de saut de numéro,
- déterminer le solde du compte « provision pour chèque certifié » en faisant la différence entre le total des chèques émis et celui des chèques payés,
- rapprocher le solde du compte édité à partir du système informatique et le solde du compte « provision pour chèque certifié »
- Faire justifier les écarts par les services concernés.

❖ La sécurité du système informatique

Pour assurer la sécurité du système l'auditeur interne est responsable de la fourniture des mots de passe et de leur renouvellement qui a lieu tous les quinze jours. Le système de gestion de la sécurité permet au service contrôle interne d'assurer, sous sa responsabilité, le contrôle du droit d'accès au progiciel bancaire. Pour chaque utilisateur, il permet de faire un suivi des accès aux différents applicatifs et modules en fonction des responsabilités de l'utilisateur. Il détecte, empêche et enregistre toute tentative d'utilisation non autorisée du service contrôle interne

❖ L'audit des comptes d'attente

Chaque service est doté d'un compte d'attente. Ce compte enregistre toutes les opérations qui n'ont pu être liquidés. A la BDD, il existe près de quarante (40) compte d'attente. Exemples :

- Le compte d'attente de la caisse
- Le compte d'attente des transferts
- Le compte d'attente de la trésorerie
- Le compte d'attente des services généraux
- Le compte d'attente des dépôts à terme
- Le compte d'attente des saisies-arrêts

Les comptes d'attente font l'objet d'un ticket d'imputation. Ces tickets sont transmis par chaque service.

❖ L'audit des compensations

Cet audit consiste à s'assurer que tous les chèques destinés à la compensation ont été photocopiés recto-verso. En effet, au verso se trouvent les informations nécessaires à l'endossement régulier.

❖ La vérification des ordres de virements permanents

Cette vérification consiste à s'assurer que les instructions du client sont bien celles qui sont appliquées quant :

- Au montant
- Au bénéficiaire
- A la date

## **CHAPITRE II : L'appréciation du système de contrôle interne de la BDD**

Après avoir présenté le système de contrôle interne bancaire tel que préconisé au plan international, dans l'UMOA et celui de la Banque de Demain en particulier, nous allons essayer de trouver des éléments de réponse à notre question de recherche à savoir : en quoi le système de contrôle interne de la Banque de Demain est-il conforme au système de contrôle préconisé par les autorités de tutelle ? —

En quoi le système de contrôle interne de la BDD permet-il d'atteindre les objectifs fixés par la circulaire ?

La réponse à ces questions revient à évaluer le système de contrôle interne de la BDD.

Une évaluation se fait par rapport à une norme. La norme ici est la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

L'évaluation du système de contrôle interne de la BDD consistera à voir s'il permet de faire face aux risques spécifiques de l'activité bancaire.

Cette évaluation à partir des composantes du contrôle interne. Les critères d'appréciation retenus sont :

- La conformité du système par rapport à la réglementation
- La capacité du système à atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Pour évaluer le système de contrôle interne de la BDD, nous avons décomposé les activités de la banque en objet auditables qui à notre avis présentent des facteurs de risques plus importants.

Nous avons ensuite procédé à la vérification de différents points pour s'assurer que les objectifs précédemment mentionnés sont pris en compte et que l'activité est globalement maîtrisée de façon optimale dans son fonctionnement.

### **Section I : L'appréciation de la conformité du système de contrôle interne de la BDD au système préconisé par la Circulaire**

L'appréciation de la conformité du système s'est effectuée par rapport aux composantes du dispositif.

#### **Paragraphe 1 – Le rôle de l'organe exécutif et de l'organe exécutif**

Plusieurs mesures permettent d'apprécier l'implication de la direction et du Conseil d'Administration dans le système de contrôle interne dans une banque ; il s'agit de l'existence d'un comité d'audit, de l'existence d'une charte d'audit, l'existence d'objectifs clairement exprimés, la fixation des limites concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt.

Le tableau suivant récapitule l'analyse.

**TABLEAU N° 5 : ANALYSE DU ROLE DES ORGANES DELIBERANT ET EXECUTIF**

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Le rôle des organes délibérant et exécutif	Existence du comité d'audit	Il existe un comité de contrôle interne
	Existence d'une charte d'audit	Il existe une charte d'audit
	Existence d'un organigramme	Il existe un organigramme
	Existence d'un système de délégations des responsabilités	Le manuel de procédures précise les responsabilités et les fiches de postes également
	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne	L'organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne est le département d'audit interne appelé "département de contrôle interne".

Source : Nous-mêmes

Le tableau ci-dessus appelle les observations suivantes :

Il n'existe pas de comité d'audit à la BDD. Le comité de contrôle interne, ne saurait être assimilé à un comité d'audit à cause de sa composition. Il ne comporte pas en effet de membres du conseil d'administration.

**Paragraphe 2 – L'évaluation et la prévention des risques**

L'évaluation et la prévention des risques ont été analysé par rapport à des mesures.

Cette analyse est récapitulée dans le tableau suivant :

**TABLEAU N° 6 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES**

<b>INDICATEURS</b>	<b>MESURES</b>	<b>RESULTATS</b>
Le système de gestion des risques	Contenu du système d'évaluation des risques	Analyse du risque de crédit, fixation d'une politique annuelle de crédit, registre des cambistes, rapport ALCO, rapport NEA.
	Contenu du système de suivi des risques	CAC, gestion des impayés
	Contenu de limites pour chaque type de risques	Conditions d'approbations des prêts, limites aux risques de change et de taux

Source : Nous-mêmes

Le tableau ci –dessus appelle les remarques suivantes :

- il existe à la BDD un système de d'évaluation des risques,
- Il existe un système de prévention des risques.

Les approbations sont faite dans le respect des limites accordées à chaque membre du comité de crédit.

Les moyens d'évaluation du risque de change permettent :

- De connaître de la position de change au jour le jour,
- De connaître le résultat de change au jour le jour,
- De faire les rapprochements nécessaires en temps réel en vue de faire les ajustements qui s'imposent.

Ci-dessus un exemplaire des fiches qui servent à faire les ajustements dans le système.



- les encours à la clientèle, les dépôts, l'état du portefeuille de titres de la banque dans les livres de la BCEAO,
- De connaître l'état des engagements par signature.

D'autre part, le rapport ALCO, élaboré par les trésoriers permet de connaître :

- la situation de la liquidité,
- les coûts des ressources et rémunérations des emplois.

Par ailleurs, la mise en place du comité de gestion "actif-passif" permet de gérer de manière efficace les ressources et emplois de la banque.

La BDD a système de surveillance des risques interbancaires assez complet qui intègre :

- La prise en compte des contreparties prévues par la réglementation,
- La fixation d'une politique de crédit annuelle,
- La fixation des conditions d'approbation des prêts,
- Un guide complet d'analyse du risque,
- Un audit des dossiers de crédit.

Des limites ont été fixées par la direction pour maîtriser le risque de change. Il s'agit de :

- des limites globales des positions de changes de fin de journées,
- des limites des transactions journalières,
- des limites de financement des opérations croisées,
- des limites maximales cumulatives d'emploi de liquidités
- des limites d'encours global de contrats de change,
- Des limites de change pour les clients.

Pour chacune de ces limites, il a été fixé des conditions de dépassement ou de d'augmentation temporaire de ces limites.

Cependant, nous n'avons pu vérifier que ces limites sont vérifiées chaque jour. Il s'agit :

- La position de fin de journée,
- Les états de justifications de solde en devises,
- L'état de la limite d'encours global montrant le total des encours, les comptes hors-bilan, les transactions de change au comptant, à terme,
- Les états de projection de liquidité
- L'état des contreparties dont les lignes globales de contrat de change sont entièrement utilisées ou dépassées,
- Le registre du cambiste qui reflète les achats et ventes dans chaque devise.

**Paragraphe 3 - Le contrôle des opérations et des procédures**

**TABLEAU N° 8 ; ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS**

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Le système de contrôle des opérations	Existence d'une séparation claire des fonctions	La grille de séparation des fonctions fait apparaître des cumuls de fonctions dont le plus important est le cumul des fonctions d'engagement, de libération des capitaux et des fonctions de comptabilisation par le département des opérations
	Existence de procédures formalisées	Il existe à la BDD, un manuel de procédures général, un manuel des procédures administratives et comptables, un manuel des politiques de crédit.
	Nature des contrôles	Il existe deux types de contrôle à la BDD: un contrôle au premier niveau et un contrôle au second niveau
	Existence d'un service d'audit interne	Il existe à la BDD un département d'audit interne

Source : Nous-mêmes

Le Tableau ci-dessus appelle les observations suivantes :

Il existe un manuel de procédures interne mis à jour en 1999. Ce manuel précise :

- la nature des opérations,
- les politiques de contrôles et d'administration des opérations,
- Les conditions de vérification et justification de solde.

