



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
EN GESTION  
DEPARTEMENT  
DE LA DOCUMENTATION  
**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
SUPERIEURES EN GESTION**

Cesag



# Cycle Audit International et Contrôle

Mémoire de fin d'études de 3ème Cycle

12ème Promotion



## THEME

**LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DANS  
LE SECTEUR BANCAIRE : Cas de la Banque  
Agricole et Commerciale du Burkina (B.A.C.B).**

Présenté et Soutenu par :

**Yacouba SARE**

Sous la direction de

**Monsieur Gilbert BOSSA**

**Sous-Directeur de l'Institut Banque et  
Finance au CESAG**

M0145AUDIT02

Février 2002

2



## **DEDICACE**

Je dédie cette œuvre à mon cher frère Elie SARE, brutalement arraché à mon affection le 1<sup>er</sup> octobre 2000. Qu'il trouve là, une manifestation de ses précieux conseils.

Aussi, je dédicace ce mémoire à toute ma famille.

Qu'elle sache que l'amour que j'éprouve pour elle ne s'aurait égalé le nombre de caractères contenu dans ce mémoire.

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire consacre le résultat de divers efforts et sacrifices dont je ne saurais oublier la portée.

Ainsi, j'adresse mes sincères remerciements à :

**Monsieur Léonce KONE**, Directeur Général de la BACB, qui a bien voulu m'autoriser cette formation et à travers lui toute la banque pour le financement de la formation,

**Monsieur Célestin K. ZALLE**, Directeur National de la BCEAO pour le BURKINA, pour m'avoir apporter ses encouragements,

**Monsieur Gilbert BOSSA**, Sous-Directeur de l'Institut Banque et Finance qui a bien voulu m'encadrer pour la réalisation de ce mémoire,

**Monsieur Moussa YAZI**, Sous-Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, pour sa disponibilité et ses précieux conseils,

**Monsieur Ababacar SARR**, Directeur du contrôle interne de la Banque de l'Habitat du Sénégal pour ses orientations,

**A la Direction Générale du Crédit Lyonnais/Sénégal** et en particulier le département d'audit interne pour le stage,

**Monsieur et Madame SEREME**, pour leur constante disponibilité à mon égard durant mon séjour à Dakar,

**Madame Edith BALIMA**, pour avoir accepté de lire mon mémoire,

**Monsieur Moussa CISSE** et les collègues du Crédit Agricole du Sénégal pour leur constante disponibilité,

**Mme SAGNA et Fils**, et à mes camarades de la 12<sup>ème</sup> promotion. **Enfin à mes amis.**

## TABLE DES MATIERES

<b>TITRE</b>	<b>Pages</b>
<b>DEDICACE</b>	<b>: I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>: II</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>: III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	<b>: VIII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b>	<b>: IX</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>: 1</b>
I.    Problématique	: 2
II.   Les objectifs de l'étude	: 4
III.  L'intérêt de l'étude	: 5
IV.  Articulation du mémoire	: 6
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>: 7</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</b>	<b>: 8</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE</b>	<b>: 9</b>
<b>BANCAIRE ET LA NOTION DE RISQUE</b>	
<b>INTRODUCTION</b>	<b>: 9</b>
<b>1. Les caractéristiques de l'activité bancaire</b>	<b>: 9</b>
1.1    Les activités d'intermédiation financière	: 9
1.2    Les activités de prestations de services	: 12
1.3    Les normes de gestion bancaire	: 12
<b>2. La notion de risque et ses influences sur les activités</b>	<b>: 14</b>
<b>bancaires</b>	
2.1    La notion du risque	: 15
2.2    La cartographie de risque	: 16
<b>3. Les risques de l'activité bancaire</b>	<b>: 17</b>
3.1    Les risques de la production bancaire	: 17
3.2    Les risques opérationnels	: 20
<b>CONCLUSION</b>	<b>: 22</b>

<b>CHAPITRE 2 : LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE</b>	<b>: 23</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>: 23</b>
<b>1. Définition et objectifs du contrôle interne</b>	<b>: 23</b>
1.1 Définition du contrôle interne	: 23
1.2 Les objectifs du contrôle interne	: 25
<b>2. Les composantes du dispositif de contrôle interne</b>	<b>: 28</b>
2.1 L'environnement de contrôle	: 29
2.2 L'évaluation des risques	: 35
2.3 Les activités de contrôle	: 35
2.4 Information et communication	: 37
2.5 Le pilotage	: 38
<b>3. L'importance du contrôle interne pour les banques</b>	<b>: 39</b>
3.1 La sécurisation des activités bancaires	: 39
3.2 La surveillance permanentes des activités	: 41
3.3 L'amélioration de la productivité interne	: 41
<b>4. Les limites du contrôle interne</b>	<b>: 41</b>
4.1 Les risques de collusion	: 42
4.2 Les dysfonctionnements du dispositif	: 42
4.3 Les erreurs humaines	: 43
4.4 Le coût du contrôle par rapport aux avantages procurés	: 43
<b>CONCLUSION</b>	<b>: 44</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE</b>	<b>: 45</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>: 45</b>
<b>1. Les objectifs du contrôle interne</b>	<b>: 45</b>
1.1 L'identification et l'analyse des risques	: 45
1.2 La maîtrise des informations de gestion	: 46
<b>2. Les critères d'évaluation du contrôle interne</b>	<b>: 47</b>
2.1 La conformité avec la réglementation en vigueur	: 48
2.2 L'efficacité du dispositif du contrôle interne	: 52
<b>3. La démarche générale de l'évaluation du contrôle interne</b>	<b>: 53</b>
3.2 Les procédés d'évaluation du contrôle interne	: 53

3.3	Les phases d'évaluation du contrôle interne	: 56
3.4	Les outils d'évaluation du contrôle interne	: 61
<b>CONCLUSION</b>		<b>: 65</b>
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</b>		<b>: 66</b>
<b>CHAPITRE 4 : L'APPROCHE METHODOLOGIQUE</b>		<b>: 67</b>
1.	Le modèle d'analyse	: 67
2.	Les éléments d'appréciation	: 70
3.	Les outils de recueil des données	: 74
4.	La méthodologie d'analyse des résultats	: 77
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE : CADRE PRATIQUE</b>		<b>: 78</b>
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE</b>		<b>: 79</b>
<b>CHAPITRE 1 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale</b>		<b>: 80</b>
<b>du Burkina (BACB)</b>		
<b>1. Présentation de la BACB</b>		<b>: 80</b>
1.1	Contexte de la création	: 80
1.2	Constitution de la banque	: 80
<b>2. La forme juridique et les organes dirigeants de la BACB</b>		<b>: 81</b>
2.1	La forme juridique	: 82
2.2	Les organes dirigeants de la BACB	: 82
<b>3. La charte organisationnelle</b>		<b>: 83</b>
3.1	Direction générale	: 83
3.2	Directions des services centraux	: 83
3.3	Réseau d'agences de la BACB	: 84
<b>4. La mission et les objectifs de la BACB</b>		<b>: 85</b>
4.1	La mission de la banque	: 85
4.2	Les objectifs de la BACB	: 85
<b>5. Le portefeuille d'activités de la BACB</b>		<b>: 86</b>
<b>6. Les stratégies de la BACB</b>		<b>: 87</b>
6.1	La CNCA-B : banque spécialisée à vocation agricole	: 87
6.2	La BACB : banque à vocation universelle	: 88

<b>CHAPITRE 2 : Présentation du dispositif de contrôle interne à la BACB.</b>	<b>: 90</b>
<b>1. L'environnement de contrôle interne à la BACB</b>	<b>: 90</b>
1.1 La nature des activités de la BACB	: 90
1.2 Le rôle du management de la BACB	: 91
1.3 Le plan d'organisation de la banque	: 93
<b>2. Le système de prévention et d'évaluation des risques</b>	<b>: 95</b>
2.1 Les limites fixées aux opérations	: 95
2.2 Les mesures de préventions des risques	: 96
<b>3. Le système de contrôle des opérations</b>	<b>: 105</b>
3.1 Les contrôles primaires	: 105
3.2 Le contrôle de gestion	: 111
3.3 L'inspection générale	: 113
<b>4. Les objectifs du contrôle interne</b>	<b>: 119</b>
<b>5. Le système de reporting et de conservation</b>	<b>: 119</b>
<b>CHAPITRE 3 : ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA BACB</b>	<b>: 121</b>
<b>1. Les forces du dispositif de contrôle interne</b>	<b>: 121</b>
1.1 La reconnaissance de la nécessité du dispositif	: 121
1.2 La position hiérarchique de l'Inspection Générale et du contrôle de gestion	: 122
1.3 Les qualités intrinsèques de la pratique du contrôle interne	: 123
1.4 L'implication de l'actionnariat dans le dispositif de contrôle	: 124
1.5 La qualité des contrôles externes	: 124
<b>2. Les insuffisances du système du contrôle interne</b>	<b>: 125</b>
2.1 Les insuffisances se rapportant aux rôles des organes Délibérant, exécutif et du personnel	: 126
2.2 Les insuffisances se rapportant à la formalisation des procédures	: 129
2.3 Les insuffisances se rapportant aux objectifs du dispositif du contrôle interne	: 130

2.4	Les insuffisances se rapportant à l'inspection générale	: 133
2.5	Les insuffisances du système d'information	: 138
<b>3.</b>	<b>L'efficacité du dispositif du contrôle interne à la BACB</b>	<b>: 141</b>
	<b>contrôle interne</b>	
3.1	La protection des actifs	: 141
3.2	La qualité des informations	: 141
3.3	L'optimisation des opérations et des ressources	: 142
3.4	Respect des politiques et des règlements	: 142
<b>4.</b>	<b>Les risques découlant du dispositif du contrôle interne</b>	<b>: 145</b>
	<b>à la BACB</b>	
	<b>CONCLUSION</b>	<b>: 148</b>
	<b>CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS</b>	<b>: 149</b>
	<b>INTRODUCTION</b>	<b>: 149</b>
	<b>1. Une conception du contrôle intégré</b>	<b>: 149</b>
1.1	Une inter-action entre les composantes du contrôle interne	: 150
1.2	Une cartographie de couverture de risques	: 151
	<b>2. Une réorganisation structurelle des fonctions Contrôle</b>	<b>: 159</b>
	<b>de Gestion et Audit Interne</b>	
2.1	La fonction contrôle de gestion	: 160
2.2	La fonction audit interne	: 166
2.3	La fonction organisation et méthodes	: 170
	<b>3. Une redéfinition du système de surveillance des activités</b>	<b>: 171</b>
3.1	La gestion par activité	: 171
3.2	Les difficultés à surmonter	: 173
	<b>4. Le chronogramme de mise en œuvre et perspectives d'avenir</b>	<b>: 174</b>
4.1	Le chronogramme de mise en oeuvre	: 174
4.2	Les perspectives d'avenir	: 177
	<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</b>	<b>: 179</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>: 180</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>: 185</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>: 202</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

<b>AI</b>	: Audit Interne
<b>BACB</b>	: Banque Agricole et Commerciale du Burkina
<b>CG</b>	: Contrôle de Gestion
<b>CNCA-B</b>	: Caisse nationale de Crédit Agricole du Burkina
<b>CNCC</b>	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COCO</b>	: Criteria of control
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations
<b>DAP</b>	: Direction de l'Agence Principale
<b>DCR</b>	: Direction de la Clientèle et du Réseau
<b>DRHP</b>	: Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine
<b>DSIGF</b>	: Direction des Systèmes d'Information et de la Gestion Financière
<b>IAS</b>	: Institut de l'Audit Social
<b>IFACI</b>	: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes
<b>IIA</b>	: Institute of Internal auditors
<b>IP</b>	: Inspection Générale
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>RFAI</b>	: Revue Française de l'Audit Interne
<b>RFC</b>	: Revue Française de Comptabilité
<b>SOFITEX</b>	: Société des Fibres et Textile du Burkina
<b>SOSUCO</b>	: Société Sucrière de la Comoé
<b>TBG</b>	: Tableau de Bord de gestion
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UMOA</b>	: Union Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

<b>FIGURES</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure n° 1</b> : L'entreprise vue comme un système de risques	: 16
<b>Figure n° 2</b> : Les composantes du contrôle interne	: 29
<b>Figure n° 3</b> : Schématisation des phases d'évaluation du contrôle interne	: 59
<b>Figure n° 4</b> : Schématisation du modèle d'analyse	: 69
<b>Figure n° 5</b> : Organigramme de la BACB	: 94
<b>Figure n° 6</b> : Plan organisationnel de l'Inspection Générale	: 116
<b>Figure n° 7</b> : Proposition d'organigramme du département du contrôle interne	: 159

### **TABLEAUX**

<b>Tableau n° 1</b> : Exemple d'une fiche de questionnaire du contrôle interne	: 66
<b>Tableau n° 2</b> : Les indicateurs et mesures des variables indépendantes	: 71
<b>Tableau n° 3</b> : Répartition de l'échantillonnage	: 75
<b>Tableau n° 4</b> : Délégation des pouvoirs d'octrois et de dépenses	: 96
<b>Tableau n° 5</b> : Périodicité des états de déclaration des ratios prudentiels :	: 101
<b>Tableau n° 6</b> : Situation d'ensemble de l'état du portefeuille de la BACB	: 103
<b>Tableau n° 7</b> : Situation des ratios prudentiels au cours de l'exercice 2000	: 104
<b>Tableau n° 8</b> : Tableau de bord de la Direction Générale	: 120
<b>Tableau n° 9</b> : Différentiels d'approches par les risques et par les contrôles	: 139

<b>Tableau n° 10</b> : Les faiblesses du contrôle interne à la BACB et leurs causes	: 143
<b>Tableau n° 11</b> : Les risques induit par les faiblesses du contrôle interne à la BACB	: 149
<b>Tableau n° 12</b> : Cartographie de risques des activités de la BACB	: 153
<b>Tableau n° 13</b> : Proposition de tableau de bord de gestion équilibré:	: 163
<b>Tableau n° 14</b> : Proposition de chronogramme de mise en œuvre des recommandations	: 174
<b>Tableau n° 15</b> : Tableau synthétique des perspectives	: 177
<b>Tableau n° 16</b> : Tableau des questionnaires du contrôle interne	: 186
<b>Tableau n° 17</b> : Tableau de la grille d'analyse des tâches	: 207

# **LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : Cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina**

## **I. Introduction Générale :**

Dans leur rôle d'intermédiation financière entre les agents économiques, les banques constituent des acteurs primordiaux de développement des activités des entreprises et au-delà même, des nations. La spécificité de ce secteur d'activité, celle de financer l'économie et de gérer les moyens de paiement, sous forme de collecte de l'épargne et de distribution de crédit lui confère le pouvoir de création monétaire. Cette spécificité trouve sa contre-partie dans la tutelle des pouvoirs publics sur le secteur bancaire.

C'est ainsi que l'exercice de la profession bancaire est soumis à des réglementations. Dans la zone UEMOA, il est régi par des dispositions supranationales et nationales. On peut citer les recommandations du Comité de Bâle, la loi bancaire de l'UMOA, la réglementation prudentielle et les législations nationales.

L'ensemble de ces dispositions se justifie par le fait que comme toute autre activité économique, le risque est au centre des activités bancaires. En effet, le risque systémique, propre au secteur bancaire et financier, provient d'une perte de la confiance de la clientèle ou des acteurs du marché bancaire, peut déboucher sur une faillite en chaîne et présenter un danger sérieux pour la stabilité monétaire.

En d'autres termes, les banques ont l'obligation de garantir la valeur de la monnaie dans leurs opérations et doivent par ailleurs se préserver des risques potentiels de défaillances qui pourraient rapidement dégénérer.

Sécuriser le secteur bancaire s'avère une nécessité. Plus que toute autre activité, les banques sont donc confrontées au problème de prise de décision dans un environnement marquée par la pression de la globalisation

et de la mondialisation des activités économiques et financières. C'est dans ce contexte qu'elles doivent désormais faire face à des défis de rentabilité et de constante performance, le tout amplifié par une concurrence vive, les nouvelles techniques de gestion et par l'avancée des nouvelles technologies de l'information et de communication.

L'environnement étant de plus en plus complexe et mouvant, il convient de repérer, d'évaluer, et de prendre en compte tout événement susceptible de porter gravement atteinte à la valeur de l'entité bancaire ; d'où le rôle du système de contrôle interne. Le contrôle et la maîtrise des risques sont considérés comme essentiels à la continuité des activités et à la réalisation de performance.

Par conséquent, les banques se doivent d'adapter et d'enrichir en permanence leurs systèmes de contrôle interne en vue de sécuriser la création de valeur, de préserver leur patrimoine et d'assurer leur développement et leur pérennité. Cette situation a donné lieu dans certaines banques à des réflexions sur leur système organisationnel ainsi qu'à une révision de leur dispositif de contrôle interne.