Ces procédures couvrent :

- Les opérations de transfert,
- Les opérations de crédit,
- Les opérations de change,
- Les opérations de caisse.

Par ailleurs, il existe des manuels propres à chaque service :

- le manuel des politiques de crédit,
- le manuel du trésorier,
- le manuel des ressources humaines,
- le manuel informatique,
- le manuel des procédures administratives et comptables.

Il existe un organigramme hiérarchique détaillé avec les définitions de fonctions pour tous les postes. Cet organigramme n'est formalisé que pour le sommet. Les agents ont à leur prise de fonction une note descriptive de leurs tâches : le "job description".

L'organigramme fonctionnel montre par contre, que le principe de la séparation des fonctions n'est pas respecté à la BDD, conformément aux dispositions de la circulaire.

La BDD dispose de trois manuels dont la mise à jour date de 1999. Ces manuels couvrent tous les départements.

Cependant, malgré l'existence de manuels de procédures, nous avons constaté que la direction a pris pour un certain nombre de notes de services pour modifier sensiblement la procédure décrite dans le manuel.

❖ *La hiérarchie des contrôles*

Les autocontrôles des unités opérationnelles sont réalisés par le système d'autorisation et de validation : Chaque opération est réalisée par au moins trois personnes :

- Le maker,
- Le checker
- L'autorizer.

Le contrôle des premiers contrôles par le corps chargé du contrôle interne sur la base de reporting périodiques des contrôles effectués ou d'enquêtes ponctuelles du corps du contrôle interne

Le département d'audit interne, effectue chaque jour des contrôles sur la base des rapports quotidiens que lui transmet le département informatique :

- la balance des comptes,
- le grand –livre

Ces contrôles quotidiens portent sur la vérification :

- des transferts,
- de la position de change,
- sur les dépôts à terme,
- sur les chèques certifiés,
- sur les toutes les opérations de caisse,

Les contrôles stratégiques dits de cohérence du contrôle interne qui permettent d'apprécier et de corriger le système de contrôle interne en place par rapport aux objectifs définis par les autorités de la banque. Ces contrôles portent sur :

- l'audit du portefeuille local,
- l'audit de la mise en place des crédits,
- l'audit de la compensation,
- l'audit de la paye,
- l'audit des charges,
- L'audit des opérations du commerce international.

Il existe une structure chargée du contrôle interne. Cette structure apparaît dans l'organigramme de la banque. Il est en staff et directement en relation avec la direction générale. Le fait que la structure chargée du contrôle soit rattachée à la direction et non au conseil d'administration, n'entache pas à notre avis son indépendance. La personne chargée d'assurer cette fonction est un banquier ayant une longue expérience du domaine bancaire. Gestionnaire de formation, ayant acquis une solide expérience dans le domaine bancaire, a été précédemment directeur des opérations de la BDD. Elle dispose d'une note d'attribution appelée « job description ».

Les auditeurs à la BDD sont de compétences diverses. On y trouve :

- des gestionnaires
- des économistes
- des informaticiens
- des cadres toutes catégories confondues

Ils sont astreints dès leur prise de fonction à des séminaires de formations dans le domaine. Ces séminaires sont assurés par le siège.

Les travaux du département font l'objet d'une planification annuelle. Cette planification tient lieu d'ordre de mission. Les contrôles concernent tous les secteurs

de la banque y compris le département des ressources humaines et la direction générale. Un rapport est établi après chaque vérification

Le service d'audit interne effectue des contrôles stratégiques dits de cohérence du contrôle interne qui permettent d'apprécier et de corriger le système de contrôle interne en place par rapport aux objectifs définis par les autorités de la banque. Ces contrôles prennent souvent la forme d'inspections effectuées dans les différents services et agences de la banque. Les investigations à ce niveau concernent la vérification :

- du respect des pouvoirs donnés par le conseil d'administration
- des systèmes en place pour la surveillance de certains risques spécifiques :
  - risques sur les opérations de marché
  - risque de crédit
  - risque informatique
  - risque sur les opérations de change

Malgré le profil des "auditeurs" du département, il n'existe pas d'auditeur professionnel à la BDD. Tous ont été formés sur le tas. Les tâches sont répétitives et il n'est laissé qu'une petite marge de manœuvre.

Le rattachement hiérarchique du département ne semble pas entacher l'indépendance des auditeurs, toutefois, l'idéal aurait été que le département soit directement rattaché au conseil d'administration.

La structure chargée du contrôle interne s'appelle "département de contrôle interne". La structure chargée du contrôle interne ne saurait s'appeler encore contrôle interne. Il s'agit plutôt du département d'audit interne.

#### **Paragraphe 4 – Le système d'information et de documentation**

La piste d'audit à la BDD est préservée par l'obligation de justification des soldes qui incombe aux opérationnel et par le contrôle de cette justification qui est opérée par le service d'audit interne.

Les moyens pour apprécier le respect du plan comptable bancaire sont :

- l'analyse de la balance
- l'analyse du grand livre des comptes
- l'analyse des états de justification de solde

Les moyens mis en place pour assurer la remontée de l'information sont :

Il n'existe pas encore à la BDD, un système de comptabilité analytique. En effet, il n'est pas possible de connaître les coûts liés à la mise en place d'un crédit pas exemple. Il est impossible de connaître la rentabilité par client, ou par crédit mis en place. L'analyse du risque, à notre avis est entaché, car ne tient pas compte des coûts attachés aux opérations.

Le système d'information provient de plusieurs sources :

- le système d'exploitation général provenant de la mise en place d'un progiciel bancaire,
- le logiciel d'application pour l'élaboration des documents de synthèse,
- Le logiciel d'application EXCELL pour l'élaboration des tableaux d'amortissement des emprunts.

Le département du contrôle financier assure les fonctions de contrôle de gestion. Les outils qu'il utilise sont :

- le budget,
- Le système d'information de gestion.

A notre avis ces deux outils ne suffisent pas un traitement complet des informations et peut donc contribuer à une perte de l'information.

A la BDD, le système de contrôle interne ne s'assure pas 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 sécurité. En effet, le département d'audit interne n'a jamais diligenté de missions d'audit informatique. Elle se contente de surveiller les forçages qui ont été fait au niveau du système.

### **Paragraphe 5 – Le système de surveillance prudentielle**

Les travaux effectués par le département font l'objet d'un rapport annuel de contrôle interne qui se présente de la manière suivante :

- Rappels des objectifs du contrôle interne
- Réalisations de ces objectifs sur l'année,
- Cas particuliers
- Comparaison par rapport à l'année précédente
- Projection sur l'année à venir.

Ce rapport est communiqué :

- à la direction
- au siège

Au total, le dispositif de contrôle interne de la BDD est dans l'ensemble conforme aux dispositions de la circulaire et répond aux objectifs assignés au système de contrôle interne.

Cependant les quelques anomalies rencontrées de part et d'autres appellent des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLEAU N°9** : Tableau de synthèse des forces et faiblesses à la conformité du contrôle interne avec la réglementation

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	CAUSES	CONSEQUENCES
Rôles des organes délibérant et exécutif	Il existe une charte d'audit	Inexistence d'un comité d'audit		Indépendance des auditeurs pas assurée
	Il existe un organigramme	Il y a un cumul des fonctions d'engagement, de libération des capitaux, et de comptabilisation au niveau du département des opérations	Le département des opérations a en son sein : le service du portefeuille local chargé de débloquer les fonds lors de la mise en place d'un crédit, le service de la trésorerie qui donne son visa après vérification des opérations de transferts. Or toutes ces opérations sont comptabilisés par ces mêmes services	Risque de collusion, Risque d'erreurs Risque de fraudes, Risque de malversation.
	Il existe un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système : le département de contrôle interne			

Evaluation et prévention des risques	Il existe une procédure d'analyse du risque de signature qui tient compte de la situation financière du bénéficiaire, de l'environnement de l'actionnariat pour les entreprises			Le risque de signature est bien évalué
	Il existe une politique de crédit qui est révisée chaque année			L'évaluation du risque de crédit est une préoccupation de la direction
	Il existe un système permettant de connaître au jour le jour la position de change et le résultat de change : le registre du cambiste			Il existe un système de prévention des risques
	Il existe un rapport qui donne la situation de la liquidité bancaire et le coût des ressources et de rémunération des emplois			Bon système de prévention des risques
		Il n'existe pas un système permettant de mesurer la rentabilité des opérations	Il n'y a pas de comptabilité analytique	Perte de l'information, Méconnaissance des coûts liés aux opérations, Tarification arbitraire

Contrôle des opérations et procédures	Il existe un système de contrôle des opérations au niveau opérationnel : contrôle réciproque (maker, checker, autorizer), les justifications de solde			
	Il existe une séparations des tâches			Le risque d'erreurs, de malversations et de fraudes est peu élevé
	Il existe des manuels de procédures			Le personnel est impliqué dans le système de contrôle interne
	Il existe un contrôle au second niveau pour les opérations suivantes : crédit, transfert, change, caisse.			
		Il n'existe pas un contrôle de second niveau dans le domaine informatique	Il n'y a jamais eu d'audit informatique, il n'y a pas d'informaticien parmi les auditeurs	Risque de défaillance du système, Risque de blocage du système informatique, Risque de non exhaustivité des informations financières
	Il existe un département d'audit interne			Le système de contrôle interne est régulièrement évalué et amélioré

<p>Système d'information et de documentation</p>	<p>Il existe une piste d'audit</p>			<p>Les opérations sont remontées de manière chronologique et toute erreur est rapidement investiguée.</p>
	<p>Le plan des comptes de la banque est conforme au NPCB</p>			<p>Les informations données par la banque sont exploitables</p>
		<p>Le système d'information ne donne pas toutes les données relatives à la rentabilité des opérations</p>	<p>Le coût des opérations n'est pas connu. Il n'y a pas de comptabilité analytique quant aux opérations</p>	<p>Risque de mauvaise tarification Incidence sur la rentabilité</p>
		<p>Le système ne permet pas de s'assurer que les informations destinées à la direction au conseil d'administration, ainsi que dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes et explicites.</p>	<p>Le système informatique n'a jamais fait l'objet d'une évaluation par le contrôle interne.</p>	<p>Risque de non-fiabilité des informations comptables et financières</p>
	<p>Il existe des manuels de procédures concernant l'exercice des tâches (opérationnelles, comptables, contrôle)</p>			

		Aucun contrôle n'indique que le système informatique est adapté aux exigences de l'exploitation et de production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes dans des conditions satisfaisantes de sécurité.	Pas de mission d'audit informatique	Risque d'inadaptation du système (sur ou sous – capacité)  Risques de blocage du système
Systeme de surveillance prudentielle	Il existe un proof chart annuel qui de manière globale les objectifs du contrôle interne et le planning des missions sur l'année			Les audits sont planifiés
		Il n' y a aucun rapport qui soit adressé de manière semestrielle à la Commission Bancaire et qui décrit l'organisation et le fonctionnement du contrôle interne	La banque n'a pas encore adapté son système de surveillance aux exigences de la nouvelle circulaire	
		Il n'y a pas communication trimestrielle à la Commission Bancaire d'inventaire des contrôles effectués par l'audit interne accompagné des principales observations et des recommandations.	Idem	

## **Section II : L'appréciation de l'efficacité du système**

L'appréciation de l'efficacité du système de contrôle interne de la BDD, se fera par rapport aux objectifs préconisés par la Circulaire.

### **Paragraphe 1 – La vérification des opérations**

"Le système de contrôle interne a 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 la direction".

Pour apprécier que le système de contrôle interne de la banque atteint cet objectif, nous avons analysé le système tant du point de vue de sa conception que du point de vue de son application. Le tableau suivant fait la synthèse de cette analyse :

**TABLEAU N° 10 : ANALYSE DU PREMIER OBJECTIF DE CONTROLE INTERNE**

<b>INDICATEURS</b>	<b>MESURES</b>	<b>RESULTATS</b>
La vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes par rapport aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de la direction.	Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel,	oui, il existe un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel
	Existence d'un contrôle au deuxième niveau de contrôle effectué par des personnes indépendantes des fonctions opérationnelles	oui, il existe des contrôles au deuxième niveau effectués par le département d'audit interne
	Grille de séparation des fonctions	La grille de séparation des fonctions est annexée au document
	Transmission des rapports d'audit à la direction	Les rapports d'audit sont transmis à la direction générale.

Source : Nous-mêmes

Il ressort de ce tableau qu'il existe à la BDD un contrôle à chaque niveau opérationnel. Le système mis en place, a prévu à chaque niveau opérationnel un dispositif hiérarchique qui est soit manuel soit automatisé. On peut citer à cet effet :

- Le contrôle réciproque

Ce contrôle est matérialisé sur tous les supports de transaction où l'on doit retrouver les trois visas respectifs du maker, du checker et de l'autorizer. La vérification de ce contrôle se fait tous les jours par le pointage des journées comptables. Nous avons effectué dix pointages et avons analysé le résultat de pointage des autres auditeurs.

- L'autocontrôle effectué sur la base des check-lists opérationnels. Nous avons vérifié la réalité de ce contrôle par l'audit des comptes d'attente qui se fait à partir des proof.

Il existe également un système de contrôle au deuxième niveau. On peut citer :

- les différents contrôles relatifs aux opérations de transfert

Le suivi des télex est quotidien et nous avons vérifié sur quinze jours (15) la réalité de ce contrôle. Il n'a pas été constaté d'anomalies.

- les contrôles relatifs aux opérations de change,
- les contrôles relatifs aux opérations de caisse,
- Les contrôles relatifs aux opérations de crédits.

Tous ces contrôles sont transmis à la direction générale qui y appose son visa.

**TABLEAU N°11** : Grille de séparation des fonctions

<b>DOMAINES</b>	<b>Engagement</b>	<b>Libération des capitaux</b>	<b>Comptabilisation des actifs et des passifs</b>
Direction	X		
Département de gestion des risques	X	X	
Départements de la clientèle (institutions, particuliers, entreprises)	X		
Département des opérations	X	X	X
Département du contrôle financier			X
Département du contrôle interne			
Département informatique			
Département juridique			
Département des ressources humaines			

Source : Nous-mêmes

Il ressort de ce tableau que le département des opérations cumule les fonctions d'engagement par le biais du service de la trésorerie lors des opérations de contrat de change, les fonctions de libérations des capitaux par le biais de la caisse et les fonctions de comptabilisation par l'ensemble des services qui la composent.

Nous avons analysé ce cumul de fonctions constaté au niveau du département des opérations est dû au fait que le service de la trésorerie n'était pas rattachée initialement aux opérations. C'était un département autonome qui effectuait les

fonctions d'engagement et libérations des capitaux. Aujourd'hui, ce département est incorporé au département des opérations sans que ne soit redéfinies ses fonctions.

## **Paragraphe 2 – L'objectif de gestion des risques**

**TABLEAU N°12 : GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS**

<b>INDICATEURS</b>	<b>MESURES</b>	<b>RESULTATS</b>
La vérification du strict respect des limites fixées par le conseil d'administration en matière de risques de signature, de change et de taux d'intérêt	Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites	Vérification du registre de change, rapport ALCO
	Existence d'un suivi régulier des limites	Les limites sont examinées chaque semaine par le comité de gestion "actif-passif"

Source : Nous-mêmes

Il ressort de ce tableau qu'il existe des moyens pour vérifier que si les limites ont été respectées ou non. Il s'agit de :

- ❖ La vérification du registre de change effectué quotidiennement par le département du contrôle interne

Cette vérification se fait chaque jour par un agent du contrôle. Sur les quatre-vingt jours de stages effectués dans la banque, nous dénombré six fois le nombre de fois ou cette vérification n'a pu être transmis à la direction. Les principales raisons en sont :

- le retard occasionné par la transmission parfois tardive des rapports informatiques sans lesquels cette vérification n'est pas possible,
- Le retard occasionné par les investigations effectuées connaître la raison de certains écarts.