## **II. PROBLEMATIQUE**

Marqué par une compétition accrue au niveau international et sous la pression de son rôle fondamental de préservation de la qualité de la monnaie, le secteur bancaire est plus que jamais tourné dans **une préoccupation de rentabilité et de qualité**. C'est, en effet, l'excellence des services et la qualité des prestations qui démarqueront de plus en plus les banques. Les modalités de gestion de l'activité bancaire de la zone UEMOA s'inscrivent également dans cette perspective de performance propre à toute firme en situation de concurrence.

Les changements dans l'univers bancaire de la sous région sont caractérisés par l'accroissement progressif de la concurrence avec l'introduction du principe de l'agrément unique, l'émergence de nouveaux types de risques liés à la considérable pénétration des nouvelles technologies

de l'information et de communication dans le métier du banquier, à l'entrée en vigueur des dispositions de l'OHADA et à l'évolution incessante des besoins de la clientèle du fait de la mondialisation des économies.

Même si le risque de contre-partie est au cœur de l'activité bancaire, ces mutations constantes dans le paysage bancaire imposent désormais de prendre en compte de nouveaux facteurs risques. Ce sont notamment, les technologies de pointe, qui privilégient l'ouverture et la performance en favorisant une diversification forte de l'activité bancaire, ce qui n'est pas sans occasionner une chaîne de risques juridique, commercial, informatique et stratégique dont la maîtrise est indispensable à l'amélioration des performances.

Dans certaines banques, des fragilités apparaissent avec pour causes la diversité de ces risques, la concentration excessive et mal maîtrisée des engagements, les erreurs stratégiques et de défaillances du contrôle interne. En somme :

- Des difficultés d'adaptation aux mutations de l'environnement ;
- Des dysfonctionnements du contrôle interne d'où des difficultés de prévention des risques et d'exploitation des opportunités.

Cependant, des dispositions de gestion **pourraient** empêcher les situations dommageables qu'ont connues certaines banques de la zone UMOA avant la restructuration du secteur bancaire dans son ensemble au début des années 1990. Ce sont :

- ⇒ L'instauration d'une véritable culture de contrôle interne au sein des banques ainsi que son adaptation en fonction de l'évolution de l'environnement,
- ⇒ Le renforcement du système de contrôle interne tel que l'édicte la circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 sur la réorganisation du contrôle interne dans les établissements de crédit,
- ⇒ La prise en compte des composantes du système de contrôle interne comme inducteurs de performance de l'organisation.

La conception et la mise en œuvre d'un dispositif du contrôle interne efficace sont nécessaires à la maîtrise des risques inhérents des organisations. Dans quelle mesure le dispositif réglementaire en matière de contrôle interne influence-t-il la pratique dans les banques ?

Et quel est l'impact de la pratique du contrôle interne sur son efficacité ?

A travers notre thème, qui est intitulé **PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : Cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (B.C.A.B.)**, nous essayerons d'apporter une réponse aux précédents questionnements.

A ce propos, au plan théorique, nous aborderons dans un premier temps, les caractéristiques de l'activité bancaire et les risques inhérents, ensuite, le contrôle interne et ses composantes et enfin, les approches de l'évaluation du contrôle interne.

Au plan pratique, nous essayerons d'apporter des réponses à la question suivante :

- ◆ La pratique du contrôle interne à la BACB lui permet-elle de réaliser ses objectifs de rentabilité et de qualité dans les conditions satisfaisantes de sécurité ? En procédant à une évaluation du dispositif de contrôle de l'institution.
- ◆ Dans le cas contraire, comment rationaliser cette pratique en vue d'apporter des améliorations à même de satisfaire les normes de sécurité édictées par l'autorité de contrôle.

### **III. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE**

L'objectif majeur de notre réflexion est de montrer d'une part, que dans un environnement bouleversé par la compétition accrue des entreprises, comment le contrôle interne s'avère indispensable à la maîtrise des risques dans les organisations et particulièrement les banques.

D'autre part, d'évaluer la pratique du contrôle interne à la B.A.C.B. afin de suggérer des recommandations viables à même de renforcer et

consolider le dispositif de contrôle interne dans son ensemble ce qui constitue un moyen de protection contre les menaces de l'environnement.

### **Les objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de notre analyse peuvent se résumer aux points suivants :

- ❖ Présenter et évaluer le système du contrôle interne à la BACB, c'est à dire présenter leurs forces et leurs faiblesses,
- ❖ Proposer des améliorations pratiques qui seront des socles d'une maîtrise des risques des activités de la BACB en adéquation avec les exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA.

Notre étude n'ambitionne pas un audit des comptes de la B.A.C.B, pour ce faire, elle n'inclura pas le contrôle des comptes. Nous allons plutôt consacrer de longs développements au reste des éléments du dispositif de contrôle interne.

## **IV.L'INTERET DE L'ETUDE**

### **1) Pour la B.A.C.B :**

Compte tenu de l'évolution des conditions d'exercice des métiers de la banque au fil du temps, le renforcement de son système de contrôle interne que vise entre autres notre réflexion pourrait induire des réactions qualitatives à son profit. Elle pourrait également servir de socle pour l'instauration d'une véritable culture de contrôle interne sans vision restrictive à la B.A.C.B, ce qui serait à notre avis gage de performance.

### **2) Pour le lecteur :**

Notre réflexion vise aussi à apporter au lecteur, indépendamment de l'abondante littérature sur le contrôle interne, un essai d'analyse sur les techniques utilisées lors d'une évaluation du système du contrôle interne dans une banque de la zone communautaire UEMOA. Il nous serait trop prétentieux de dire que nous innovons dans ce domaine, mais notre souhait est d'illustrer ce qui pourrait être une réalité pragmatique de la

réorganisation du contrôle interne de la Commission Bancaire dans les banques de la zone.

### **3) Pour l'auteur :**

Pour nous, cette réflexion nous permettra dans un premier temps de consolider nos connaissances dans les disciplines de l'audit et de contrôle apprises au Cesag et, dans un second temps, de mieux appréhender leur valeur ajoutée dans une organisation et enfin de cerner les mécanismes d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Plus que le fruit d'une réflexion académique, notre souhait est que les responsables de banques y trouvent l'illustration de leurs préoccupations de gestion.

## **V.ARTICULATION DU MEMOIRE**

Notre étude s'articule comme suit :

- **La première partie** comprend quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré aux caractéristiques de l'activité bancaire et à la notion du risque.

Le second chapitre, expose d'une part, la définition et les objectifs du contrôle interne et d'autre part, de l'importance du contrôle pour les banques. Le chapitre trois traite des approches théoriques de l'évaluation du contrôle interne dans les organisations et enfin le dernier chapitre de la partie présente la méthodologie d'analyse de notre étude.

- **La deuxième partie**, le chapitre premier introduit un aperçu de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina. Le chapitre deux expose du dispositif du contrôle interne de l'institution. Le troisième chapitre traite de l'évaluation du dispositif du contrôle interne mis en place à la B A C B, c'est à dire, présente ses forces et ses faiblesses. Le dernier chapitre de cette partie est consacré aux recommandations pour l'instauration d'une véritable culture de contrôle et de performance à la BACB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE**

## **INTRODUCTION**

La complexité de la gestion dans les banques exige, dans un contexte de concurrence intense, la définition et la mise en place de système de contrôle interne performant, capable de détecter tout dérapage par rapport aux objectifs de performance visés, et de minimiser les risques inhérents à l'activité bancaire.

Il nous apparaît indispensable avant la définition et la mise en place de cet outil de pilotage, de mieux appréhender les caractéristiques du métier de banque et des dispositifs réglementaires qui les environnent. Le chapitre 1 en fait les développements.

Ensuite, il s'agira pour nous d'exposer les contours, (bien-fondé, acteurs, objectifs et limites) du système de contrôle interne ; tel est l'objet du chapitre 2.

La gestion à vue n'a point de place dans la mondialisation des économies tournée vers la satisfaction des besoins sans cesse mouvant de la clientèle et des acteurs de l'organisation. De par la contrainte de leur environnement, les organisations s'approprient les nouveaux outils de pilotage de leur gestion, orientés vers la quête constante de l'optimisation des ressources et de l'efficacité dans le traitement des opérations. Comment l'évaluation du système de contrôle interne permet-elle la maîtrise des risques dans une organisation ? Tel est l'intérêt du chapitre 3. Il s'agit pour nous de montrer d'une part, en quoi consiste l'évaluation du contrôle interne et d'autre part, de présenter les approches d'évaluation du contrôle interne.

# CHAPITRE 1 : LES CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LA NOTION DE RISQUE

## Introduction

Les banques sont des partenaires habituels des acteurs économiques (industriels, particuliers, etc.) au regard des activités qu'elles mènent. L'activité bancaire et de l'état de l'économie vont de pair et, comme toute entreprise, les banques sont confrontées aux risques de prise de décision. L'une des spécificités des banques, c'est l'exercice du commerce de l'argent. De cette activité particulière, il en découlent des exigences de gestion dont nous présentons dans ce chapitre.

L'objet de ce chapitre est de présenter d'une part, les caractéristiques du métier de banque et d'autre part, la notion de risque et de ses conséquences sur les activités de banque.

### **1. Les caractéristiques de l'activité bancaire**

L'article 3 de la loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA précise que «sont considérées comme banques les entreprises qui font profession 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».

Par banque, nous comprenons les entreprises qui exercent d'une part, les activités d'intermédiation financière et de placement, c'est à dire la collecte de dépôts, la distribution de crédit et les opérations sur titres d'autre part, les prestataires de services (moyens de paiement, les opérations de change etc.

#### **1.1 Les activités d'intermédiation financière**

Les activités d'intermédiation financière et de placement se caractérisent par les opérations suivantes :

- La collecte de ressources (épargne) auprès des agents économiques qui disposent à un moment d'une capacité financière excédentaire,
- La distribution de crédit auprès des agents économiques à besoin de financement,
- D'émission et de souscription ou d'achat et de vente de titres sur les marchés de capitaux.

En effet, la particularité de la banque réside en ce qu'elle centralise les offres et les demandes de capitaux. Elle gère les dépôts des tiers auprès desquels elle s'est engagée à les préserver. En outre, les demandeurs de capitaux attendent d'elle le financement de leurs besoins, par l'utilisation des fonds provenant des dépôts. D'où, l'activité d'intermédiation financière.

### **a) Les opérations de collecte de l'épargne**

Les opérations de collecte de l'épargne constituent les premières activités de toute banque. La collecte des ressources se matérialise sous diverses formes. Selon Coussergues (1996 : 62), on retrouve la collecte de l'épargne à travers les comptes à vue, les comptes sur livrets, les comptes à terme et les bons de caisse.

La collecte de ressources d'une banque fait l'objet d'une politique afin de parvenir à une masse suffisamment stable pour générer une rentabilité conséquente par rapport aux moyens mis en œuvre. En effet, la collecte de certains types d'épargne engendre des charges financières ; c'est notamment les dépenses commerciales et la rémunération à accorder aux dépôts par le biais du taux d'intérêt. Nous pouvons citer à titre d'exemple les comptes à terme et les comptes sur livrets.

Les ressources collectées par la banque servent au financement de ses emplois, d'où une adéquation entre la politique de collecte de dépôts et la politique de leur utilisation ou emplois. Car, un même client de banque génère à la fois des ressources et des emplois, d'après Sardi (1998 : 202).

## **b) Les opérations de distribution de crédit**

Sur la base des dépôts collectés, les institutions bancaires organisent les opérations de financement de leurs emplois, dont le crédit à la clientèle constitue une partie essentielle.

Parallèlement à la politique des dépôts, les établissements de crédit développent également des politiques de distribution de crédit.

Grâce aux crédits, les agents économiques peuvent investir ou consommer sans avoir constitué une épargne préalable. Ils permettent aux entreprises d'investir dans les équipements nécessaires au développement de leur activité et de leur croissance future d'après DROMER (1992). Ainsi, selon la politique définie, les crédits peuvent être octroyés non seulement sur le court, moyen, et long terme, et aussi sur une typologie de clientèle.

Il y a alors une prise de risque de la banque en ce qu'elle utilise des dépôts des tiers pour financer les besoins dont les résultats attendus sont étalés sur le temps et par donc par définition incertains. C'est pour cette raison que cette activité des banques est soumise à un dispositif réglementaire des autorités publiques dans la mesure où elle conditionne la situation de l'économie à l'échelle nationale voire même internationale.

## **c) Les opérations de placements financiers**

Pour BATTINI (1995 : 18), les opérations de placements financiers répondent à plusieurs objectifs :

- les banques opèrent pour leur propre compte des placements financiers sous forme de titres ;
- elles effectuent aussi des opérations sur titres au profit de leur clientèle.

Dans le premier cas, les opérations sur titres sont faites dans le cadre d'une gestion normale des ressources de la banque (diversification des sources de produit de l'établissement). Par exemple des prises de participations dans le capital de sociétés en vue d'en bénéficier des revenus de dividendes.

Dans le second cas, les opérations de placement financier sont opérées au profit de la clientèle demandeur.

## **1.2 Les activités de prestations de services**

Les activités de prestations de services concernent la gestion des moyens de paiement, les opérations de change, et la gestion des valeurs.

### **a) La gestion des moyens de paiement**

Les moyens de paiement sont indispensables au fonctionnement du circuit économique. Ils ont pour but de simplifier et de limiter les risques liés aux transactions entre les agents économiques. Selon Crozier et al (in manuel de gestion 2000 : 210), les moyens de paiement sont par définition, l'agrégat monétaire composé des actifs monétaires les plus liquides, les pièces, les billets, les chèques, carte de paiement et billet à ordre. La gestion des moyens de paiement s'opère par dates de valeur.

La tendance actuelle est à la dématérialisation des moyens de paiement par l'utilisation des nouvelles techniques de l'information pour donner une célérité et une meilleure sécurisation dans les opérations de transaction entre les agents économiques.

### **b) Les opérations de change**

Selon Sardi (1998 : 135), les opérations de change résultent des transactions opérées entre plusieurs monnaies. Etant des interfaces entre les opérateurs locaux et leurs correspondants à l'extérieur, les banques sont amenées à effectuer des opérations libellées en plusieurs monnaies ou devises.

## **1.3 Les normes de gestion bancaire**

La loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA précise entre autres en son article 44 que «les établissements de crédit sont tenus de respecter des normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants, la division de leurs risques et, de

l'équilibre de leur structure financière».

Le respect des normes de gestion a donné lieu à l'élaboration des ratios dits prudentiels.

Il existe cinq normes de gestion auxquelles sont soumises les banques de la zone UMOA. Ce sont :

- La norme de liquidité ;
- La norme de solvabilité ;
- La norme de division des risques,
- La norme de l'équilibre de la structure financière,
- La norme de structure du portefeuille.

#### **a) La norme de liquidité**

Pour Coussergues (1996), la liquidité des établissements de crédit provient de transformation d'échéance des intermédiaires financiers dont le terme des emplois est inférieur au terme des ressources.

La norme fixée par les organes de tutelle déduit la liquidité du rapport entre, les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et, d'autre part, le passif exigible ou les engagements susceptibles d'être exécutés à court terme. Il doit être supérieur à 75% selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO.

#### **b) La norme de solvabilité**

Cette norme trouve sa justification dans l'idée selon laquelle les pertes encourues par la manifestation des différents risques doivent pouvoir être supportées par des fonds propres en quantité suffisante (Comité de Bâle, 2001 : 7). D'après la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO, la norme de solvabilité définie dans la zone UMOA, indique que le rapport fonds propres sur risques doit atteindre au moins 8%.

### **c) L'équilibre de la structure financière**

Le niveau de couverture des emplois à moyen et long termes par les ressources stables détermine la nature de la structure financière d'une banque. Pour préserver l'équilibre de la structure financière, la BCEAO indique que le rapport ressources stables et emplois à moyen et long termes doit être fixé à un minimum de 75%.

### **d) La norme de division des risques**

Pour éviter une concentration excessive des engagements d'une banque dans un secteur donné, les autorités de tutelle ont défini des limites de prise de risque. Ainsi, pour une bonne répartition des engagements, le montant des engagements pris sur une seule signature ne peut dépasser 75% des fonds propres effectifs et le volume global des risques atteignant individuellement 25% de ces fonds propres ne peut excéder huit fois le montant de ces derniers selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO.

### **e) La norme de structure du portefeuille**

Selon la lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO, cette norme est destinée à mesurer la qualité des engagements pris par les banques. Elle indique que l'encours de crédit bénéficiant des accords de classement de la BCEAO doit représenter au moins 60% du total des crédits bruts portés par la banque.

Malgré la prescription de ces normes de gestion, les activités de banque n'échappent pas comme toute entreprise à l'influence des risques qui entoure les prises de décisions.

## **2. La notion de risque et ses influences sur les activités bancaires**

MADERS (1994 : 13) souligne que « l'activité bancaire est une activité à risque, de part sa nature même. Risquée, cette activité l'a toujours été et le sera toujours ». Dans ce cas, nous sommes à même de nous interroger sur la notion de risque et notamment celle afférente à l'activité de banque.