❖ Le rapport ALCO

Il existe un système de suivi régulier des limites. Le rapport ALCO est en effet élaboré chaque semaine par le trésorier. Il fait l'objet d'une réunion tous les jeudis par le comité de gestion "actif-passif".

Nous n'avons pu étendre nos travaux sur la régularité de cette réunion. Nous n'avons pas eu accès aux rapports de ce comité,

**Paragraphe 3 – Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière**

**TABLEAU N° 13 : ANALYSE DU SYSTEME DE VERIFICATION DE LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE**

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
La vérification des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information financière et comptable	Conditions d'enregistrement des informations/NPCB	Les opérations sont enregistrées conformément aux dispositions du NPCB
	Conditions de conservation/NPCB	Les pièces et documents comptable sont conservés conformément aux dispositions du NPCB
	Conditions de disponibilité/NPCB	Les états de synthèse sont élaborés conformément aux dispositions du NPCB

Source : Nous-mêmes

Il ressort de ce tableau que les conditions d'enregistrement des opérations préconisées par le NPCB sont respectées par la BDD.

En effet, les opérations sont enregistrées en comptabilité le jour même où elles sont ordonnancées. Le système mis en place a prévu la comptabilisation automatique des opérations par le département des opérations.

Nous n'avons pu vérifier que la réalité de ces enregistrements.

Le plan des comptes de la BDD est conforme au NPCB. Nous avons pu le vérifier par la comparaison des états comptables de la banque :

- le journal,
- le bilan,
- le compte d'exploitation,
- la situation comptable,
- les annexes.

A partir des tableaux de présentation des états financiers et des schémas de comptabilisation préconisés par le NPCB, nous avons effectué une comparaison avec les états financiers fournis par le département informatique et le département du contrôle financier.

La banque a mis en place des attributs tels que prévus par le NPCB. Cette vérification a pu se faire par interrogation des fichiers informatiques.

Le département du contrôle financier élabore les documents de synthèse selon la contenance prescrite par la BCEAO.

Il s'agit :

- de l'état quotidien,
- de l'état des engagements par signature,
- du rapport sur la déclaration des soldes des opérations avec le trésor et les billets et monnaie avec la clientèle,
- les états décennaires,

- la balance des paiements,
- les rapports FINEX

Pour ce qui est de la périodicité, nous n'avons pu effectuer ce contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLEAU N°14** : Tableau de synthèse des forces et faiblesses relatifs à l'efficacité du contrôle interne

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	CAUSES	CONSEQUENCES
L'objectif de vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes avec les dispositions légales et réglementaires	Il existe un contrôle des opérations à chaque niveau opérationnel		Le contrôle réciproque effectué à l'initiation de chaque opération constitue le premier contrôle effectué La justification des soldes constitue le second contrôle effectué à ce niveau	Il serait difficile d'effectuer des opérations en infraction à la réglementation
	Il existe un contrôle de second niveau effectué par le département d'audit interne		Le suivi des télex, La vérification du registre du cambiste, L'audit des comptes d'attente, L'audit du portefeuille de crédit, L'inventaire de caisse, La vérification des journée comptables sont autant de contrôle de second niveau	Le système de contrôle interne permet de vérifier les conditions de réalisations des opérations
	Les rapports issus des contrôle de second niveau sont transmis à la direction			Les carences et insuffisances relevées sont connues de la direction

L'objectif de vérification du strict respect des limites fixées par la direction et le conseil d'administration	Il existe un contrôle au premier niveau qui permet de suivre l'évolution des opérations par rapport aux limites.		Le registre du cambiste, les conditions d'approbations des crédits, le rapport ALCO sont des support de fixation des limites.	
	Il existe un contrôle de second niveau qui permet de vérifier que ces limites sont respectées.		La vérification du registre du cambiste, le suivi des télex, l'audit de la mise en place des crédits, Comité de gestion "actif-passif" sont des exemples de contrôle permettant de vérifier que les limites sont respectées.	
L'objectif de vérification de la qualité de l'information comptable et financière	Les opérations sont enregistrées conformément aux dispositions du NPCB		Les opérations sont enregistrés au jour le jour. Le département informatique édite chaque jour la balance et le grand-livre quotidien pour permettre aux autres département d'effectuer leur contrôle.	Les informations fournies par le système d'informations sont réelles
	Les pièces et documents comptables sont conservés conformément au NPCB			
	Les états de synthèses sont élaborés conformément au NPCB		Le contrôle financier élabore les documents selon la présentation et le contenu préconisé par la NPCB	
		Aucun élément ne permet de dire que ces informations sont exhaustives et pertinentes	Le fait qu'il ne soit procédé à des audits informatiques.	Le degré de fiabilité des information n'est pas élevée

## CONCLUSION PARTIELLE

En conclusion, le système de contrôle interne de la Banque de Demain présente des faiblesses qui trouvent leur origine dans :

- le fait que la banque n'a pas encore intégré toutes les nouvelles obligations de la réglementation,
- le fait que la banque n'a pas intégré l'audit informatique dans son système de contrôle interne.

Le système est donc partiellement conforme au système de contrôle interne préconisé par la Circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000. Il nécessite en effet, une mise à jour afin d'être en conformité complète avec la Circulaire.

En ce qui concerne l'efficacité du système, nous pensons également que le système comporte des insuffisances qui ne lui permettent d'apporter l'assurance raisonnable que l'activité est maîtrisée.

Il est donc nécessaire d'améliorer le système de contrôle interne de la BDD. Mais la mise en œuvre de ces recommandations requière l'adhésion de la direction et du Conseil d'Administration.

## **Chapitre III : Recommandations et perspectives de mise en œuvre**

### **SECTION I - Les recommandations**

Les recommandations faites par l'auditeur sont des propositions d'actions en vue d'améliorer le système.

#### **Paragraphe 1 – La création d'un véritable comité d'audit**

Il est souhaitable que la BDD crée un véritable comité d'audit composé des membres du Conseil d'administration, des auditeurs du groupe et de la direction de l'audit interne.

Ce comité sera chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne.

La création d'un comité d'audit est de nature à faciliter le contrôle effectif par le Conseil d'Administration dont il est une émanation.

La mission de ce comité peut comporter :

- La vérification de la clarté des informations fournies,
- La pertinence des méthodes comptables adoptées,
- L'appréciation de la qualité du dispositif du contrôle et des outils de pilotage,
- Le maintien de la communication entre le Conseil d'Administration, la direction, les auditeurs internes et externe, afin d'échanger des informations et des points de vue,
- La surveillance et l'appréciation de l'indépendance de la fonction d'audit interne,
- L'appréciation du rapport efficacité/coût de la fonction d'audit interne,
- La vérification de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne général de la banque.

Il est souhaitable que ce comité soit indépendant de la direction pour pouvoir travailler en toute liberté et sans pression. Le comité d'audit sera efficace si :

- Il est indépendant de la direction,
- Il entretient des relations suivies avec les commissaires aux comptes et les auditeurs internes,
- Il a les moyens d'exercer ses responsabilités et ses missions;

### **Paragraphe 2 - L'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel**

Tout le système d'exploitation de la BDD est informatisé. Il est plus que souhaitable que la direction ait l'assurance que le système informatique mise en place est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes, dans des conditions satisfaisantes de sécurités.

Plusieurs audits permettent d'atteindre cet objectif :

- L'audit de l'activité informatique de la banque,
- L'audit de l'efficacité du système informatique.

Si la première mission peut être réalisée par une équipe d'auditeurs généralistes, la seconde, nécessiterait la présence d'un spécialiste du domaine (SARR, 2000).

L'audit de l'activité informatique de la banque permettra de porter une appréciation sur :

- L'organisation générale du département informatique,
- Les procédures de développement et de maintenance des logiciels,
- L'environnement de production,
- Les fonctions techniques,
- La protection et la confidentialité des données.

L'audit d'efficacité du système informatique permettra d'apprécier :

- La performance et le dimensionnement des machines,
- L'adéquation des logiciels aux besoins du système.

### **Paragraphe 3- Mise en place d'une comptabilité analytique**

Cette mise en place concerne surtout la rentabilité des produits de la banque.

En effet, il est important de connaître le coût lié à la mise en place d'un crédit, le coût lié à la gestion du compte d'un client, la marge réalisée sur un dossier de crédit ou toute autre opération de la banque.

La mise en place d'une comptabilité analytique nécessite la définition d'une méthode d'analyse des coûts. Plusieurs approches sont possibles :

- L'approche par les centres de responsabilité,
- La méthode des coûts par activité,
- La méthode du coût-cible,
- La méthode du coût selon le cycle de vie du produit.

### **Paragraphe 4- La séparation des fonctions telle que prévue par la réglementation**

La séparation des fonctions d'engagement, de libération des capitaux et de comptabilisation est une mesure de contrôle très importante dans le système de contrôle interne instituée par la Commission Bancaire. Il conviendrait de redéfinir ces fonctions dans les banques surtout en ce qui concerne le département des opérations.

Cette redéfinition aura pour avantage :

- de renforcer le contrôle interne au niveau des opérations,
- de réduire le risque d'erreur,
- de réduire le risque de malversation,

- de réduire le risque de collusion.

### **Paragraphe 5- Elaboration de tous les rapports exigés par la Commission bancaire**

La BDD doit mettre en place un système permettant d'élaborer les documents exigés par la Commission Bancaire. Ces documents doivent être transmis dans les trente jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile :

- La description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne, faisant ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives intervenues dans les méthodes et l'activité,
- L'inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagnée des principales observations relevées et des mesures correctrices

### **SECTION II – Perspectives de mise en œuvre des recommandations**

#### **Paragraphe 1 – Les perspectives pour la création d'un véritable comité d'audit**

La création d'un comité d'audit relève de la volonté du Conseil d'Administration et de la direction, la banque devra procéder à la création d'une commission ad hoc dont la mission sera d'étudier :

- Les modalités de création du comité d'audit,
- La composition du comité d'audit,
- Les missions du comité d'audit,
- Le mode de fonctionnement du comité d'audit,
- Les responsabilités du comité d'audit,
- Les moyens du comité d'audit.

#### **Paragraphe 2 – Les perspectives pour l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel**

Pour l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel des missions d'audit, la banque devra mettre en place un système de surveillance du risque informatique.

Ce système peut prendre la forme d'un comité informatique composé de membres du département informatique, du département d'audit interne, du département du contrôle financier, du département de gestion et du département des opérations.

Par ailleurs, pour les missions d'audit informatique, la banque devra envisager le recrutement d'auditeurs informaticiens.

### **Paragraphe 3- Les perspectives pour la mise en place d'une comptabilité analytique**

C'est le domaine où les perspectives sont très bonnes, car une commission formée de tous les contrôleurs financiers du groupe, est en train, d'étudier les conditions de mise en place d'une comptabilité analytique.

## **CONCLUSION GENERALE**

Le système de contrôle interne des banques dans l'UEMOA a été renforcé sous l'égide de la Circulaire n° 10-2000 du 23 juin 2000. La circulaire a permis une prise en compte globale des risques de toute nature.

Le système de contrôle des banques de l'UEMOA vise :

- un objectif de vérification des opérations et des procédures,
- un objectif de gestion des risques,
- un objectif de vérification de la qualité de l'information comptable et financière.

La Circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000 a précisé les différents éléments que doit comporter tout système de contrôle interne dans une banque de l'UEMOA , il s'agit de :

- L'implication du rôle de la direction et du Conseil d'Administration,
- Un système d'évaluation et de prévention des risques,
- Un système de contrôle des opérations,
- Un système d'information et de documentation,
- Un système de surveillance prudentielle.

Le système de contrôle interne de la BDD est un système dont les objectifs rejoignent ceux de la Circulaire et dont les composantes intègrent à des degrés divers les éléments préconisés par la réglementation.

Néanmoins des efforts restent à faire, notamment en matière de risque de crédit et de risque informatique.

En effet, l'évaluation du système de contrôle interne de la Banque de Demain a permis de porter une appréciation sur la conformité du dispositif à la réglementation et sur l'efficacité du système. Il ressort de cette évaluation que :

- La direction est bien impliquée dans le système de contrôle interne, tandis que le Conseil d'administration ne l'est que partiellement. La création d'un comité d'audit impliquerait d'avantage le Conseil d'Administration
- Il existe un système d'évaluation et de prévention des risques,
- Il existe un système de contrôle des opérations à deux niveaux et qui couvre toutes les activités de la banque, sauf en ce qui concerne l'activité informatique,
- Il existe un système d'information et de documentation qui permet la fiabilité des informations comptables, mais ce système ne permet pas de donner des informations pertinentes sur la mesure de la rentabilité,
- Le système de surveillance prudentielle n'est pas exhaustif et ne tient pas encore compte de toutes les exigences de la réglementation.

Il convient de souligner que la BDD doit continuer à fournir des efforts dans le sens d'une amélioration constante de son système de contrôle interne. Comme l'a si bien dit Christian REAULT ( 1995 : 34) "le « risque zéro » n'existe pas car même en trouvant des parades et en mettant au point des verrouillages, on s'aperçoit qu'il y aura toujours un petit malin qui arrive à les contourner.

A notre avis, le contrôle interne bancaire doit évoluer vers le management des risques à travers la cartographie des risques et l'analyse des risques par processus.



CESAG BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE N° 1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIFS DE CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATIONS
<b>S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, du rattachement de la fonction contrôle interne, de la tenue d'un document relatif aux objectifs et moyens mis en place pour le contrôle interne et du respect des obligations imposées par la circulaire</b>			
Existe-t-il une fonction audit-inspection ?	Oui		
Qui est responsable de cette fonction ?			Un gestionnaire ayant une grande expérience dans les opérations bancaires
A quel niveau hiérarchique est-il rattaché ?			Rattaché à la direction
Les objectifs de cette fonction sont-ils clairement exprimés ?			Oui, à travers la charte d'audit et dans le manuel de procédures.
Le responsable de la fonction dispose-t-il d'une note d'attributions ?	Oui		Job description
Ses contrôles sont-ils planifiés ?	oui		Planning annuel
Un rapport est-il établi à l'attention de la direction générale après chaque vérification ?	Oui		
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le département du contrôle interne, l'inspection générale du groupe
<b>S'assurer de la rédaction d'un rapport annuel sur l'exercice de l'activité du contrôle interne</b>			
Un rapport annuel de contrôle interne est-il établi annuellement ?	Oui		
Quel est son contenu ?			
A qui ce rapport est-il communiqué ?			Direction générale, conseil d'administration, siège.
Fait-il l'objet d'un examen par le conseil d'administration	Oui		
<b>S'assurer de l'existence d'un organigramme/définition de poste/répartition effective des postes/séparation des tâches</b>			
Un organigramme à jour est-il tenu ?	Oui		
Des fiches de fonctions existent-elles	Oui		

par poste de travail ?			
Existe-t-il un manuel de procédure ?	Oui		
Est-il tenu à jour ?			Dernière mise à jour 1999
Est-il appliqué ?	Oui		
<b>S'assurer de l'existence, la tenue à jour, la disponibilité et la conformité par rapport aux dispositions légales de procédures internes dans tous les secteurs d'activités</b>			
Existe-t-il des manuels de procédures opérationnels ?	Oui		
Quelles sont les activités couvertes par ces manuels ?			Crédit, administration, comptabilisation des opérations, transfert, change, portefeuille local, commerce international, ouverture de compte, trésorerie,
A quand remonte leur dernière mise à jour ?			1999
Sont-ils à la disposition des opérationnels ?	Oui		
<b>S'assurer de l'existence d'une piste d'audit telle que prévue par la circulaire</b>			
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?	Oui		
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ?	Oui		
Sinon, comment sont enregistrées celles qui n'ont pu l'être le même jour ?			Système de cut off
Les opérations sont-elles justifiées par une pièce d'origine ?	Oui		
Comment est justifié le solde d'un compte ?			Par rapprochement avec le compte d'attente
Comment est vérifié le système de justification ?			Pour les opérations de caisse : pointage du journal de transaction, pour les autres opérations : établissement des proofs
Comment sont traitées les anomalies rencontrées ?			Les anomalies rencontrées sont analysées, et des ajustements sont initiés en fonction de l'anomalie rencontrée
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le département du contrôle interne
<b>S'assurer de l'existence/tenue à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures</b>			