### **2.1 La notion de risque**

La notion de risque est au centre de la problématique du système de contrôle interne. Alors qu'est ce que le risque ?

Il existe plusieurs façons de concevoir le risque, mais nous retenons que le risque, « c'est la menace d'un événement qui, s'il intervient, portera préjudice sur la valeur d'une organisation » CAMDESSUS (1988). Pour une entreprise, le risque c'est l'éventualité d'une nuisance qui pourrait affecter le patrimoine ou les résultats. Non voulue, mais partiellement prévisible, il incite à des comportements de protection, de transfert et d'assurance.

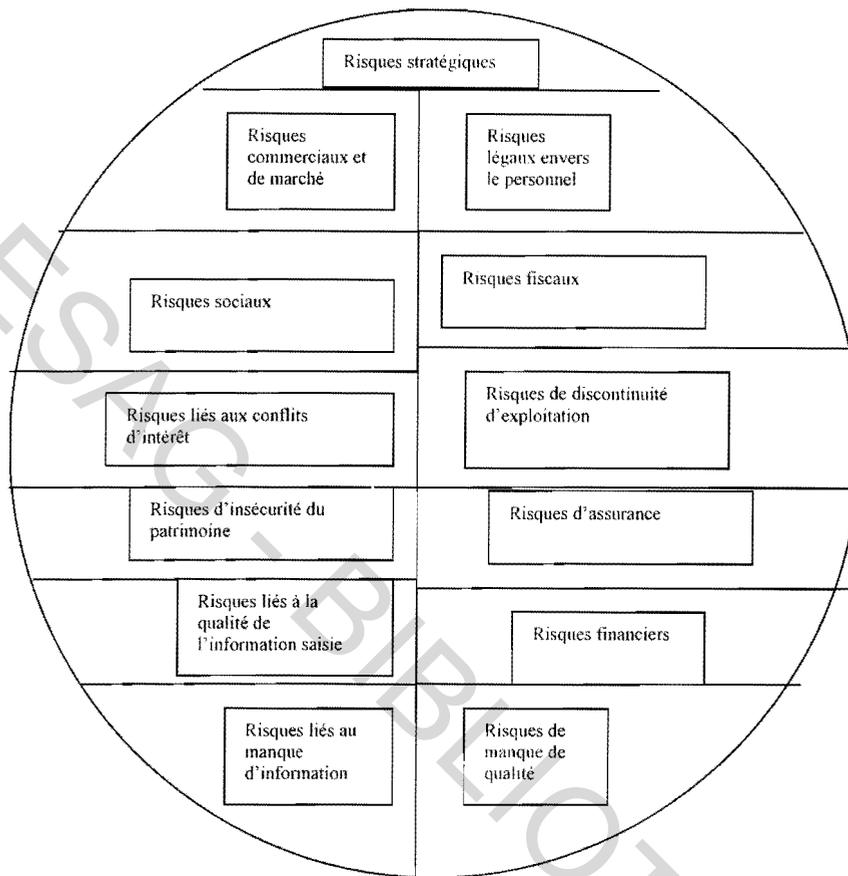
La survenance de l'évènement va avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Cet impact pouvant être négatif ou positif (dans le sens où il se présenterait comme une opportunité). Pour Basps & al (2001 : 8), « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif, à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ». Cette vision s'inscrit dans une gestion pro-active des risques.

Collins & Vallin (1992 : 29), conçoivent l'entreprise comme un ensemble de système de risques. Le risque accompagne chaque pas d'action entreprise par l'organisation dans son fonctionnement quotidien.

Puisque l'approche systémique de l'entreprise consiste à considérer celle-ci comme un ensemble de systèmes et de procédures gérées par un personnel spécialisé dans le but d'assurer le respect des politiques et des stratégies adoptées par les dirigeants pour permettre à l'entreprise

d'atteindre ses objectifs ; il s'ensuit alors que l'entreprise est déduite comme un ensemble de risques. Ceci, dans la mesure où le risque se trouve dans chaque action et même dans l'inaction.

**Figure n° 1 : L'entreprise vue comme un système de risque.**



**Source : Adapté de COLLINS & VALIN (1992 : 29)**

## 2.2 La cartographie de risque

La cartographie de risque répond à la question de savoir comment intégrer au mieux l'approche risques/opportunités dans le processus stratégique et opérationnel d'une organisation ?

La première phase d'identification et de diagnostic de ces risques/opportunités se matérialise souvent par une cartographie des risques d'après Basps & al, (2001 : 3).

Cette cartographie de risque permet d'abord d'identifier et d'appréhender les facteurs de risque, de conscientiser l'ensemble des acteurs parties prenantes

du processus, et ensuite de construire un référentiel commun com tous.

La mise en place d'une cartographie peut s'opérer sur plusieurs raisons comme à la faveur d'une définition de plan d'audit ou d'un plan stratégique Basps & al (2001).

La cartographie de risques répond à l'idée de bien identifier les risques pour les aborder et les gérer dans les meilleures conditions possibles.

A présent, nous allons procéder à l'analyse des risques qui environnent les activités de banque de façon générale.

### **3. Les risques de l'activité bancaire**

Le risque bancaire est une sorte de constellation dont les étoiles s'appellent risques politiques, risques techniques et risques bancaires et para-bancaires au sens propre du terme MERCAT (1996).

Ainsi, des risques politiques, on déduit les risques de stratégies (mauvaise orientation, déséquilibre entre moyens, finalités et rentabilité, etc.), les risques d'éthiques (non-respect des règles, des prescriptions fiscales ou déontologiques) et les risques de management (insuffisance de l'équipe dirigeante ou de l'organisation, division des actionnaires, etc.).

Les risques techniques sont ceux qui affectent les opérations bancaires et au système d'information et enfin à l'environnement. Les risques bancaires proprement dits peuvent être classés en deux catégories :

- Les risques de la production bancaire,
- Le risques opérationnels.

#### **3.1 Les risques de la production bancaire**

##### **a) Le risque stratégique**

Encore appelé risque de politique générale ou de risque de management, ce type de risque est relevé lorsqu'il n'y a pas de stratégie ou si celle-ci s'avère inadaptée sur plusieurs secteurs d'activités d'une banque occasionnant par ce fait de perte de valeur quantitative ou qualitative.

Comme l'ont souligné J. P Anastossopoulos & al (in STRATEGOR 1993), «la stratégie engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise». La stratégie constitue le socle de développement ou de croissance d'une banque et, toute défaillance de sa stratégie, entraîne nécessairement des conséquences néfastes sur son patrimoine.

Pour se munir contre ce risque, il est indispensable dès la conception du projet de stratégie de la banque de s'entourer non seulement des consultants confirmés en la matière mais aussi l'ensemble des ressources humaines à l'interne.

### **b) Le risque crédit**

Le risque crédit correspond au risque de défaillance d'un client de l'institution bancaire. Cette défaillance peut être la conséquence d'une dégradation de la surface financière du client à la suite d'une conjoncture économique défavorable, même d'une mauvaise analyse du dossier lors de son instruction.

Pour BESSIS (1995 : 257), le risque crédit est le premier des risques auquel tout établissement de crédit doit faire face. Il désigne la probabilité de défaut des clients, c'est à dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses engagements.

Le risque de clientèle s'il se réalise, entraîne des provisions qui viennent en diminution des produits affectant du même coup la rentabilité de la banque. Les prises de garanties réelles et un service de recouvrement performant sont entre autres des solutions de couverture contre ce risque. Pour nous, une meilleure instruction des dossiers de la clientèle permet de prévenir contre ce risque.

### **c) Le risque d'illiquidité**

Le risque d'illiquidité se manifeste par la cessation de paiement ou en d'autres termes l'incapacité de l'institution à honorer ses engagements financiers Maders (1994). Ce risque provient soit d'une structure bilantielle

déséquilibrée (cas où les emplois à moyen terme serait financé par les dépôts à vue), soit une mauvaise cotation au marché monétaire empêchant tout refinancement de la banque.

Afin d'éviter ce type de risque il convient de créer un comité ad hoc chargé du suivi des engagements, de leurs coûts ainsi que leur couverture.

#### **d) Le risque sur les taux d'intérêt**

Le risque sur les taux d'intérêt est également appelé risque de transformation est directement liée aux différentes variations et sources de financement des emplois de la banque. Les domaines économiques et monétaires étant intimement liés et par définition sujette à des évolutions peuvent déclencher par exemple une chute des taux d'intérêt. Ce qui aurait pour conséquence d'engendrer des pertes financières à la banque selon Coussergues (1996).

Pour se mettre à l'abri de ce risque, il faut mettre en place des échéanciers de taux permanent permettant d'évaluer les marges prévisionnelles et leur sensibilité à une variation des taux ainsi que leur incidence sur le compte de résultat.

#### **e) Le risque de change**

Le risque de change est manifesté par les variations du cours des devises et notamment leur baisse pour l'institution qui détient des créances ou des dettes libellées à par rapport à la devise dépréciée d'après SARDI (1998). Le risque de change provoque des suppléments de charges s'il ne pas couvert par une option de diversification.

#### **f) Le risque systémique**

Les banques échangent entre elles des actifs financiers pour leur propre compte ou au profit de leur clientèle. Par ces échanges, une interrelation d'écritures comptables est tissée entre elles traduisant ainsi leurs

relations d'affaires. Encore appelé risque interbancaire, le type de risque systémique correspond aux conséquences néfastes dues à la faillite d'une ou plusieurs banques qui se propagent par effets de chaîne sur la qualité de fonctionnement des autres banques d'une nation et au-delà. Selon Coussergues (1996).

Pour une maîtrise de ce risque, il convient de suivre régulièrement les contreparties qui garantissent les opérations passées entre les banques.

### **g) Le risque réglementaire**

L'activité bancaire est sujette à des règlements édictés par les organes de tutelle et de contrôle dont respect conditionne la continuité d'exploitation de l'agrément obtenu.

Tout manquement à ces règles constitue un risque potentiel pour l'institution de crédit qui pourrait se transformer en une sanction telle que le stipule l'article 23 de la convention de création de la Commission Bancaire de l'UMOA. D'où, la nécessité du renforcement du contrôle interne malgré les limites propres à chaque établissement de crédit.

## **3.2 Les risques opérationnels**

### **a) Le risque sur les systèmes d'information**

Selon MADERS (1994 : 80), ce risque correspond au risque lié à l'architecture générale du système d'information (applications, bases de données, systèmes de traitement), des matériels utilisés (ordinateurs, terminaux, micro-ordinateurs...) et de l'organisation des traitements (batch, temps réel) de la banque. La manifestation de ce risque empêche généralement le fonctionnement de l'institution, dans la mesure où, les métiers de banque sont désormais et fortement adossés aux systèmes d'information.

## **b) Le risque de manquement aux règles déontologiques**

Il correspond au non respect des principes déontologiques du secteur bancaire. Les règles déontologiques gouvernent les normes de gestion des affaires entre l'organisation et son environnement extérieur et, particulièrement sa clientèle en ce qui concerne les institutions de crédit selon (GAFI, 1994 in Maders, 1994 : 83). La méconnaissance de ces règles conduit à des pratiques condamnables par la loi (le blanchiment d'argent sale, la communication d'informations stratégiques de l'institution à ses concurrentes etc.)

La rédaction d'un code déontologique et la sensibilisation de l'ensemble des ressources humaines à son respect constituent un premier rempart contre le risque déontologique.

## **c) Le risque sur le patrimoine**

Le patrimoine d'une organisation comprend aussi bien les ressources humaines que les biens meubles et immeubles. Le risque sur le patrimoine correspond à l'inefficacité que pourrait subir l'entité dans l'éventualité d'une mauvaise utilisation de ces ressources ou purement de leurs pertes occasionnant ainsi des pertes de valeurs à l'institution. MADERS (1994 : 82).

Pour prévenir ce risque, plusieurs mesures doivent être entreprises dont, les prises d'assurance sur les biens meubles et immeubles, une bonne politique des ressources humaines etc.

## **d) Le risque comptable**

Selon Sardi (1998 : 65), toute opération bancaire se traduit par une écriture comptable matérialisant ainsi le schéma comptable qui permet de suivre la traçabilité des opérations, qui du reste constitue un gage de la fiabilité des informations comptables et financières.

Le risque comptable découle d'un mauvais enregistrement des opérations par les agents en charge de la fonction comptable, ou d'un

mauvais paramétrage des logiciels comptables lorsque les écritures comptables sont générées par ceux-ci.

## **CONCLUSION :**

En qualité d'entreprise commerciale et dans un monde de plus en plus concurrentiel, les banques doivent tout mettre en œuvre pour être rentable, développer une réelle stratégie de marché, respecter les équilibres financiers et faire évoluer leurs métiers.

Pour y parvenir, les banques utilisent une combinaison de moyens humains, financiers et techniques et une organisation rigoureuse de leurs activités à cause de la spécificité de leur matière première qui est la monnaie. La nature de leur matière première leur astreint à des règles juridiques et prudentielles lourdes. Ces règles trouvent leur justification dans le caractère hautement sensible des activités bancaires dans la régulation des économies nationales et même au-delà.

C'est dans ce contexte qu'elles doivent générer de la valeur pour assurer leur survie et assurer leur croissance sous la contrainte des risques inhérents de leurs activités et de ceux de l'environnement sans cesse en turbulence.

D'où toute l'importance de bâtir une cartographie de risques afin de pouvoir envisager leur maîtrise : c'est l'objet et le bien-fondé du contrôle interne.

## **CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE**

### **Introduction**

Certaines organisations publiques et privées, dans leur fonctionnement, pratiquent de façon formelle ou informelle le contrôle interne sans pour autant maîtriser le concept du dispositif. En effet, nombre d'entre elles, l'assimilent tantôt à une fonction particulière de la direction générale ; pour d'autres, le contrôle interne se résume à une activité de vérification.

Ce constat est sans doute la résultante d'un manque d'intérêt ou d'une insuffisance de culture de gestion et d'organisation ou encore une ignorance du contrôle interne.

L'objet de ce chapitre est de présenter la notion de contrôle interne et notamment ses objectifs, ses composantes et son importance pour les banques.

### **1. Définition et objectifs du contrôle interne**

#### **1.1 Définition du Contrôle interne**

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

- L'optimisation et l'efficacité des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur.» Coopers & Lybrand (1998 : 24 ).

Pour le Comité de Bâle (1997 : 292), le contrôle interne est «un ensemble de mesures adaptées à la nature et l'ampleur des activités de la banque et recouvrant plusieurs aspects :

- Disposition claire de délégation de pouvoirs et responsabilités,
- Séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque,

- 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 la conformité à ces dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables».

La Commission Bancaire de l'UMOA par sa circulaire n° 10-2000/CB, du 23 juin 2000, a redéfini l'organisation du contrôle interne applicable dans les établissements de crédit. Tenant compte des spécificités et des changements qui accompagnent le métier de banque, le dispositif de contrôle interne tel que présenté s'articule autour des points suivants :

- Des objectifs du contrôle interne ;
- Renforcement du rôle des organes délibérant et exécutif ;
- Formalisation des procédures opérationnelles ;
- Un système d'information et de documentation ;
- Une fonction d'audit interne efficace.

Trois préoccupations transparaissent à l'analyse des éléments du dispositif de contrôle interne formulée par la Commission Bancaire de l'UMOA. Ce sont :

- Une exigence de rentabilité des activités bancaires ;
- Une exigence d'évaluation des risques à tout instant et dans tout domaine d'activité de l'institution de crédit ;
- Une exigence de qualité du système de gestion et de pilotage, c'est à dire que les systèmes de mesure de rentabilité et de suivi des risques doivent être performants.

Les définitions sont variées, le contrôle interne est tour à tour qualifié de dispositif, de moyen, de système et de processus. Nous constatons que malgré la différence de terminologies utilisées, les conceptions ne sont pas fondamentalement divergentes, ni contradictoires.

Elles consentent toutes à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un état de maîtriser une situation, de déceler et de prévenir les risques, de réduire leurs conséquences et d'améliorer les performances.

En somme, nous retenons que le contrôle interne est «un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ; les informations financières sont fiables ; les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées » SHIICK (1997 : 23).

Néanmoins la conception du COSO nous paraît plus complète et assez explicite dans la mesure où, transparaissent les objectifs, les moyens et les acteurs du dispositif.

## **1.2 Les objectifs du contrôle interne**

Comme nous l'avons souligné plus haut, le secteur bancaire est assujéti à un même corps de règles prudentielles. L'objet de ces contrôles est de veiller à la santé et au fonctionnement harmonieux des banques, gage de sûreté pour les épargnants et d'un financement sain des économies. Cela passe par une gestion saine des institutions bancaires d'où les objectifs suivants :

- L'optimisation et l'efficacité des opérations,
- La fiabilité des informations et notamment financières,
- La protection des actifs,
- La conformité aux lois et règlements en vigueur,
- L'amélioration des performances.

Nous allons tour à tour examiner le contenu de chacun des ses éléments.