<b>internes pour les opérations de transfert</b>			
Qui autorise les ouvertures et les fermetures de comptes de banques de correspondants?			Le directeur des opérations
Existe-t-il des accords avec les correspondants ?	Oui		
Les transferts de fonds sont -ils autorisés par des personnes habilitées ? Qui?	oui		Ils sont autorisés par le directeur des opérations
Cette autorisation est -elle matérialisée par une signature ?	Oui		
Qui sont les personnes chargées de la gestion des clés télégraphiques ?			Il existe un service des clés télégraphiques au sein du département des opérations
Où sont conservées les clefs télégraphiques ? Et les formules de chèques ?			Dans un coffre-fort dont l'ouverture nécessite la présence de deux personnes
L'attribution d'une clé télégraphique est-elle subordonnée à une autorisation préalable ?	Oui		Celle du trésorier
L'envoi d'un télex ou d'un message swift est-il subordonné à une autorisation préalable ?	oui		Celle du directeur adjoint des opérations
Ce contrôle est-il matérialisé par l'apposition d'un visa d'une personne habilitée ?	Oui		
Les copies des télex et des messages swift expédiés sont-elles immédiatement comparées aux transferts ordonnancés ?	oui		Mais le système SWIFT accuse parfois des retards dans la transmission des message
Le calcul des chiffres clefs est -il postérieur à l'autorisation formelle ?	Oui		
L'accès au réseau télégraphique est -il limité à des personnes habilitées ? Qui ?	Oui		
Les messages sont- ils- relus chaque jour par une personne indépendantes et rapprochés des ordres donnés par la banque ?	Oui		Par l'auditeur chargé du suivi des télex
Les avis de débit ou de crédit sont -ils immédiatement traités ?	Oui		
Ce traitement concerne-t-il la référence de l'opération et la date de valeur ?	Oui		Confère Modèle de fiche de contrôle des transferts
Des états de rapprochement mensuels sont-ils établis ? Par qui ?	oui		
Contrôlés par qui ?			Par un auditeur
Les contrôleurs sont-ils différents des utilisateurs ?	Oui		

Les suspens font-ils l'objet d'une action diligente ? auprès des services auprès des correspondants	Oui		Relance / <fax/ E-mail
L'apurement des suspens est-il suivi par la direction ?			Par le département du contrôle financier
Un rapport périodique est-il établi sur les suspens par correspondant ?	Oui		Un rapport hebdomadaire
<b>S'assurer de l'existence/tenue à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de crédit</b>			
Existe-t-il des limites de risques : - par client ? - par groupe de clients ? - par secteurs d'activité ? - par zones géographiques ?	Oui		
La politique de l'établissement en matière de crédit est-elle clairement définie ?	Oui		A travers le product program
Cette politique est -elle exprimées en termes de : - segments de marché -secteurs d'activités -risque maximum acceptable - rentabilité			Elle est exprimée en :marchés cibles
Existe-t-il un système de cotation de la qualité des clients ?	Oui		
Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?	Oui		Confère tableau des conditions d'octroi de crédit
L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement : - la personne qui autorisent le crédit - la nature des concours -les montants - les garanties - la date de validité - les conditions de banque	Oui		
Est-il systématiquement procédé à des études de dossier ?	Oui		
La durée de validité des crédits d'exploitation est -elle systématiquement fixée ?	Oui		
Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment structurés, documentés, clairs?	Oui		
Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?	Oui		

Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans un coffre ?	Oui		L'accès nécessite l'intervention de deux personnes
Les clients sont-ils systématiquement rattachés à un responsable ?	Oui		Gestionnaires de comptes
Existe-t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client ?	Oui		Le risk asset qui est un rapport mensuel
Permet-il d'identifier : - les dépassements par rapport aux autorisations - les crédits dont la date de validité est expirée	Oui		Par rapport au montant Par rapport à la durée
Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?	Oui		Deux mois avant l'échéance, il est procédé à une revue des dossiers par le CAC, en cas de dépassement, le dossier est transmis aux analystes qui après examen de la situation demande l'exception
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable?	Oui		Dans un compte de passage qui est examiné par le gestionnaire de compte
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue annuelle?	Oui		Par le département de gestion du risque
Existe-t-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client ?		Non	
Ce système intègre-t-il des coûts ?		Non	
La gestion des crédits est-elle informatisée?	Oui		Prélèvement automatique à l'échéance
Le déblocage des fonds est-il effectué par une personne indépendante de celle qui l'autorise ?	oui		Par le service du portefeuille local / opérations
Avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils réalisés : - existence d'un dossier complet - existence des garanties stipulées	oui		Par le service juridique
Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués?		non	Le contrôle est effectué a posteriori (audit de la mise en place des crédits)
Qui est responsable de la gestion des dossiers de crédits ?			Le service du contrôle administratif du crédit
des dossiers de garanties ?			
Existe-t-il un note d'organisation des dossiers ?	oui		Dans le manuel des politiques de crédit

<b>S'assurer de l'existence/teneur à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations en devises</b>			
Les opérations en devises sont-elles enregistrées immédiatement ?	Oui		
Le résultat de change est -il calculé quotidiennement ?	Oui		
Le résultat de change est -il analysé et justifié ?	Oui		
La position de change est -elle déterminée quotidiennement ?	oui		A travers le registre du cambiste
La position comptable est -elle rapprochée quotidiennement de la position de change des cambiste ?	Oui		Par un auditeur
Les suspens issus de ce rapprochement sont-ils recherchés et régularisés le jour même ?	Oui		
Existe-t-il des limites au risque de change ?	Oui		Par devises
Ces limites sont-elles fixées par la direction générale ?	Oui		Et le siège
Ces limites tiennent-elles compte des contraintes réglementaires ?	Oui		
Les dépassements sont ils préalablement autorisés ?		Non	

Source : Adapté de Antoine SARDI et de J.L SIRUGUET & L. KOESSER

## ANNEXE N° 1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIFS DE CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATIONS
<b>S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, du rattachement de la fonction contrôle interne, de la tenue d'un document relatif aux objectifs et moyens mis en place pour le contrôle interne et du respect des obligations imposées par la circulaire</b>			
Existe-t-il une fonction audit-inspection ?	Oui		
Qui est responsable de cette fonction ?			Un gestionnaire ayant une grande expérience dans les opérations bancaires
A quel niveau hiérarchique est -il rattaché ?			Rattaché à la direction
Les objectifs de cette fonction sont -ils clairement exprimés ?			Oui, à travers la charte d'audit et dans le manuel de procédures.
Le responsable de la fonction dispose t-il d'une note d'attributions ?	Oui		Job description
Ses contrôles sont-ils planifiés ?	oui		Planning annuel
Un rapport est -il établi à l'attention de la direction générale après chaque vérification ?	Oui		
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le département du contrôle interne, l'inspection générale du groupe
<b>S'assurer de la rédaction d'un rapport annuel sur l'exercice de l'activité du contrôle interne</b>			
Un rapport annuel de contrôle interne est -il établi annuellement ?	Oui		
Quel est son contenu ?			
A qui ce rapport est-il communiqué ?			Direction générale, conseil d'administration, siège.
Fait-il l'objet d'un examen par le conseil d'administration	Oui		
<b>S'assurer de l'existence d'un organigramme/définition de poste/répartition effective des postes/séparation des tâches</b>			
Un organigramme à jour est-il tenu ?	Oui		
Des fiches de fonctions existent-elles	Oui		

par poste de travail ?			
Existe-t-il un manuel de procédure ?	Oui		
Est-il tenu à jour ?			Dernière mise à jour 1999
Est-il appliqué ?	Oui		
<b>S'assurer de l'existence, la tenue à jour, la disponibilité et la conformité par rapport aux dispositions légales de procédures internes dans tous les secteurs d'activités</b>			
Existe-t-il des manuels de procédures opérationnels ?	Oui		
Quelles sont les activités couvertes par ces manuels ?			Crédit, administration, comptabilisation des opérations, transfert, change, portefeuille local, commerce international, ouverture de compte, trésorerie,
A quand remonte leur dernière mise à jour ?			1999
Sont-ils à la disposition des opérationnels ?	Oui		
<b>S'assurer de l'existence d'une piste d'audit telle que prévue par la circulaire</b>			
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?	Oui		
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ?	Oui		
Sinon, comment sont enregistrées celles qui n'ont pu l'être le même jour ?			Système de cut off
Les opérations sont-elles justifiées par une pièce d'origine ?	Oui		
Comment est justifié le solde d'un compte ?			Par rapprochement avec le compte d'attente
Comment est vérifié le système de justification ?			Pour les opérations de caisse : pointage du journal de transaction, pour les autres opérations : établissement des proofs.
Comment sont traitées les anomalies rencontrées ?			Les anomalies rencontrées sont analysées, et des ajustements sont initiés en fonction de l'anomalie rencontrée
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le département du contrôle interne
<b>S'assurer de l'existence/tenue à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures</b>			