### **a) L'optimisation et l'efficacité des opérations**

La problématique de la gestion des ressources est au centre des nouvelles techniques de gestion. En effet, les ressources n'étant pas inépuisables, il convient alors de les utiliser dans un esprit d'efficacité, d'économie et d'efficience, en somme de performance. Celle-ci constitue de

nos jours, la préoccupation des dirigeants d'organisation soit la rentabilité et de croissance dans un contexte de concurrence.

Pour Coopers & Lybrand (1998 : 84 ), cet objectif du contrôle interne nécessite la mise en place d'un système d'information qui véhicule à tous les niveaux de l'organisation les données quantitatives et qualitatives sur lesquelles des éléments d'appréciation peuvent être élaborés dans chaque unité fonctionnelle et opérationnelle de l'entité, selon les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre.

En ce qui concerne le secteur bancaire, l'optimisation et la sécurisation des opérations se fondent sur les points suivants :

- la collecte optimale de l'épargne des clients, ressource de financement des emplois,
- l'utilisation sécurisée des dépôts en vue de générer de la valeur ajoutée (crédits, achats de titres, placements sur le marché monétaire),
- l'utilisation sécurisée des emprunts pris sur le marché monétaire,
- la gestion optimale des ressources humaines et matérielles,
- enfin, la sécurisation des services bancaires (transferts, domiciliation, etc.).

### **b) La fiabilité des informations de gestion**

Une information fiable, elle est celle qui donne une image fidèle et sincère de l'entité, qui est disponible dans les moments voulus et reflète la traçabilité des opérations. Laurent & Tcherkowsky (1991 : 86), relèvent que la compétitivité de l'entreprise et sa capacité à mettre en œuvre sa politique de développement sont étroitement liées à son aptitude à développer et à protéger ses informations de gestion.

Une défaillance quelconque du système d'information constitue un facteur de risque sur la continuité de l'organisation. D'où, l'importance de définir un système d'information de gestion adéquat, indispensable pour un contrôle efficace. Pour Yazici (2001), «Le système d'information et de gestion est un ensemble des moyens dont se dote l'organisation pour collecter, créer,

traiter, exploiter, stocker, mettre à jour et communiquer ou diffuser les informations nécessaires à sa stratégie et à son bon fonctionnement »

La rapidité de réaction est plus que jamais un facteur essentiel de la capacité de l'entité à faire face à son environnement ; or cette capacité est dans une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des informations. Pour la Commission Bancaire de l'UMOA (guide du banquier de l'UEMOA, 2000 : 19), le système informatique doit être à mesure de répondre aux exigences d'exploitation et de production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes, dans les conditions satisfaisantes de sécurité.

### **c) La conformité des directives internes, lois et règlements en vigueur**

Pour (Collins & Valin, 1992), le respect des directives et politiques d'une organisation passe dans un premier temps par une meilleure définition des objectifs de celle-ci ; c'est à dire qu'ils sont jugées opportunes et compréhensibles pour l'ensemble des acteurs de l'entité.

En second lieu, il convient de s'assurer du bon fonctionnement de la supervision doit garantir le respect des directives qu'elles soient externes ou internes.

Le secteur bancaire est soumis à un ensemble de lois et de règlements dont le respect conditionne la continuité de l'activité. Ce sont :

- la réglementation du crédit,
- la réglementation prudentielle,
- la réglementation comptable,
- les règles de déclassement et de provisionnement des créances en souffrance,
- les règles déontologiques d'exercice de la profession bancaire etc.

De ces objectifs, nous en déduisons un quatrième qui est la protection et la sauvegarde du patrimoine.

#### **d) La protection et la sauvegarde du patrimoine**

Le patrimoine englobe plusieurs variété de bien, allant des biens meubles et immeubles, aux ressources humaines à l'image de marque, aux données stratégiques de gestion. C'est dans cet esprit que la circulaire de la Commission Bancaire souligne le respect des limites fixées de risques, ceci dans l'idée de garantir la protection du patrimoine des institutions de crédit.

La CNCC (1988 : 24) souligne que la mise en œuvre du contrôle interne dans une organisation vise à s'assurer que les actifs acquis grâce au capital et éventuellement d'autres ressources sont protéger en permanence, à travers les diverses transformations du cycle opérationnel. Il s'agit là de protection contre les dysfonctionnements des unités opérationnelles, les fraudes, les abus et l'incompétence qui peuvent engendrer des pertes sur le patrimoine.

#### **e) L'amélioration des performances**

A travers ses composantes que sont, l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôles, l'information et la communication, le pilotage, le contrôle interne contribue à promouvoir l'efficacité, l'économie et l'efficience dans les organisations (Coopers & Lybrand, 1998 : 15).

En effet, le système de contrôle interne mis en place au sein de l'organisation a pour entre autres objectifs, de déceler dans des délais raisonnables, tout glissement par rapport aux objectifs de performance fixés. Dans le cas d'un contrôle interne efficace, les procédures établies devraient assurer l'économie dans l'acquisition et l'utilisation efficiente des ressources.

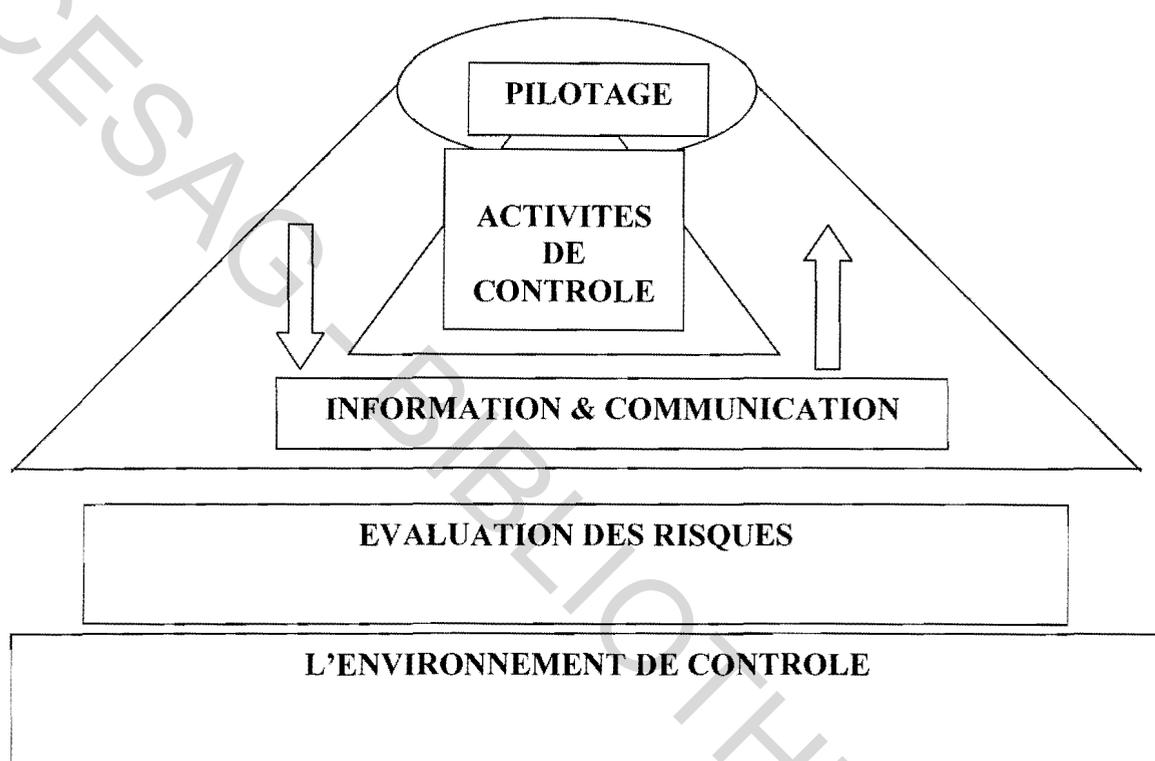
## **2. Les composantes du contrôle interne**

Les composantes du système de contrôle interne sont au nombre de cinq Coopers & Lybrand (1998 : 15). Elles sont liées entre elles par des relations permettant au dispositif d'être un ensemble cohérent. Ce sont :

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

En résumé, les éléments du contrôle peuvent être schématisés comme suit :

**Figure n° 2 : Les composantes du contrôle interne**



**Source :** Inspiré de COOPERS & LYBRAND (1998)

Nous allons à présent examiner le contenu de chacune des composantes du dispositif de contrôle interne.

## 2.1 L'environnement du contrôle interne

L'environnement est le milieu dans lequel est mis en œuvre le système de contrôle. Ce milieu comprend les dirigeants et le personnel, notamment leur compétence, la politique générale de l'entité et sa structure organisationnelle.

Avant de présenter les parties prenantes au dispositif de contrôle interne, nous tenons à préciser que le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'organisation.

A ce titre, il constitue une composante essentielle de la gestion et un élément de culture en faisant partager à l'ensemble des acteurs de l'entité l'importance du contrôle, d'après (Laurent et Tcherkowsky, 1991).

La circulaire du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire note que plusieurs acteurs interviennent dans le dispositif de contrôle interne d'une banque.

### **a) Les acteurs du contrôle interne**

Sans être exhaustif, nous pouvons citer :

- Le contrôle de gestion ;
- L'audit interne ;
- Le commissariat aux comptes ;
- La commission bancaire ;
- L'organe délibérant ;
- L'organe exécutif ;
- Le personnel etc.

#### **➤ Le contrôle de gestion**

«Le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente». (BOISVERT 1991 : 30, in YAZI 2001)

La finalité du contrôle de gestion se résume à promouvoir et à piloter le processus de performance dans les entités (Malo et Mathé, 2000 : 15). De par ses missions, le contrôle de gestion organise et met à la disposition de la Direction, des informations nécessaires à l'orientation et la prise de décision, et dont notamment sur la rentabilité des activités.

La lettre-circulaire n°01-2001/CB du 03 avril 2001 fait obligation aux banques de disposer d'un bon contrôle de gestion, capable de mesurer et

d'améliorer les performances à tous les niveaux d'activités entreprises par la banque. Pour les autorités de contrôle, le contrôle de gestion constitue un outil qui doit permettre de détecter les opérations ayant un coût ou un risque trop élevé et d'en rechercher les causes afin de proposer des solutions pour y remédier. A ce titre, le contrôle de gestion est chargé de concevoir et d'animer le système d'information de gestion de sorte à obtenir un tableau de bord équilibré selon Morin & al (1994).

### ➤ **L'audit interne**

Souvent à la une de l'actualité, l'audit interne est un terme qui donne lieu à des interprétations divergentes et parfois au sein de l'entité dans laquelle elle est exercée.

Parfois dénommée, inspection générale, contrôle interne, contrôle général, l'audit interne, est de nos jours sujets à controverse quant à ses objectifs. Il paraît opportun de clarifier le concept de cette fonction.

En juin 1999, l'IIA adoptait à la suite des études menées sur les mutations de l'environnement sur la fonction, la définition suivante traduite en français par l'IFACI de la manière suivante : «l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

Nous retenons que :

- L'audit est une démarche méthodique ou un processus d'investigation, en ce sens qu'il se déroule selon des normes précises en plusieurs phases et avec des techniques propres donc à chaque étape.
- L'audit est exercé par un professionnel ou une personne compétente et indépendante. Cette exigence n'est pas propre à l'audit mais souligne toutefois la rigueur du métier et l'objectivité rechercher par la démarche d'investigation.

- L'audit, se conclut par une appréciation et donc par un rapport sur les investigations menées.

### ➤ **Le Commissariat aux Comptes**

L'article **710** et suivant de l'OHADA indique le rôle du commissariat aux comptes dans les sociétés, en particulier, les sociétés anonymes. Ils précisent par ailleurs le caractère permanent des missions du commissaire aux comptes dans le fonctionnement desdites sociétés.

Notons que dans le secteur bancaire de l'UMOA, la désignation d'un commissaire aux comptes et/ou son suppléant, est soumise à une autorisation préalable de l'organe de contrôle des établissements de crédit et établissements financiers de la zone.

Le commissaire aux comptes exerce donc une mission d'audit externe mais revêtu du caractère légal. Le commissaire aux comptes apparaît à ce titre comme un acteur du contrôle interne dans l'entité et contribue, par ses investigations en vue d'accomplir sa mission, à édifier un contrôle de qualité.

### ➤ **La Commission Bancaire**

Créée par convention du 24 avril 1990 dans le cadre de l'Union Monétaire Ouest Africaine, la Commission Bancaire a pour but de veiller entre autres à l'organisation et au contrôle des banques et établissements financiers sur l'ensemble de la zone communautaire.

C'est au début des années 1990, que la préoccupation de surveillance des activités bancaires est ressentie avec notamment la situation quasi générale d'illiquidité des banques dues à des portefeuilles énormément compromis.

Les contrôles de la commission bancaire s'exercent de manière permanente en s'appuyant sur les documents des banques qui permettent d'examiner le respect des dispositions réglementaires.

Le dispositif de contrôle mis en place par l'organe de tutelle permet la surveillance de la qualité de gestion, des risques et de la situation financière

de chaque banque, même si ce mécanisme ne fonctionne que sur des contrôles a posteriori.

En effet, une fois par an, les banques soumettent à la Commission Bancaire, un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle est assuré.

### ➤ **L'organe délibérant**

La circulaire du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire précise que l'organe délibérant est «le Conseil d'Administration pour les sociétés anonymes,...». Selon les dispositions de l'OHADA, il a notamment pour rôle de :

- veiller à l'instauration d'un système de contrôle adéquat, en fixant les grands axes de la politique de contrôle de la banque,
- D'accompagner les actions de la direction générale par le contrôle qu'il effectue sur elle.

Le Conseil d'Administration doit être informé au moins une fois par an, par l'organe exécutif et le responsable de la fonction audit interne de l'activité et des résultats du contrôle interne. Par cette organisation, il joue un rôle actif dans le processus de surveillance et de maîtrise des risques des activités de la banque.

Enfin, il peut créer un comité d'audit pour l'assister dans sa mission de surveillance de sa politique de contrôle interne.

### ➤ **L'organe exécutif**

La commission bancaire précise que l'ensemble des structures qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'institution de crédit, constitue l'organe exécutif.

Il a principalement pour rôles de :

- D'organiser le contrôle interne, en mettant en œuvre une structure de contrôle interne efficace,
- D'analyser les composantes du contrôle interne selon une périodicité définie,

- D'informer l'organe délibérant des activités et des résultats de contrôles,
- De participer à la promotion de la culture de contrôle dans l'organisation.

### ➤ **Le personnel**

Pour A. SARDI (1998 : 48), l'efficacité des traitements, l'amélioration de la productivité, la qualité des services et du contrôle interne, reposent en grande partie sur la qualité du personnel. La circulaire note du reste l'importance du personnel dans le fonctionnement du dispositif et le rôle de l'organe exécutif à assurer une politique des ressources humaines par des recrutements judicieux, des formations adaptées et des affectations adéquates des compétences par fonction, celle-ci constituant un gage de bonne assise du dispositif du contrôle interne à l'intérieur de l'organisation.

#### **b) La politique de l'organisation**

Elle trace les grandes lignes de développement de l'organisation et les moyens de leur mise en œuvre sur une période de temps déterminée. Pour MINTZBERG (1998 : 246), la politique de l'entreprise regroupe aussi bien la politique de gestion des ressources, que le style de management.

Le style de management détermine la qualité de l'ensemble des politiques dans l'organisation et de la structure mise en place pour atteindre les objectifs préalablement fixés. C'est donc face aux caractéristiques de l'environnement que l'entité doit construire sa structure de sorte à pouvoir y faire face, c'est à dire à le prédire, à l'appréhender, à y répondre rapidement. En fonction des objectifs recherchés, une organisation structurelle s'avère nécessaire pour définir les responsabilités, les fonctions et fixer des objectifs.

### **c) Le plan d'organisation**

Le plan d'organisation a pour but de favoriser une assise claire des responsabilités entre les différentes fonctions de l'organisation. Selon la CNCC ( 1988 : 36), il se caractérise par :

- Une définition d'objectifs permanents pour l'entité ;
- Un organigramme définissant les différentes liaisons hiérarchiques et fonctionnelles manifestant une nette séparation des tâches et des fonctions;
- Une définition des responsabilités et leur étendue par un système de délégation et de supervision.

Selon Renard (1998), une organisation de qualité doit répondre à trois (3) critères que sont :

- l'adaptabilité pour éviter l'immobilisme,
- l'objectivité pour s'adapter aux besoins de l'entité
- Une nette séparation des fonctions incompatibles.

## **2.2 Evaluation des risques**

Toute organisation est confrontée à un ensemble de risques qui méritent d'être évalués. L'assise d'un système de contrôle de qualité dans une entité selon Coopers & Lybrand (1998 : 15), passe dans un premier temps par une identification des risques inhérents aux activités et à l'environnement ; et en second lieu par leur appréciation objective. La circulaire de la Commission Bancaire indique que le contrôle interne ayant une dimension préventive, les risques inhérents de l'activité bancaire doivent être identifiés de façon permanente et exhaustive. L'évaluation des risques a un double but, à savoir :

- Permettre de quantifier les pertes financières et ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer ;
- Définir les mesures de couverture des risques notamment de contrepartie, de liquidité, opérationnels etc.

Les risques identifiés font l'objet de limites fonctionnelles et opérationnelles qui garantissent leur maîtrise selon Lemant (1999).

C'est à cet effet, que des objectifs compatibles et cohérents doivent être précisés dans chaque unité de la banque. Ces objectifs peuvent être déclinés en termes quantitatifs ou qualitatifs.

### **2.3 Activités de contrôle**

« Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations provenant du management » Coopers & Lybrand (1998 : 70).

Elles se résument par trois sortes de contrôle que sont : la supervision par la hiérarchie, la supervision réciproque, et enfin l'auto-évaluation ou auto-contrôle d'après Fournier (2001).

La supervision par la hiérarchie encore appelée contrôle de premier niveau consiste en des vérifications et des surveillances permanentes observées par les responsables hiérarchiques sur les tâches courantes effectuées par le personnel dans chaque compartiment de l'entité concernée. Elle consiste à encadrer les tâches faites par les collaborateurs en leur entourant de conseils. Selon Laurent et Tcherkawsky (1991), ces contrôles peuvent être formels c'est à dire marqués par les procédures, ou informels, c'est à dire fondés sur le professionnalisme des collaborateurs.

Quant à la seconde activité de contrôle ou contrôle de deuxième niveau, elle concerne les vérifications croisées des tâches effectuées par des agents au sein de l'organisation.

Enfin, le troisième niveau de contrôle ou auto-contrôle est le contrôle permanent exercé par l'organe en charge d'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle dans l'entité donnée.

La circulaire du 23 juin 2000 précise que les objectifs recherchés par les activités de contrôle sont les suivants :

- Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives

et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;

- Vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;
- Veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

En somme, les activités de contrôle doivent être imbriquées dans les opérations quotidiennes de la banque par des :

- Contrôles physiques,
- Contrôles opérationnels,
- Contrôles comptables,
- Contrôles administratifs,
- Contrôles adaptés à chaque type d'opération.

## **2.4 Information et la communication**

L'information et la communication constituent des supports indispensables à la définition et à la mise en place d'un contrôle interne de qualité. Il constitue le pilier du processus d'évaluation des risques qui doit permettre de prendre en compte les facteurs internes et externes qui pourraient avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Elles doivent être organisées en système de sorte à contenir tous les flux d'information de l'organisation. Pour Yazı (2001), le système d'information de gestion consiste à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler les opérations.

L'objectif majeur du système d'information est de faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion et de favoriser des mesures correctives en cas de dérapage par rapport aux objectifs fixés.

Un système d'information et de communication performant permet de recueillir et de transmettre à tous les niveaux de l'entité et ce dans les délais requis les données devant permettre à chacun des acteurs de jouer pleinement son rôle dans le fonctionnement du contrôle interne. La Commission Bancaire (circulaire 23 juin 2000 : 5) a également mis un accent fort sur cet élément, en soulignant que «...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».

## **2.5 Pilotage**

Au fur et à mesure qu'une entité avance, il est nécessaire de savoir, où, l'on en est par rapport aux objectifs fixés. Selon Coopers & Lybrand (1998 : 24), le système de pilotage comprend deux éléments, à savoir :

- Le suivi de l'exactitude et de l'exhaustivité des données résultant du système d'information,
- Les activités de contrôles intermittents qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes est bien mené.

Le pilotage permet donc d'évaluer au fil du temps les mesures qualitatives du contrôle interne et/ou d'en rectifier les lacunes observées. C'est la fonction audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne. A cet effet, elle doit être confiée à un service 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 la banque d'après Sardi (1998 : 49).

La circulaire n°10-2000/CB, souligne par ailleurs que la surveillance prudentielle revient à l'organe de contrôle interne qui doit les 30 jours

suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile transmettre à l'organe de tutelle un rapport comportant :

- Une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne, en illustrant les travaux réalisés et les moyens mis en œuvre ;
- Un inventaire des contrôles opérés et les principales observations relevées et les mesures correctrices entreprises ;
- Un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposée la banque ;
- Un programme d'activités de contrôle à venir.

### **3. L'importance du contrôle interne dans les banques**

Les banques sont interdépendantes les unes par rapport aux autres. La défaillance d'une d'elle déclenche par effet de dominos des difficultés chez les autres. L'apport du contrôle interne par la maîtrise des risques est essentiel à la bonne régulation du secteur bancaire. En effet, la capacité à maîtriser les risques majeurs de l'activité bancaire, s'observe par :

- La sécurisation des activités bancaires,
- La surveillance permanente des activités bancaires,
- L'amélioration de la productivité interne.

#### **3.1 Sécurisation des activités bancaires**

Dans un contexte de concurrence et de risques de plus en plus accrus, sécuriser les activités bancaires devient un élément clé de chaque établissement de crédit dans sa stratégie de pilotage. Elle consiste d'une part, à évaluer les risques, puis à leurs définir une politique de couverture et d'autre part, à optimiser la structure du bilan, grâce à une bonne gestion Actif-Passif d'après le Comité de Bâle (1997).

Pour SARDI, (1998 : 26), sécuriser les activités bancaires s'entend aussi par :

- sécuriser les opérations,
- Sécuriser les valeurs et les biens.

### **a) Sécurisation des opérations**

Les banques de par la nature de leurs activités, effectuent d'énormes quantités d'opérations qui en plus de leur risque spécifique, peuvent être sources d'erreurs, de mauvaises exécutions, consécutives à l'absence d'un dispositif de contrôle interne efficace. La substance du contrôle interne dans ces cas est d'assurer la fiabilité des traitements indispensables à la continuité de l'exploitation.

### **b) Sécurisation des valeurs**

Le contrôle interne a également pour objet de garantir la protection et la préservation des valeurs ou ressources matérielles, humaines et financières au sein des établissements de crédit. Pour SARDI (1998 : 27) : «Une banque est un immense coffre-fort, qu'il convient de protéger contre les agressions externes et internes par des mesures adéquates».

Les mesures de sécurité à mettre en place concernent :

- Les valeurs financières, c'est à dire, les dépôts collectés auprès du public contre les vols internes et agressions extérieures, donc lors des manipulations et des transferts ;
- Les valeurs ou moyens matériels (immobilisations et autres mobiliers) contribuant au bon fonctionnement de l'entité bancaire contre les abus et détournements ;
- Les ressources humaines qui constituent la valeur de premier rang indispensable à l'amélioration de la qualité des prestations et de meilleure productivité. Pour ce faire, des meilleures conditions de travail (rémunérations, système de valorisation etc.) doivent être mis en place pour éviter les départs ou démissions désagréables.

### **3.2 Surveillance des activités bancaires**

Les activités bancaires sont soumises à des réglementations édictées par leurs organes de tutelle. Ceux-ci supervisent les activités sur la base des règles harmonisées de gestion bancaire (règles prudentielles). Selon la Commission Bancaire de l'UMOA (guide du banquier de l'UEMOA, 2000 : 22), les banques sont astreintes à présenter une gestion respectueuse des normes de qualité et de sécurité sous peine de sanctions morales (avertissement ou blâme) et pécuniaires à l'égard des dirigeants, des restrictions d'activités ou la radiation. D'où, le rôle majeur du contrôle interne pour veiller au respect des normes prudentielles.

### **3.3 Amélioration de la productivité**

En dehors de la nécessaire rentabilité de leurs activités commerciales, l'équilibre financier des banques repose sur son niveau de productivité et de sa capacité à l'améliorer. Sous la pression de la concurrence, les établissements de crédit sont obligés d'améliorer leurs performances.

Selon Sardi (1998), c'est à ce titre qu'ils utilisent des outils de mesure de la productivité comme l'analyse de la rentabilité par activité. Mais la mise en œuvre de ces outils de pilotage passe par l'instauration d'un système de contrôle interne de qualité.

En effet, la fixation de objectifs volontaires et réalistes, la mesure correcte des résultats enregistrés et la correction des écarts constatés supposent que les enjeux existent pour tous les acteurs de l'entité. De cette manière, le contrôle interne devient un véritable outil de maîtrise des risques.

## **4 Les limites du dispositif du contrôle interne**

Beaucoup de dirigeants d'organisations considèrent que le système de contrôle interne constitue le meilleur remède à tous les aléas ou risques potentiels qui menacent la survie de leur organisation.

Plusieurs facteurs militent à ce que le système de contrôle interne ne donne qu'une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques. Selon Coopers & Lybrand (1998 :109), c'est notamment :

- Les risques de collusion ;
- Les dysfonctionnements du dispositif ;
- Les erreurs humaines ;
- Le coût du contrôle par rapport à l'avantage procuré.

#### **4.1 Les risques de collusion**

Les risques de collusion sont des risques qui, très souvent échappent au dispositif de contrôle interne et ne sont appréhendés qu'après coûts. Pour Xavier de PHILLY (1997 : 4), ces types de risques se particularisent par le fait qu'ils impliquent deux ou plusieurs acteurs différents et situés à des différents niveaux de responsabilité et de contrôle pour réaliser un acte contraire aux valeurs fondamentales de l'organisation (détournements, fraude, vol etc.). L'entrée en scène de ces acteurs peut déjouer les mécanismes de contrôle et être difficilement détecté.

#### **4.2 Les dysfonctionnements du dispositif de contrôle**

Selon Coopers & Lybrand (1998 : 11), Les dysfonctionnements ou anomalies dans le fonctionnement du dispositif de contrôle interne peuvent avoir deux origines :

- Les anomalies de conception qui proviennent d'une mauvaise interprétation des acteurs du contrôle interne ou d'une prise en compte incomplète du champ d'intervention et des niveaux de contrôle. La mauvaise interprétation des acteurs du mécanisme de contrôle peut provenir soit d'une défaillance du système d'information et de communication, soit de l'incapacité des acteurs à assumer pleinement leurs rôles dans le dispositif.

- Les anomalies dans le fonctionnement du dispositif à un moment donné interviennent à la faveur d'une indisponibilité d'un acteur ou de l'incompétence de plusieurs acteurs dans le système.

Les dysfonctionnements se matérialisent par une appréciation insuffisante ou erronée pouvant engendrer des conséquences néfastes sur la continuité d'exploitation ou sur le patrimoine de l'organisation.

### **4.3 Les erreurs humaines**

Les erreurs humaines d'appréciation sur les éléments du dispositif de contrôle peuvent occasionner de sérieux préjudices à une organisation en lui faisant manquer une opportunité par exemple. Les erreurs d'appréciation humaines résultent de divers facteurs comme l'incompétence, l'omission ou l'imprudence BILODEAU (1999 : 19).

Les erreurs humaines se révèlent généralement au fil du temps et sont parfois rectifiables et très souvent non. D'où, la nécessité de procéder à des analyses approfondies des jugements portés sur la qualité du système du contrôle interne.

### **4.4 Le coût du contrôle par rapport aux avantages procurés**

Le dispositif de contrôle interne doit être évolutif afin de s'adapter à l'environnement interne et externe de l'organisation. Cependant, Les coûts engendrés par certains types de contrôles en comparaison avec les avantages procurés n'incitent pas les dirigeants à investir dans le dispositif de contrôle FOURNIER (2001 : 5).

En effet, le contrôle interne un élément de coût non négligeable, sa mise en œuvre, son maintien, son adaptation aux évolutions de l'environnement de l'organisation sont sources de coûts. Les ressources n'étant pas illimitées, chaque portion des ressources utilisées doit se justifier par un avantage certain à l'organisation. Pourtant, « il est difficile d'évaluer en quantité, ce que le contrôle interne rapporte, on peut à contrario chiffrer

souvent ce que coûte son absence ou son insuffisance» Lybrand & Coopers (1998).

### **Conclusion :**

La caractéristique principale des banques est qu'elles utilisent l'argent comme matière première.

En effet, les banques jouent un rôle primordial dans l'économie notamment sur le plan monétaire, par la création de monnaie et la formation des taux d'intérêt sur les marchés conditionnant ainsi le rythme de développement des activités.

De la fiabilité des opérations dépend la qualité des financements opérés mais aussi de la pérennité des établissements bancaires ; c'est ce qui justifie la réglementation sur leur contrôle interne.

L'un des enjeux du dispositif réglementaire de contrôle c'est de permettre aux banques de maintenir la confiance légitime que leur accorde leur clientèle afin d'être en mesure de collecter l'épargne et de distribuer les crédits et ce dans la maîtrise des opérations. Pour être compétitif, respecter les directives internes et externes, améliorer l'efficacité de l'organisation à travers ses différents processus de fonctionnement, bref, pour s'adapter à l'environnement, le contrôle interne se trouve être au centre de fonctionnement de toute organisation humaine et essentiel à sa survie.

Elle ne se résume pas à une activité, c'est plutôt un processus qui s'orchestre dans tous les compartiments des entités, avec des visées de prévention et de maîtrise des risques qui entourent toute activité et susceptible d'entamer les valeurs créées par celle-ci. Il est clair que la vocation du contrôle interne n'est pas d'exercer un contrôle coercitif sur les individus. Le but est de permettre à l'organisation de mener à bien ses activités qu'elle exerce dans les conditions de maîtrise des risques.

Pour notamment ses objectifs de protection, d'optimisation de ressources et de maintien des conditions de maîtrise des risques au sein de l'organisation entre autres, le contrôle interne doit soumettre à une évaluation pour l'adapter aux besoins de pilotage. En quoi consiste-t-elle ? et quelles sont ses visées ? C'est l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3 : L'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE**

Dans un contexte d'économie ouverte marquée par la complexité et l'incertitude, les sources de dysfonctionnement du système de contrôle interne sont nécessairement plus larges. D'où la nécessité de procéder régulièrement à une évaluation du dispositif de contrôle interne en vue de l'adapter à l'environnement interne et externe de l'entité.

En somme le système de contrôle interne doit être évolutif pour répondre aux besoins de pilotage et de contrôle efficace. En quoi consiste l'évaluation du contrôle interne ?

Quels sont les techniques et outils de l'évaluation du contrôle interne ?

A travers ce chapitre, nous allons présenter les objectifs, les procédés et les outils d'évaluation du contrôle interne.

### **1. Les objectifs de l'évaluation du contrôle interne**

Le contrôle interne constitue un outil de pilotage des activités au sein d'une d'organisation et par conséquent sa mise en œuvre se justifie par des visées de maîtrise des activités et d'amélioration continue. Aux dirigeants qui désirent s'assurer que les décisions et comportements développés au sein de leur organisation sont cohérents avec les objectifs, l'évaluation du contrôle interne permet :

- L'identification et l'analyse des risques ;
- La gestion opérationnelle des risques ;
- La maîtrise des informations de gestion ;

#### **1.1 L'identification et l'analyse des risques**

L'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification Coopers & Lybrand (1998 : 59). Dans la mesure où le pilotage bancaire s'inscrit dans une suite d'amélioration

continue, les risques doivent sans cesse être identifiés au niveau de l'organisation dans son ensemble, mais également dans chacune de ses opérations.

L'analyse des risques de non-réalisation des objectifs fixés permet de circonscrire les menaces potentielles de l'organisation.

Pour R. Anthony (in Malo & Mathé, 2000), l'identification et l'analyse des risques vont consister à isoler les facteurs limitant de l'efficacité et de l'efficience sur l'exécution des tâches dans chaque unité opérationnelle et fonctionnelle de l'organisation. McNamee (1998 : 23), souligne que la gestion des risques s'orchestre tant au niveau opérationnel, de l'information financière, que du respect des contraintes légales et réglementaires.

Pour parvenir à la maîtrise des risques, il convient de définir une typologie des activités de contrôle Coopers & Lybrand (1998 : 72). Ainsi, on distingue :

- Les contrôles orientés vers la prévention ou la détection ;
- Les contrôles hiérarchiques ;
- Les contrôles exhaustifs et par sondage ;
- Les contrôles manuels et par l'usage de l'informatique ;
- Les contrôles physiques etc.

L'objet de ces différentes évaluations porte sur le style de gestion exercé par le management, la gestion des activités, sur les indicateurs de performance, sur la séparation des tâches incompatibles.

En résumé, il s'agit de déterminer un mécanisme de détection et d'évaluation de la gravité de la menace qui plane sur les objectifs fixés de sorte à permettre leur gestion en fonction de leur degré d'acceptabilité définie par le management.

## **1.2 La maîtrise des informations de gestion**

Une mesure efficiente des risques doit permettre à l'organisation de porter une juste appréciation sur la rentabilité de ses opérations et de mieux prendre conscience des conséquences de ses politiques organisationnelles et

commerciales Errara & Jimenez (2000 : 26). De la fiabilité des systèmes d'information dépend l'efficacité des mécanismes de maîtrise des risques.