<b>internes pour les opérations de transfert</b>			
Qui autorise les ouvertures et les fermetures de comptes de banques de correspondants ?			Le directeur des opérations
Existe-t-il des accords avec les correspondants ?	Oui		
Les transferts de fonds sont -ils autorisés par des personnes habilitées ? Qui ?	oui		Ils sont autorisés par le directeur des opérations
Cette autorisation est -elle matérialisée par une signature ?	Oui		
Qui sont les personnes chargées de la gestion des clés télégraphiques ?			Il existe un service des clés télégraphiques au sein du département des opérations
Où sont conservées les clefs télégraphiques ? Et les formules de chèques ?			Dans un coffre-fort dont l'ouverture nécessite la présence de deux personnes
L'attribution d'une clé télégraphique est-elle subordonnée à une autorisation préalable ?	Oui		Celle du trésorier
L'envoi d'un télex ou d'un message swift est-il subordonné à une autorisation préalable ?	oui		Celle du directeur adjoint des opérations
Ce contrôle est-il matérialisé par l'apposition d'un visa d'une personne habilitée ?	Oui		
Les copies des télex et des messages swift expédiés sont-elles immédiatement comparées aux transferts ordonnancés ?	oui		Mais le système SWIFT accuse parfois des retards dans la transmission des message
Le calcul des chiffres clefs est -il postérieur à l'autorisation formelle ?	Oui		
L'accès au réseau télégraphique est -il limité à des personnes habilitées ? Qui ?	Oui		
Les messages sont-ils- relus chaque jour par une personne indépendantes et rapprochés des ordres donnés par la banque ?	Oui		Par l'auditeur chargé du suivi des télex
Les avis de débit ou de crédit sont -ils immédiatement traités ?	Oui		
Ce traitement concerne-t-il la référence de l'opération et la date de valeur ?	Oui		Confère Modèle de fiche de contrôle des transferts
Des états de rapprochement mensuels sont-ils établis ? Par qui ?	oui		
Contrôlés par qui ?			Par un auditeur
Les contrôleurs sont-ils différents des utilisateurs ?	Oui		

Les suspens font-ils l'objet d'une action diligente ? auprès des services auprès des correspondants	Oui		Relance / <fax/ E-mail
L'apurement des suspens est-il suivi par la direction ?			Par le département du contrôle financier
Un rapport périodique est-il établi sur les suspens par correspondant ?	Oui		Un rapport hebdomadaire
<b>S'assurer de l'existence/tenue à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de crédit</b>			
Existe-t-il des limites de risques : - par client ? - par groupe de clients ? - par secteurs d'activité ? - par zones géographiques ?	Oui		
La politique de l'établissement en matière de crédit est-elle clairement définie ?	Oui		A travers le product program
Cette politique est -elle exprimées en termes de : - segments de marché -secteurs d'activités -risque maximum acceptable - rentabilité			Elle est exprimée en :marchés cibles
Existe-t-il un système de cotation de la qualité des clients ?	Oui		
Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?	Oui		Confère tableau des conditions d'octroi de crédit
L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement : - la personne qui autorisent le crédit - la nature des concours -les montants - les garanties - la date de validité - les conditions de banque	Oui		
Est-il systématiquement procédé à des études de dossier ?	Oui		
La durée de validité des crédits d'exploitation est -elle systématiquement fixée ?	Oui		
Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment structurés, documentés, clairs?	Oui		
Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?	Oui		

Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans un coffre ?	Oui		L'accès nécessite l'intervention de deux personnes
Les clients sont-ils systématiquement rattachés à un responsable ?	Oui		Gestionnaires de comptes
Existe-t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client ?	Oui		Le risk asset qui est un rapport mensuel
Permet-il d'identifier : - les dépassements par rapport aux autorisations - les crédits dont la date de validité est expirée	Oui		Par rapport au montant Par rapport à la durée
Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?	Oui		Deux mois avant l'échéance, il est procédé à une revue des dossiers par le CAC, en cas de dépassement, le dossier est transmis aux analystes qui après examen de la situation demande l'exception
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable?	Oui		Dans un compte de passage qui est examiné par le gestionnaire de compte
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue annuelle?	Oui		Par le département de gestion du risque
Existe-t-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client ?		Non	
Ce système intègre-t-il des coûts ?		Non	
La gestion des crédits est-elle informatisée?	Oui		Prélèvement automatique à l'échéance
Le déblocage des fonds est-il effectué par une personne indépendante de celle qui l'autorise ?	oui		Par le service du portefeuille local / opérations
Avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils réalisés : - existence d'un dossier complet - existence des garanties stipulées	oui		Par le service juridique
Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits autorisés peuvent être débloqués?		non	Le contrôle est effectué a posteriori (audit de la mise en place des crédits)
Qui est responsable de la gestion des dossiers de crédits ?			Le service du contrôle administratif du crédit
des dossiers de garanties ?			
Existe-t-il un note d'organisation des dossiers ?	oui		Dans le manuel des politiques de crédit

<b>S'assurer de l'existence/teneur à jour/disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations en devises</b>			
Les opérations en devises sont-elles enregistrées immédiatement ?	Oui		
Le résultat de change est-il calculé quotidiennement ?	Oui		
Le résultat de change est-il analysé et justifié ?	Oui		
La position de change est-elle déterminée quotidiennement ?	oui		A travers le registre du cambiste
La position comptable est-elle rapprochée quotidiennement de la position de change des cambiste ?	Oui		Par un auditeur
Les suspens issus de ce rapprochement sont-ils recherchés et régularisés le jour même ?	Oui		
Existe-t-il des limites au risque de change ?	Oui		Par devises
Ces limites sont-elles fixées par la direction générale ?	Oui		Et le siège
Ces limites tiennent-elles compte des contraintes réglementaires ?	Oui		
Les dépassements sont-ils préalablement autorisés ?		Non	

Source : Adapté de Antoine SARDI et de J.L SIRUGUET & L. KOESSER

COMMISSION BANCAIRE

CIRCULAIRE N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000

REORGANISATION DU CONTROLE INTERNE  
DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Les banques et les établissements financiers de l'UMOA doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, 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.

La présente circulaire se substitue à la circulaire n° 03-91/CB du 10 juin 1991. En mettant en exergue le rôle du contrôle interne, encore appelé audit interne, dans la gestion des risques et la mesure de la rentabilité de l'exploitation, elle vise à organiser l'implication accrue des organes délibérant et exécutif comme du personnel dans le fonctionnement du contrôle interne, l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation du contrôle des opérations et des procédures, l'amélioration du système d'information et de documentation.

I - Objectif du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- a) 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 ;
- b) 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 ;

- c) veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

Pour l'application de la présente circulaire, on entend par :

a) organe délibérant :

- le Conseil d'Administration pour les sociétés anonymes,
- l'organisme collégial qui a en particulier la charge de surveiller, pour le compte des apporteurs de capitaux, la gestion et la situation des établissements créés sous une autre forme juridique ;

b) organe exécutif : l'ensemble des structures qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement (Présidence, Direction Générale).

## II - Rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel

Les organes délibérant et exécutif sont responsables du bon fonctionnement du système de contrôle interne au sein des banques et des établissements financiers.

Il appartient à l'organe délibérant de définir la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller l'activité et les résultats, au moins une fois par an. L'organe délibérant doit être régulièrement tenu informé de l'ensemble des risques auxquels l'établissement assujéti est exposé, et en fixer les limites acceptables, en particulier concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt. En outre, il doit disposer des informations pertinentes sur la rentabilité des opérations.

Afin de l'assister dans l'accomplissement de cette mission, l'organe délibérant peut créer un comité d'audit, chargé notamment de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle ; il en définit la composition et les attributions.

L'organe exécutif met en œuvre la politique de contrôle interne ainsi définie, en rendant disponibles les moyens humains, matériels et techniques appropriés et en veillant à promouvoir une organisation et des procédures propices à la sécurité, au bon déroulement et à la rentabilité des opérations. Il s'assure en permanence de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle interne.