L'information et la communication sont indissociables, et forment un maillon indispensable à l'efficacité d'un système de contrôle interne. Le système d'information génère des données qui permettent de gérer et de contrôler les activités de l'organisation.

Pour ce faire, l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chaque membre de l'entité d'assumer ses responsabilités. D'où, la nécessité d'organiser une circulation sécurisée et multidirectionnelle (ascendante, descendante, et transversale) des informations de sorte à établir une communication efficace entre les acteurs de l'organisation sur les objectifs.

Le système d'information et de communication peut comporter des aspects formels et informels permettant d'identifier les risques ainsi que les opportunités de développement des activités de l'organisation. Il apparaît donc que le système d'information constitue le vecteur essentiel à la maîtrise des risques de l'organisation.

## **2. Les critères d'évaluation du contrôle interne**

Sardi (1998 : 24), note que la substance et la pierre angulaire du dispositif de contrôle interne dans un établissement de crédit, c'est sa capacité à maîtriser les risques qui environnent l'exploitation des activités bancaires.

L'évaluation du contrôle interne équivaut donc à une analyse des risques ou facteurs limitant de performance d'une organisation.

Elle consiste à vérifier la conformité du dispositif du contrôle interne mis en œuvre par rapport aux textes réglementaires d'une part, et son efficacité dans la maîtrise des risques d'autre part. Nous allons tour à tour examiner le contenu de chacun des deux éléments d'appréciation.

## **2.1 La conformité avec la réglementation en vigueur**

Les banques doivent se conformer aux dispositions légales qui les régissent et notamment celles relatives au contrôle interne.

La Commission Bancaire de l'UMOA dans sa note circulaire du 23 juin 2000, précise que la maîtrise optimale du fonctionnement d'un établissement de crédit implique la définition et la mise en œuvre d'une politique de contrôle interne. Cette circulaire est du reste complétée par deux lettres-circulaires du 9/01 et 3/04/01, portant respectivement sur l'exercice du commissariat aux comptes et sur les recommandations pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise au sein des établissements de crédit. En rappel, le dispositif réglementaire s'organise autour des points suivants :

- Objectifs du contrôle interne ;
- Renforcement du rôle des organes délibérant et exécutif ;
- Formalisation des procédures opérationnelles ;
- Système d'information et de documentation ;
- Fonction d'audit interne.

### **a) La définition des objectifs du contrôle interne**

La circulaire de la Commission Bancaire énumère les objectifs du système du contrôle interne comme suit :

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

A ce niveau, l'évaluation consiste à apprécier la concordance des objectifs du système mis en application au sein d'une organisation avec ceux identifiés par les autorités de tutelle. Pour le COCO (in RFAI n°143 : 10), le contrôle interne est l'ensemble des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure des tâches) qui, collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation. Les objectifs qui lui reviennent sont :

- Efficacité et efficience du fonctionnement de l'organisation ;
- Fiabilité de l'information interne et externe,
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

Nous constatons que les objectifs relevés par le COCO ne diffèrent pas fondamentalement de ceux définis par le COSO que nous avons précédemment notés. En somme, nous pouvons retenir les objectifs de d'optimisation et l'efficacité des opérations, de fiabilité des informations et notamment financières, et de respect aux lois et règlements en vigueur.

#### **b) Le renforcement du rôle des organes délibérant, exécutif et du personnel**

Pour les autorités de tutelle, le bon fonctionnement du système du contrôle incombe aux organes délibérant et exécutif. Il leur appartient d'une part, de définir et de réunir les moyens de la politique de contrôle interne et d'autre part, de s'assurer en permanence de sa cohérence et de son efficacité. L'environnement détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle selon Coopers & Lybrand (1998 : 23). A ce titre, l'organe délibérant a la possibilité de former un comité d'audit, chargé d'examiner annuellement les activités et les résultats du contrôle interne d'après la circulaire du 23 juin 2000.

Le Comité de Bâle (1997), note pour sa part, que les Administrateurs et l'organe exécutif ont la responsabilité de promouvoir des normes

d'intégrité élevées et de culture interne à tous les niveaux de l'établissement bancaire.

Il incombe à l'organe délibérant d'examiner au moins une fois par an, le rapport annuel sur le contrôle interne mis en application dans l'établissement bancaire.

### **c) La formalisation des procédures opérationnelles**

La formalisation des procédures apparaît comme une exigence des dispositions réglementaires en matière de contrôle interne dans les établissements de crédit édictée par la Commission Bancaire. En effet, le manuel de procédures illustre les limites à respecter en matière de prise de risque, de délégation des pouvoirs et des responsabilités, ainsi qu'une stricte séparation des fonctions. Autrement appelé piste d'audit, il doit permettre selon la Commission Bancaire de l'UMOA de :

- 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.

L'efficacité du système repose également sur une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations. Le manuel de procédures opérationnelles accompagne l'ensemble du personnel sur le contenu des décisions et sur l'exercice de chacune des tâches de la banque, contribuant ainsi à minimiser les risques d'erreur et fraude.

Cependant, l'efficacité du manuel de procédures est tributaire notamment de :

- De la clarté de son contenu,
- De son application effective,

- De sa mise à jour en fonction de l'évolution des unités opérationnelles.

#### **d) Le système d'information et de conservation**

Pour la commission Bancaire, le système d'information est « l'ensemble des moyens et procédures permettant d'identifier, de traiter et d'enregistrer toutes les opérations de l'établissement, conformément aux prescriptions en vigueur, afin de conduire notamment, par le biais d'une architecture informatique cohérente et contrôlable, à l'édition de documents de synthèse fiables et conformes aux exigences légales et réglementaires».

En outre, le système d'information doit contenir toutes les informations nécessaires à la prise de décision, dans les meilleurs délais et sous les formes accessibles aux personnes concernées. La circulaire du 23 juin 2000, indique que le système d'information doit par ailleurs, être capable de fournir toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités. A cet effet, le système d'information doit être bâti sur l'unique base de traitement de comptable, car toute opération bancaire se traduit par une écriture comptable. Cette unicité de source d'informations garantit la fiabilité des décisions décentralisées. Pour Sardi (1998 : 46), le système d'information a aussi l'intérêt de servir d'instrument de mesure et d'amélioration des performances.

En effet, à condition de respecter les normes de qualité et de fiabilité, les informations pouvant être exprimées en diverses formes (tableaux de bord de gestion, plans d'analyses, budgets etc.) permettent de suivre les progressions ou régressions par centre de décision ou d'activité et d'analyser les causes, de révéler les anomalies, et d'entreprendre des actions correctrices.

#### **e) Une fonction d'audit interne**

C'est à la fonction d'audit interne que revient le pilotage comme cela a été souligné par la Commission Bancaire «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».

L'efficacité de la fonction d'audit interne peut s'apprécier à partir des éléments suivants entre autres Sardi (1998 : 50) :

- Des objectifs qui lui reviennent,
- Du plan d'audit,
- De son indépendance par rapport aux centres fonctionnels et opérationnels.

## **2.2 L'efficacité du dispositif du contrôle interne**

L'efficacité du contrôle interne s'apprécie sur la base de son adéquation avec l'environnement interne et externe de l'organisation. En d'autres termes, sur sa bonne application dans les différentes unités opérationnelles dans des conditions d'économie de coût. Les normes 300 de IIA (1997 : 53), précisent que l'objectif essentiel du contrôle interne est de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont efficacement atteints ; dans les conditions suivantes :

- D'utilisation économique et efficace des ressources ;
- De fiabilité des informations ;
- Dans le respect des politiques et règlements ;
- La protection des actifs.

Selon Brien et Senecal (1984 : 39), la bonne application du contrôle interne implique le respect des principes de contrôle que sont :

- la définition des tâches et la définition des responsabilités ;
- la séparation des fonctions incompatibles,
- l'auto-contrôle,
- L'existence de moyens de preuve de l'exhaustivité des opérations ;
- La sélection et la supervision du personnel.

### **3. La démarche générale de l'évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne procède d'une analyse des risques de l'organisation (Lemant, 1999 :30). L'évaluation des risques s'accomplit d'une part, par des procédés et autre part, au moyen des outils d'évaluation.

#### **3.1 Les procédés d'évaluation du contrôle interne**

Les procédés d'évaluation permettent d'analyser les conséquences de la survenance d'un risque sur les objectifs de l'organisation. On distingue les procédés suivants :

- l'audit opérationnel,
- l'audit légal,
- l'auto-évaluation.

##### **a) L'audit opérationnel**

Au-delà des préoccupations de fiabilité de l'information, de l'optimisation des ressources et du respect des lois et directives, s'est adjoint la nécessité d'apprécier les opérations de l'organisation dans un souci de bonne gestion. Le champ d'intervention de l'audit interne est élargit aux domaines opérationnels de l'organisation. Pour Laurent & Techerkowsky (1991 : 7), l'audit opérationnel est « un processus permanent d'adaptation des conditions de fonctionnement des organisations ».

Contrairement aux autres formes d'audit spécialisé, l'audit opérationnel a pour vocation de couvrir tout ou partie d'une organisation, mais dans ses différentes dimensions.

L'audit opérationnel recouvre essentiellement l'évaluation de la situation d'une organisation du point de vue des performances de son fonctionnement et de l'utilisation de ses ressources. Il outre-passe les simples constats des forces et des faiblesses de fonctionnement, en s'inscrivant dans une orientation d'amélioration continue.

Quand il existe une fonction d'audit interne, son rôle est d'évaluer et de valider la qualité du contrôle interne de l'organisation. Inscrites dans le cadre d'un plan d'audit annuel ou pluriannuel, les interventions de l'audit interne ont pour objectif, le diagnostic de l'ensemble des "rouages" de l'organisation et la mise au point d'un plan d'actions pour améliorer son fonctionnement.

L'efficacité de l'audit opérationnel provient de la modélisation fonctionnelle de l'organisation qui permet d'appréhender les différents centres opératoires et leurs interdépendances.

### **b) L'audit légal**

A l'occasion de leurs travaux de certification des états financiers, les auditeurs externes sont amenés à apprécier le niveau de contrôle interne dans l'objectif de mieux orienter leur démarche d'audit. Leur objectif n'est pas la certification du contrôle interne et par conséquent, les interventions réalisées dans ce cadre sont ponctuelles et strictement orientées vers la qualité des états financiers. Le commissaire aux comptes exerce donc, une mission d'audit externe mais revêtu du caractère légal.

L'ensemble de ces procédés est utilisé dans un esprit de contrôle a posteriori plutôt que dans celui d'une appropriation du contrôle interne par les opérationnels.

### **c) L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation est un moyen visant à donner aux dirigeants une assurance sur la maîtrise des activités de leur organisation.

L'auto-évaluation se définit comme un processus consistant à regrouper les agents travaillant sur un même processus en une ou plusieurs séances d'identification des points forts et faibles du processus sous la houlette d'un auditeur afin d'analyser sa capacité à atteindre les objectifs et décide des actions correctrices à apporter selon F. PETIT (2001 : 29).

Les objectifs visés par ce processus sont entre autres :

- La promotion du contrôle interne ;
- une forte adhésion à la culture de contrôle qui favorise l'augmentation du taux de mise en œuvre des recommandations
- Effacer la conception policière de l'audit par les audités pour améliorer l'image de marque de l'audit interne ;
- Améliorer la communication entre audités et auditeurs.

D'autres fonctions de l'organisation peuvent être impliquées dans l'évaluation et l'amélioration de la qualité du contrôle interne et notamment le contrôle de gestion.

#### **d) La fonction de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion selon GEUDJ & al (1998) «est un ensemble de processus et de techniques par lesquels les dirigeants d'une organisation s'assurent que celle-ci atteint les objectifs fixés avec une allocation optimale et une maîtrise de ses ressources». (BOISVERT in YAZI : 2001 ), souligne que les concepts évolués du contrôle de gestion lui assignent des objectifs de protection des actifs.

Pour parvenir à ses fins, le contrôle de gestion a besoin d'informations fiables pour organiser le suivi des réalisations des objectifs de base de l'organisation, y compris ceux relatifs, à la rentabilité, à la protection des ressources et à la performance. C'est à titre qu'il lui revient l'exercice du contrôle budgétaire afin d'assurer l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les ressources utilisées à cette fin.

#### **e) Le contrôle budgétaire**

Pour Rouach & Naulleau (1998 : 189), Le contrôle budgétaire répond aux objectifs suivants :

- Comparer les réalisations et les prévisions selon une périodicité définie, en vue d'en dégager les écarts pour des actions correctrices ;

- Responsabiliser davantage les centres de responsabilité sur les objectifs qu'ils se sont engagés à atteindre ;
- Identifier les risques qui affectent la réalisation des actions et dégager les conditions de leur maîtrise ;
- Réactualiser les objectifs initiaux de performance fixés.

En somme, il consiste à vérifier que les réalisations sont conformes aux objectifs et si elles ne le sont pas, rechercher les causes de ces écarts. Ce qui sous-entend une planification antérieure.

### **3.2 Les phases d'évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne se déroule en plusieurs phases et comprend le système de contrôle interne mis en application et la vérification de la fiabilité des contrôles internes sur lesquels l'auditeur externe s'appuie pour fonder une opinion (CNCC, 1988 : 15).

LEFEBVRE (1995), distingue les étapes suivantes au cours d'une évaluation du contrôle interne. Ces étapes sont schématisées comme suit :

- La prise de connaissance du système,
- La description du système,
- Les vérifications de l'existant,
- L'évaluation primaire des procédures,
- Le contrôle de l'application des procédures,
- L'évaluation définitive des procédures,
- L'analyse des points forts et des points faibles,
- L'opinion sur la qualité du système.

#### **a) La prise de connaissance du système**

La prise de connaissance du dispositif du contrôle interne a pour objet de permettre à l'auditeur de bien appréhender le système de traitement des opérations par cycles de l'entreprise (Collins & Valin, 1992 : 139). Pour réaliser cette étape, les actions suivantes doivent être menées :

- Conduite des entretiens avec les responsables opérationnels ;

- Examen et analyse du manuel de procédures opérationnelles, s'il en existe ;
- Prise de connaissances des précédents rapports sur le contrôle interne mis en application.

### **b) Description du dispositif du contrôle interne**

La seconde étape consiste à décrire les procédures mis en application pour mieux les analyser. Pour ce faire, les outils descriptifs du système de contrôle sont utilisés.

### **c) Contrôle de l'existant par les tests de conformité**

Les tests de conformité permettent de vérifier la fiabilité du dispositif mise en œuvre. A ce titre, un nombre d'opérations ciblé est suivi en vue de s'assurer qu'elles sont menées conformément aux procédures en vigueur.

### **d) Evaluation primaire des procédures**

A cette étape, une appréciation est faite sur la qualité sur des procédures en vigueur au sein de l'organisation pour assurer le fonctionnement des tâches et sécuriser les opérations. De cette appréciation, les faiblesses et les points forts des procédures sont mis en exergue. Ensuite sont confirmés ou infirmés les points forts constatés dans les procédures sur la base des tests de permanence.

### **e) Les tests de permanence**

A cette étape, le contrôle de l'application des procédures consiste à vérifier que les points forts théoriquement relevés le sont en pratique et ce de façon permanente. A l'issue de ces tests de permanence, des insuffisances inaperçues lors de l'évaluation primaire peuvent être décelées, c'est ce qui justifie, l'évaluation définitive.

### **f) L'évaluation définitive du dispositif de contrôle**

Lors de l'évaluation définitive du dispositif de contrôle, l'auditeur, selon Lebreuvre (1995 : 58), fait la synthèse des insuffisances observées suite aux différents tests effectués. Les conséquences pouvant découler des faiblesses du dispositif sur le fonctionnement de l'organisation, sont présentés et analysés.

### **g) Analyse des faiblesses du contrôle interne**

A cette phase essentielle de l'évaluation du contrôle interne, les faiblesses de conception et d'application des composantes du dispositif sont présentées et diagnostiquées suivant leurs causes et conséquences.

Selon l'échelle des conséquences plausibles sur la pérennité de l'organisation, l'auditeur apprécie la qualité du système de contrôle interne.

### **h) L'opinion sur la qualité du système de contrôle interne**

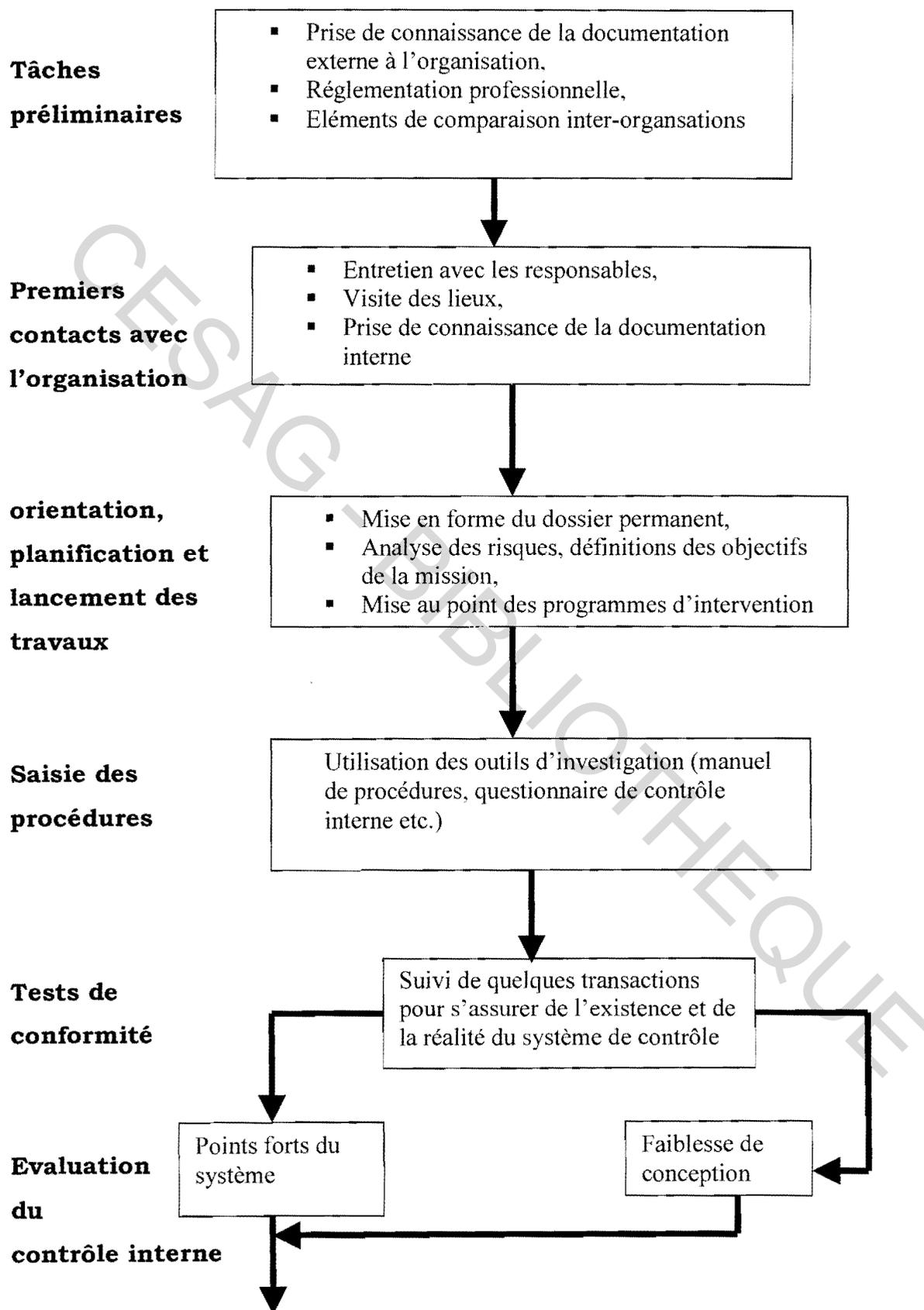
A la conclusion de l'évaluation, une opinion est donnée sur la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en application. Pour Renard (1997), l'appréciation s'exprime exclusivement de façon qualitative, par exemple :

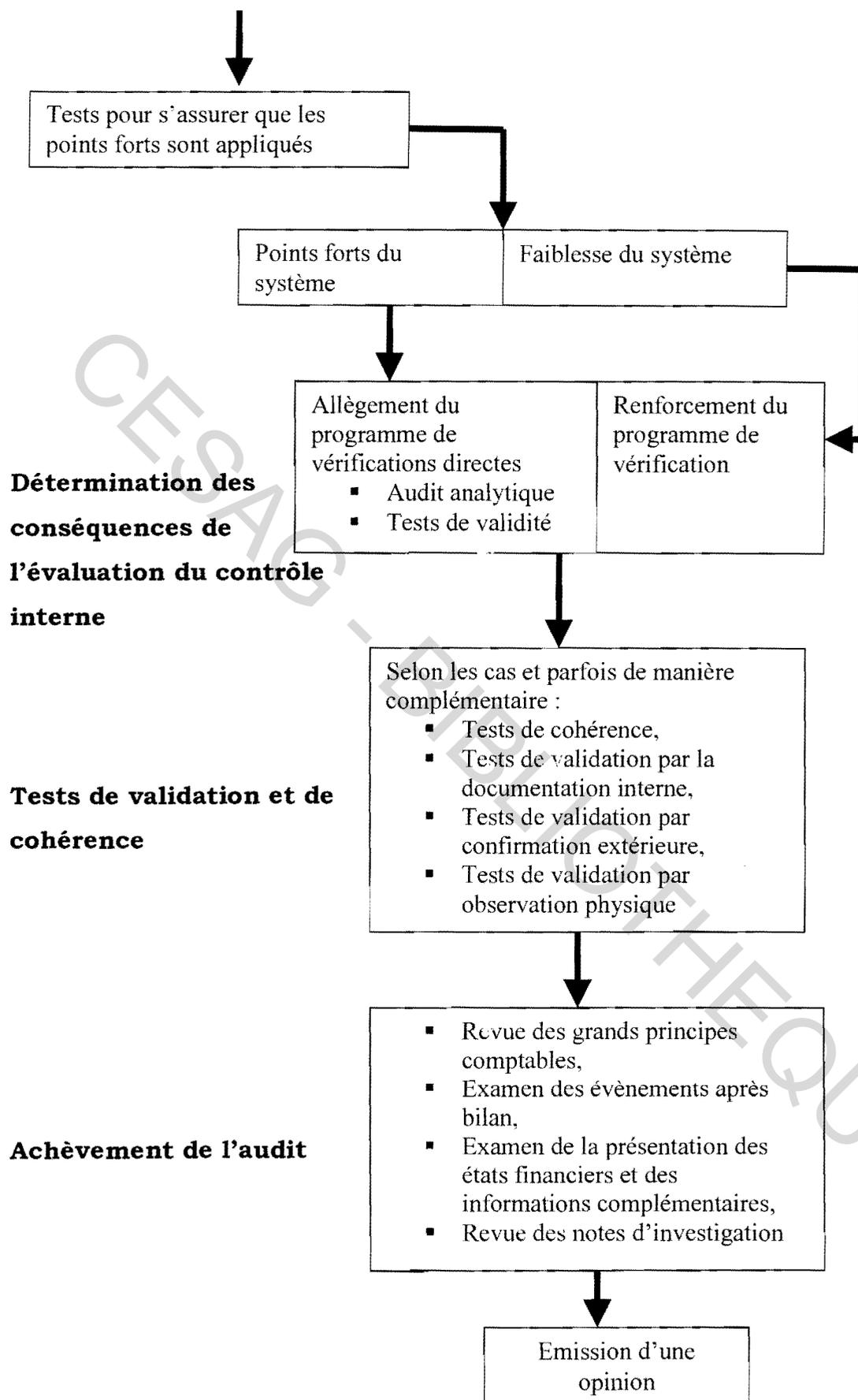
- Contrôle interne adapté,
- Contrôle interne présentant des lacunes graves.

A la suite de cette opinion émise sur la qualité du dispositif, des recommandations visant à améliorer la qualité des contrôles sont proposées et accompagnées de leurs impacts sur le fonctionnement d'ensemble de l'organisation.

Les différentes étapes d'évaluation sont schématisées comme suit :

**Figure n 3°:** Schéma des phases d'évaluation du contrôle interne





**Source :** Adapté de Lebrefvre (1995)

### 3.3 Les outils d'investigation

L'audit interne ou externe contrôle utilise un panorama d'outils d'analyse destinés à l'accomplissement de ses missions d'investigation. Selon les cas, il usera de tel ou tel outil. Jacques Renard (1998 : 170) a quant à lui distingué des outils dits d'interrogation et des outils de description.

Nous allons examiner le contenu de certains de ces outils qui selon les missions d'audit à opérer peuvent être employés en même temps ou à des phases différentes de la vérification.

#### a) Les outils d'interrogation

Ce sont :

- Les sondages,
- Les confirmations directes,
- La grille d'analyse des tâches,
- Le flow chart,
- Les analyses comparatives.

#### ➤ Les sondages

Les sondages sont utilisés en audit dans le but de s'assurer du respect des procédures, des réglementations et des politiques de l'entité.

C'est une démarche scientifique d'analyse qui se déroule en 4 étapes :

- définition de l'objectif ou des objectifs attendus,
- définition de la population concernée par l'analyse,
- la sélection de l'échantillon,
- l'appréciation des résultats.

SARDI (1998), souligne que les sondages sont rendus nécessaires en audit au regard du volume assez important des opérations soumis à vérification par l'auditeur.

Pour des raisons d'économie et d'efficacité, celui-ci est obligé de procéder par cette démarche pour ensuite extrapoler les conclusions à l'ensemble de la population. L'usage de l'outil informatique dans les organisations et

notamment en banque permet une meilleure sélection des populations ainsi que leur traitement..

### ➤ **Les confirmations directes**

C'est une technique de vérification qui consiste pour certaines opérations à recueillir auprès de tiers des informations de même nature obtenue des investigations au sein de l'entité en vue de les confronter, d'après Sardi (1998). L'objectif recherché par cette technique est de s'assurer de la qualité des informations traitées au sein de l'organisation.

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

La grille d'analyse des tâches relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, et de justifier les analyses de postes et des tâches selon Renard (1997 : 197). La finalité de la grille d'analyse des tâches est permettre de déceler les tâches incompatibles et d'y apporter des réaménagements adéquats pour une bonne maîtrise des activités.

### ➤ **Les flow chart ou diagramme de circulation**

Le flow-chart ou diagramme de circulation est un outil qui permet de retracer les modes opératoires d'un processus ou d'une fonction sous la forme de représentation de symboles RENARD (1997). Il nécessite au préalable que les différentes phases du processus soit découpées en tâches.

Dans la démarche, le flow-chart représente les interactions entre les intervenants, les tâches, et les supports utilisés.

### ➤ **Les analyses comparatives**

Rouach & Naulleau (1998), indique que la technique de l'analyse comparative est aussi utilisée en audit qu'en contrôle de gestion. Elle consiste à confronter les données de contrôle d'une période à une autre ;

d'une unité à une autre ou tout simplement par rapport à la norme du secteur d'activité selon des visées d'efficacité et d'économie.

## **b) Les outils de description**

Ce sont :

- La méthode des points de contrôle,
- Le questionnaire de contrôle interne,
- La feuille de révélation de risques.

### ➤ **La méthode des points de contrôle**

La méthode des points de contrôle s'adosse en général sur les procédures opérationnelles qui comportent en elles-mêmes les points clés de contrôle des opérations ou des tâches, ce sont donc des verrous disposés donc à donner une assurance sur la conformité des opérations (Maders, 1994).

La méthode consiste à vérifier la qualité de fonctionnement sur les points de contrôle en les qualifiant sur leur degré de fiabilité. Ainsi, à l'issue de la démarche, l'auditeur est à même à apprécier l'efficacité des procédures selon des objectifs recherchés à travers cette investigation.

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

La démarche par le questionnaire de contrôle interne consiste comme son nom l'indique à renforcer le dispositif de contrôle d'une organisation sur la base d'une série de questions fermées sur chacune des unités d'activité.

Le questionnaire s'élabore sur les probables et susceptibles risques qui menacent les opérations BARBIER (1999). Ainsi, un check-list de questions est soumis à chaque niveau du champ de contrôle et, sur la base des réponses obtenues, l'auditeur formule des recommandations destinées à renforcer la qualité du dispositif de contrôle interne.

Il se présente comme suit :

**Tableau n° 1 : Fiche de questionnaire du contrôle interne**

Questionnaire de contrôle interne	Section ou cycle : informatique		Folio : 1
<b>Objectif de contrôle :</b>			
A- organisation et sécurité des accès logiques			
Questions	Oui	Non	Commentaires
<b>Organisation de la sécurité</b>			
1. Existe-t-il une stratégie de la sécurité des accès logiques ?			
2. cette stratégie est-elle développée par une équipe pluridisciplinaire composée d'informaticiens et d'utilisateurs ?			
3. cette stratégie est-elle développée selon un processus cohérent : a) Etude de faisabilité ? b) Etude fonctionnelle ? c) Programmation et tests ? d) Mise à l'essai auprès des utilisateurs en mode non bloquant ? e) Mise en place définitive ?			
4. Cette stratégie est-elle mise en œuvre et supervisée par un gestionnaire de la sécurité suffisamment indépendant de la fonction informatique ?			

**Source :** Adapté de Collins & Valin (1992)

### **Conclusion :**

Le contexte de compétitivité des entreprises commande des exigences croissantes d'efficacité et d'efficacités. Les organisations sont ainsi amenées à adopter de nouvelles approches de gestion pour l'amélioration de la qualité, le suivi des activités et des ressources. Le contrôle interne doit concourir à la prévention et à la maîtrise des risques qui menacent les objectifs d'une organisation.

Tout dysfonctionnement dans le système du contrôle interne d'une organisation constitue une source de risques et un facteur d'insuccès quant à la réalisation d'objectifs spécifiques. L'évaluation du contrôle interne vise à prévenir et à déceler les brèches dans le dispositif d'une part, et à analyser leurs éventuelles conséquences sur l'atteinte des objectifs globaux ou spécifiques d'autre part. Elle consiste dans un premier temps, à s'assurer de la régularité du contrôle interne avec les normes réglementaires et en second lieu la capacité du dispositif à garantir les objectifs qui lui reviennent.

En somme, la minimisation des risques ou la maîtrise des facteurs limitant ou d'insuccès constitue les visées majeures d'une évaluation du contrôle interne.

## **Conclusion de la première partie :**

L'activité bancaire est au centre des activités économiques, elle conditionne le rythme de développement des organisations d'où tout l'intérêt et les dispositions réglementaires qui entourent ce secteur afin de parvenir à des conditions d'une intermédiation bancaire de qualité.

Dans ces dispositifs réglementaires, le contrôle interne occupe une place de choix au regard de sa mission et de ses objectifs. Le système de contrôle interne, est un état d'esprit à tous les niveaux de l'organisation et vise à satisfaire les finalités de celle-ci.

Il est un processus de suivi permettant de maîtriser l'action collective et, si besoin, de l'infléchir en vue d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels.

L'évaluation du système du contrôle interne conditionne la réussite ou la réalisation des objectifs et est donc gage de performance, sinon, il ne se justifierait pas dans un univers de plus en plus concurrentiel. En effet, dans un univers où les modes de gestion des organisations se sophistiquent à la recherche de manière régulière des améliorations de qualité en réponse aux besoins de la clientèle, la maîtrise des risques constitue un avantage certain.

Le dispositif du contrôle interne de la BACB lui permet-elle de garantir l'atteinte des objectifs de protection des actifs, d'optimisation des ressources, de qualité des informations de gestion notamment ?

C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans la seconde partie de notre étude, celle consacrée à la présentation et à l'évaluation du contrôle interne à la BACB mais, auparavant nous allons procéder à l'exposé de notre modèle d'analyse.

## CHAPITRE 4 : L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour mieux appréhender le concept du contrôle interne dans les banques et notamment à la BACB, nous avons élaboré une approche méthodologique basée sur trois (3) étapes principalement :

- Un modèle d'analyse,
- Les outils de recueil de données et,
- L'analyse de ces données.

### 1. Le modèle d'analyse

Nos recherches documentaires nous ont permis d'élaborer un modèle d'analyse de la pratique du contrôle interne à la BACB. Celui-ci comporte des variables et des éléments d'appréciation. Les variables du modèle d'analyse sont de trois (3) natures :

- Des variables indépendantes,
- Une variable intermédiaire,
- Une variable dépendante.

#### 1.1 Les variables indépendantes

Ce sont : Les objectifs du contrôle interne, les organes délibérants, exécutifs et le personnel, la formalisation des procédures opérationnelles, le système d'information et de documentation et enfin l'organe de pilotage ou audit interne tel que présentée par la Commission Bancaire par sa circulaire n° 10-2000/CB.

Ces composantes sont indépendantes parce qu'elles constituent **la norme réglementaire** à laquelle, tout établissement bancaire doit s'accommoder.

#### 1.2 La variable intermédiaire

La pratique du contrôle à la BACB caractérise la variable intermédiaire. Elle est composée de cinq composantes que sont : L'environnement de contrôle interne, le système d'évaluation et de prévention des risques, le système de contrôle des opérations, le système de d'information et de communication.