Il lui incombe également l'obligation de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance et à l'intérêt des contrôles, notamment à travers une formation adaptée et un enrichissement des tâches.

### III - Evaluation et prévention des risques

Le contrôle interne ayant une dimension préventive, les banques et les établissements financiers doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché (risques de change, de taux d'intérêt et de prix), le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique.

Les risques identifiés font l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte financière, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer.

Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé l'établissement, l'organe délibérant fixe des limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par l'organe exécutif, qui s'assure en permanence de leur respect.

S'agissant du risque de contrepartie, son appréciation repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire, mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants. A cet égard, le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement.

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

### IV - Contrôle des opérations et des procédures

L'organe exécutif est responsable de la mise en place d'un système de contrôle interne approprié, répondant à l'objectif ci-dessus énoncé.

Le système repose notamment sur une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations, sur une claire délégation des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que sur une stricte séparation des fonctions impliquant, d'une part, un engagement de l'établissement, d'autre part, une libération de ses capitaux et, enfin, la comptabilisation de ses actifs et passifs.

De surcroît, le système mis en place doit prévoir, à chaque niveau opérationnel, un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation.

En pratique, c'est la fonction de contrôle interne, encore appelée audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle. Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement.

Le contrôle interne doit fournir à l'organe exécutif, notamment sous la forme de rapports écrits, une appréciation sur la qualité du système de contrôle, fondée sur un examen régulier, approfondi et indépendant des opérations et des procédures. Son champ d'action doit couvrir la totalité des activités de l'établissement. En outre, il rend périodiquement compte de ses travaux à l'organe délibérant et, s'il existe, au comité d'audit, par des rapports spécifiques selon une périodicité au moins trimestrielle.

Toutes les carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, qu'elles résultent du non-respect des procédures, du franchissement de limites, de fraudes ou de négligences, doivent être signalées, dans les meilleurs délais, à l'organe exécutif et, le cas échéant, à l'organe délibérant, afin de faire l'objet d'un traitement approprié, qui sera suivi par le contrôle interne.

#### - Système d'information et de documentation

Le système de contrôle interne a également pour objet de veiller à la qualité de l'information comptable et financière. A cet effet, il doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelé piste d'audit, et veiller au respect des dispositions du plan comptable bancaire en vigueur dans l'Union monétaire Ouest Africaine.

La piste d'audit doit permettre :

- a) de reconstituer les opérations dans un ordre chronologique ;
- b) de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter, par un cheminement ininterrompu, au document de synthèse et réciproquement ;
- c) d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre, grâce à la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices 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 établissements sont tenus 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.

Ces rapports doivent également être tenus à la disposition des commissaires aux comptes, chargés de veiller notamment à l'efficacité du contrôle interne, conformément aux dispositions édictées par la circulaire n° 02-91/CB du 10 juin 1991.

Les banques et les établissements financiers, surveillés sur une base combinée ou consolidée, doivent préciser en outre, dans un rapport annuel, les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans l'ensemble du groupe. Ce rapport est communiqué à la Commission Bancaire, dans un délai de trois mois, et tenu à la disposition des commissaires aux comptes.

La présente circulaire annule et remplace les dispositions précédentes, notamment celles contenues dans la circulaire n° 03-91 du 10 juin 1991.

LA COMMISSION BANCAIRE

Les éléments constitutifs de la piste d'audit doivent être conservés pendant au moins dix ans.

De fait, le système de contrôle interne doit permettre de s'assurer que les informations destinées aux organes délibérant et exécutif, mais aussi celles transmises aux Autorités de tutelle et de contrôle, ainsi que celles figurant dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes, explicites et conformes aux normes réglementaires.

En ce qui concerne les risques auxquels est exposé l'établissement, tous les éléments d'information nécessaires à la prise de décision doivent être communiqués, dans les meilleurs délais et sous une forme accessible, aux personnes intéressées. C'est ainsi que l'organe exécutif doit être immédiatement averti de tout franchissement de limite opérationnelle et des causes qui en sont à l'origine, afin de pouvoir définir les actions correctrices.

En outre, le système d'information doit être capable de fournir toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités.

Par ailleurs, il importe que l'ensemble du personnel soit tenu convenablement informé de toutes les décisions et procédures concernant l'exercice de ses tâches. En particulier, cela suppose que les modes opératoires fassent l'objet d'une documentation suffisamment explicite, régulièrement mise à jour et diffusée aux personnes concernées.

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 sécurité.

## VI - Surveillance prudentielle

Les établissements doivent élaborer et tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction. Ce document fait partie intégrante des procédures internes à l'établissement. Dans les trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile, ils 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 ;

# BIBLIOGRAPHIE

## I – OUVRAGES

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Coopers & Lybrand / IFACI. (1998) La nouvelle pratique du contrôle interne
2. Jacques RENARD. (1998) Théorie et pratique de l'audit interne
3. IFACI. (1995) La conduite d'une mission d'audit interne.
4. Lionel COLLINS & Gérard VALIN. (1992) Audit et contrôle interne :  
aspect financiers, opérationnels et stratégiques
5. Mamadou BARRY. (1999) Détournements, fraudes et autres malversations  
dans les entreprises
6. HENRY (A) & MONKAN-DAVERAT. (1999) Rédiger les procédures  
de l'entreprise
7. INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE. (1997) Normes pour la Pratique  
Professionnelle de l'Audit Interne
8. Etienne BARBIER (1996) L'audit interne : Permanence et actualité
9. SPIELMANN. (1992) De la définition de poste à l'organigramme
10. Henri-Pierre MADERS. (1994) Audit opérationnel dans les banques
11. SIRUGUET (JP) & KOESSER. (1999) Le contrôle comptable bancaire  
Tome I
12. Antoine SARDI. (1993) Audit et inspection bancaire Tome I & II
13. ROUACH (M) & NALLEAU. (1998) Le Contrôle de gestion bancaire et  
financier
14. DUFILS (P) & LOPARER. (2001) Comptable Editions FRANCIS  
LEFEBVRE

## **II – MODULE CESAG**

15.M. YAZI Comptabilité de management CESAG 2000

16.M. SOW Audit interne et procédures CESAG 2000

17.M. BASSENE informatique CESAG 2000

18.M. SARR Audit informatique CESAG 2000

## **III – MEMOIRE**

19.JOHNSON (1999) Développement des règles de gestion dans une institution financière : cas de la Société Ivoirienne de financement, Cesag

## **IV – ARTICLES**

20.IFACI. (1999) Commentaires de l'Institut de l'audit interne sur le document consultatif du Comité de Bâle relatif à l'audit interne dans les banques et aux relations entre les superviseurs bancaires et les auditeurs interne et externes

21.Daniel MAILLARD (D) : L'impact du règlement sur le contrôle des opérations de marché, Revue Banque Stratégie

22.JOLY (V) : Une norme pour le contrôle interne, Banque Magazine n° 602, avril 1999

23.ANDRO (A) : Améliorer la sécurité des systèmes d'information, Banque Stratégie n° 167, janvier 2000

24.CASSOU (P.H) : Pourquoi un nouveau règlement, Banque Stratégie, n°140, juillet 1997

25.CHRISTELE (P) & CHAUMARTIN (A) : Le comité d'audit : un aboutissement naturel du contrôle interne, Revue Banque n°560, 1995

26.Jean-Loup ROUFF : Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue française de l'audit interne. Avril 2001

## V – TEXTES ET LOIS

27. Comité de Bâle sur la supervision bancaire : Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace, 1997
28. Comité de Bâle sur la supervision bancaire : Recommandations sur le contrôle interne, 1998
29. Commission bancaire de l'UEMOA : Rapport annuel, 1999
30. Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements de crédit de l'UEMOA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000
31. Circulaire N° 003/91/CB du 10 juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers
32. Circulaire N° 10/2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit
33. Loi-cadre portant réglementation bancaire
34. Nouveau Plan Comptable Bancaire applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA
35. Règlement CBRF français N° 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit
36. Le Règlement N° R09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 applicable aux opérations de trésorerie.
37. L'avis aux intermédiaires agréés du 20 août 1993 relatives aux conditions de délivrance des devises aux voyageurs résidents et les conditions d'exécution des ordres de transferts par voie bancaire.