### 1.3 La variable dépendante

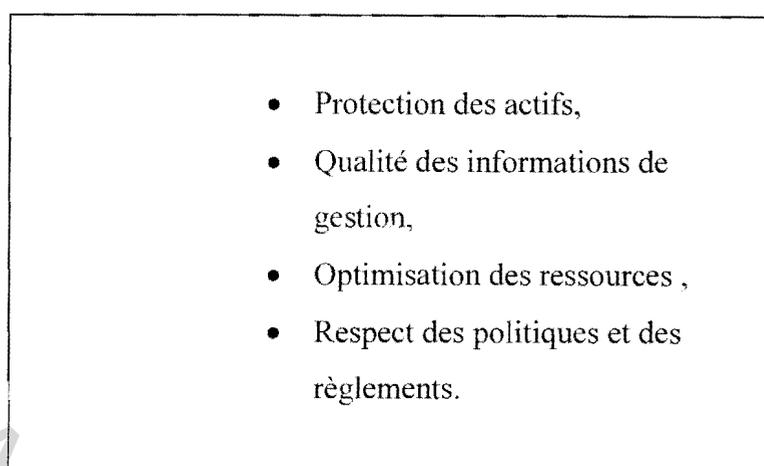
L'efficacité du système de contrôle interne a été identifiée comme la variable dépendante de notre modèle d'analyse. Elle est composée des éléments suivants :

- Qualité des informations,
- Optimisation et l'efficacité des opérations,
- Protection des actifs,
- Respect des politiques et des règlements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°4 : Schématisation du modèle d'analyse

**Variable  
dépendante**



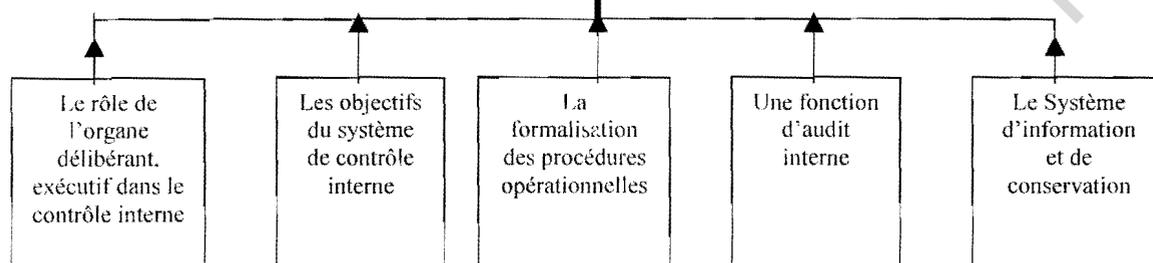
**Efficacité**

**La variable  
intermédiaire**

**PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BACB :**

- L'environnement de contrôle interne à la BACB,
- Le système d'évaluation et de prévention des risques,
- Le système de contrôle des opérations,
- Le système de pilotage,
- Le système d'information et de communication

**Conformité**



**Les variables indépendantes**

**Source** : nous-mêmes

Dans le but de mieux cerner l'exercice du contrôle interne à la BACB, il nous ait paru important de définir au préalable des éléments d'appréciation du système de contrôle interne.

Un questionnaire appuyé par un guide d'entretien, des documents internes à la BACB, et des ouvrages portant sur le thème nous ont servi de supports à la définition desdits éléments d'appréciation.

## **2. Les éléments d'appréciation**

Nous avons retenu deux éléments d'appréciation, à savoir :

- la **conformité** de variables intermédiaires avec les variables indépendantes,
- **l'efficacité** découle de la pratique de la variable intermédiaire, elle constitue la variable dépendante du dispositif du contrôle.

### **2.1 La conformité**

La conformité des variables intermédiaires par rapport aux variables indépendantes consiste à apprécier l'adéquation du système de contrôle interne à la BACB par rapport aux dispositions réglementaires de l'organe de tutelle.

Il s'agit pour nous de vérifier si les normes en matière de contrôle interne sont respectées à la BACB et dans quelle condition.

### **2.2 L'efficacité**

S'il y a désaccord sur les critères qui constituent un contrôle interne efficace et par conséquent sur sa définition, nous pouvons néanmoins percevoir cette efficacité dans la réalisation des points suivants :

- Qualité des informations,
- L'optimisation des ressources,
- Protection des actifs,
- Respect des politiques et des règlements.

Le tableau qui suit illustre les indicateurs d'analyse sur les variables d'appréciation du dispositif du contrôle interne. Ceux-ci nous permettront de porter un jugement sur ces variables.

**Tableau n 2°:** Indicateurs et mesures des variables indépendantes.

<b>Variables</b>	<b>composantes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
<b>Rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de contrôle</b>	Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un code d'éthique et d'intégrité,</li> <li>- Existence d'une politique de développement de la banque,</li> <li>- Existence d'un organigramme cohérent,</li> <li>- Existence d'une politique de ressource humaine</li> <li>- Examen annuel des rapports de contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respect des normes déontologique de banque</li> <li>- rapports d'activités</li> <li>- séparation des fonctions incompatibles</li> <li>- adéquation compétence technique par postes</li> <li>- procès-verbaux d'adoption des rapports de contrôle interne</li> </ul>
<b>Définition des objectifs du contrôle interne</b>	Qualité des informations	- Régularité et fiabilité des informations de gestion	- examen et adoption dans les délais des comptes sociaux
	Optimisation et efficacité des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurisation des opérations</li> <li>- Sécurisation des valeurs</li> <li>- Amélioration de la productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de</li> <li>- nombre de fraude et de vols</li> <li>- résultat par agent</li> </ul>
	Respect des directives et lois en vigueur	- Application des politiques, procédures et règlements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapports mensuels d'activités</li> <li>- injonctions de l'autorité de tutelle</li> </ul>
	Protection des actifs	- rapports financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existence de moyens de détection et de prévention des fraudes</li> </ul>

<b>Un système d'information et de conservation</b>	Système d'information de gestion (SIG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabilité et pertinence des informations,</li> <li>- Disponibilité des informations en temps réel</li> <li>- Respect de productions des états de déclaration à l'organe de tutelle</li> <li>- Existence d'un système d'archivage sécurisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- décisions cohérentes et bonnes</li> <li>- évaluation des activités par centres opérationnels</li> <li>- respect du calendrier de transmission du reporting</li> <li>- disponibilité des données à tout moment</li> </ul>
<b>Formalisation des procédures opérationnelles</b>	Manuel de procédures opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un manuel de procédures opérationnel de la banque,</li> <li>- Adéquation des objectifs du contrôle interne avec les procédures définies,</li> <li>- Responsabilise les agents par une définition claire de leur fonction ;</li> <li>- Existence de contrôle réciproques ;</li> <li>- Effectivement compris et appliqué ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-existence d'une nomenclature des opérations</li> <li>-conformité des opérations par rapport aux normes</li> <li>- fiabilité des opérations</li> <li>- circuit de transmission des informations</li> <li>- les responsabilités sont assumées</li> <li>- visas, signatures</li> <li>- calendrier de mise à jour</li> </ul>

<b>Une fonction d'audit interne</b>	Cohérence du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une charte d'audit,</li> <li>- Existence d'un plan d'audit,</li> <li>- Indépendance par rapport aux tâches fonctionnelles et opérationnelles</li> <li>- Evaluation périodique du dispositif de contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autorité de contrôle</li> <li>- rapports d'audit interne</li> <li>- position hiérarchique</li> <li>- rapports de contrôle interne</li> </ul>
-------------------------------------	-------------------------------	---	---

**Source** : nous-mêmes

### 3. Les outils de recueil des données

Pour la collecte des données indispensables à notre analyse, nous avons choisi des outils de recueil qui ont permis d'obtenir des informations, sources d'orientation de notre démarche.

#### a) Le questionnaire

L'objectif du questionnaire est de recueillir des informations permettant d'apprécier au niveau de chaque membre de notre population d'analyse, la notion de risque et de sa maîtrise dans un premier temps, dans un second temps, à cerner leur perception du contrôle interne. Aussi, à vérifier si la notion de l'efficacité est intégrée dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'institution compte 3 agences dites grandes, 5 agences classées moyennes et enfin 11 agences de petites tailles, soit au total 19 agences. Cette classification est faite sur la base du volume d'opérations réalisées annuellement par chacune des agences. Compte tenu de la taille relativement élevée de la population d'étude, nous bâtirons un échantillon et notamment sur le choix des agences et des opérations car il nous était difficile d'étendre nos recherches à l'ensemble du réseau de la banque

Ainsi, nous nous déplacerons dans 10 agences de la banque réparties sur les différents pôles d'activités économiques du pays. En plus du Siège, ces 10 agences nous serviront de laboratoires d'étude. **Soit, un taux de couverture de 52,63%** et composé comme suit :

- 2 grandes agences (soit 66,67% de la sous population grandes agences et 20% de l'échantillon d'étude) ;
- 3 agences moyennes (soit 60% de la sous population agences moyenne et 30% de l'échantillon) ;
- 5 petites agences (soit 45,45% de la sous population petites agences et 50% de l'échantillon).

Le questionnaire sera administré aux différents responsables fonctionnels (Directeurs des services centraux, installés au Siège) et aux chefs de service opérationnels (au Siège et dans les agences) de la banque.

Ensuite les caractéristiques de la population composée de directeurs de services centraux, des chefs de service opérationnels se présenteront comme suit :

- 5 sur les 6 directeurs centraux installés au Siège, **soit 83,33% de taux de couverture**,
- Le nombre des chefs de service opérationnels de la BACB est de 31 (dont 17 au Siège et 14 dans le réseau des agences). Nous retiendrons 24, **soit 77,42% de couverture** et répartie de la manière suivante :
  - 15 au Siège (88,23%) ;
  - 9 en agences (64,28%).

En récapitulant, nous obtenons le tableau de répartition de l'échantillon suivant :

**Tableau n°5** : Répartition de l'échantillonnage

Eléments	Agences				Siège	
	grandes	moyennes	Petites	Chefs opérationnels	Directeurs centraux	Chefs opérationnels
Effectif total	3	5	11	14	6	17
Réalisations	2	3	5	9	5	15
Pourcentage Réalisation%	66,67	60	45,45	64,28	83,33	88,23

**Source** : nous-mêmes

Le questionnaire sera directement administré aux différents départements ou fonctions de la banque au sein desquels se trouvent imbriquer les cycles d'activités bancaires. L'administration du questionnaire se fera sur le fondement des questions fermées, et ouvertes. L'objet de ces différentes natures de questions vise d'une part, à cerner les variables d'influence de la pratique du contrôle interne de la BACB et d'autre part, à

guider les administrés dans le recueil des informations de qualité portant sur notre thème.

Les grandes lignes du questionnaire s'articulent autour des points suivants :

- La définition du contrôle interne,
- Les objectifs du dispositif du contrôle interne,
- Le degré de formalisation des procédures et des objectifs,
- Le fonctionnement du système d'information et de conservation,
- Les contrôles de la mise en application et les difficultés rencontrées.

(Le contenu du questionnaire figure à l'annexe 1).

## **b) L'observation**

A l'aide une grille d'analyse des tâches, nous observerons les différentes étapes lors d'une opération de crédit afin d'apprécier le degré de séparation des tâches dans les différentes fonctions de la banque et, précisément dans les domaines de la clientèle et du réseau, et de la direction des engagements. Au regard du volume assez important des opérations traitées au sein de la BACB, cette observation consistera à suivre sur par étapes, les tâches accomplies dans chacun des centres de responsabilités ci-dessus cités.

De cette observation des opérations, une comparaison sera faite avec le contenu des notes de service définissant leurs modalités d'exécution. La grille d'analyse des tâches nous permettra d'apprécier la définition des responsabilités et la séparation des opérations.

L'annexe n°2 présente la grille d'analyse des tâches des fonctions ci-dessus citées.

## **c) Analyse documentaire**

Les documents internes de la banque constitueront nos premiers éléments d'appréhension de la pratique du contrôle interne à la BACB.

Pour reprendre Fayol (Renard, 1998 : 128), «on ne contrôle que ce qui est organisé». Sur ce, nous recenserons l'ensemble des notes organisationnelles de la banque, à savoir les différents organigrammes, les notes portant création des différentes fonctions de la banque et leurs missions, des

rapports de l'inspection générale et les circulaires de la Commission Bancaire de l'UMOA etc.

#### **4) la méthodologie d'analyse des résultats**

Nous avons retenu de comparer les fondements et concepts théoriques du thème du mémoire, la pratique du contrôle interne dans le secteur bancaire avec les données recueillies auprès de notre population d'analyse. Ainsi, les éléments d'appréciation contenus dans le tableau des variables indépendantes vont nous servir de critères de comparaison avec les informations recueillies quant à la pratique du contrôle interne à la BACB.

Nous utiliserons des contrôles de conformité et des tests de permanence pour apprécier la pratique du contrôle interne à la BACB.

De la confrontation des données, nous analyserons les points forts et les points faibles du dispositif du contrôle interne de la banque par rapport à la réglementation. Ensuite, nous apprécierons l'efficacité du contrôle interne à la BACB sur la base des objectifs atteints et non atteints contenus dans un tableau.

Nous élaborerons afin un tableau des risques découlant des faiblesses du système de contrôle interne constatées sur le système de contrôle interne de la BACB.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BACB**

## **INTRODUCTION**

Le rôle primordial du secteur bancaire et sa sensibilité aux risques est à l'origine de la réorganisation du contrôle interne de la Commission Bancaire. Et face à l'environnement sans cesse mouvant, il importe de bannir tout pilotage à vue des établissements de crédit. Le contrôle interne en constitue un moyen.

En effet, selon Morin (1994), le contrôle interne est un diagnostic permanent et un mode d'auto-régulation qui stabilise les équilibres de fonctionnement d'une organisation et conditionne la réalisation de performance.

La Banque Agricole et Commerciale du Burkina qui constitue le lieu d'accueil de notre réflexion est soumise au respect de la réglementation de l'organe de contrôle de l'Union Monétaire Ouest Africaine en matière de contrôle interne.

Elle est astreinte à s'y conformer et, aussi dans le contexte actuel de concurrence, d'inscrire son système de contrôle interne dans une logique d'efficacité.

Sur la base du modèle d'analyse de notre étude, nous allons procéder à l'examen de la BACB sur les deux dimensions ci-dessus précisées.

Pour ce faire, dans cette deuxième partie, nous présenterons au premier chapitre, un aperçu général de la BACB. Il s'agira pour nous, de présenter l'institution à travers son organisation et ses activités.

Le chapitre deux traite du système de contrôle interne mis en place pour la prévention et la maîtrise des risques inhérents de l'activité bancaire et ceux provenant de l'environnement.

Ensuite, le troisième chapitre de la partie expose de l'évaluation du dispositif de contrôle interne à la BACB.

Enfin, nous terminons cette partie par des recommandations issues de l'évaluation de la pratique du contrôle interne à la BACB pour l'instauration d'une culture de contrôle et de performance.

# **CHAPITRE 1 : Présentation de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB)**

L'objet de chapitre vise à présenter la BACB en tant que structure organisationnelle avec son mode de fonctionnement. Son mode de fonctionnement nous révèle l'existant en matière de contrôle interne. Ce chapitre n'ambitionne une présentation circonstanciée de la banque, mais se veut un aperçu général.

## **1. Présentation de la BACB**

### **1.1 Le contexte de création**

Avant la création de la BACB, l'exercice du crédit agricole était essentiellement assuré par des projets de développement rural, des organisations non gouvernementales, et par la défunte Banque Nationale de Développement, qui disposait d'un unique guichet consacré aux crédits agricoles.

La plupart des banques d'alors intervenaient dans le secteur agricole que pour octroyer des crédits consortiaux aux unités agro-industrielles la SOFITEX, la SOSUCO etc.

Pourtant, le secteur agricole constitue l'essentielle source de revenu pour le pays et occupe plus de 90% de la population active.

Face à ce contexte, les autorités à l'époque, en 1977, à travers le ministère du développement rural et des partenaires de développement extérieurs ont jugé opportun la création d'une institution de crédit spécifiquement destinée au monde agricole.

Ainsi, fût créé en 1979, la Structure Nationale de Crédit Agricole (SNCA) chargée de l'étude de faisabilité pour la création d'une banque à vocation agricole.

### **1.2 Constitution**

A l'issue des travaux menés par la SNCA est créée par décret n°79/313/PRES/PR du 19 août 1979 sous la forme d'une société

d'économie mixte et constituée par l'assemblée générale constitutive du 21 août 1980, avec pour objet social comme suit :

« La société a pour objet d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement rural au Burkina Faso, notamment en matière de production agricole, animale et forestière, de pêche, d'artisanat rural, d'agro-industrie et de commerce de productions découlant de ces activités.

A sa naissance, la CNCA-B s'est adossée à des structures étatiques d'organisation du monde paysan dispersées sur l'étendue du territoire pour réaliser ses missions d'octroi de crédits agricoles aux producteurs.

Très vite, ce canal de fonctionnement va s'avérer défaillant obligeant donc l'institution de crédit à procéder à une décentralisation de son exploitation afin d'accomplir son objet social.

Ainsi, les premières agences au nombre de quatre furent ouvertes en juin 1986, poursuivies deux années après par une décentralisation verticale, en adjoignant des bureaux soit permanents ou temporaires aux agences.

L'année 1996, marque un tournant dans l'histoire de la banque à vocation purement agricole, les actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire décident de donner une vocation universelle à leur institution en modifiant son objet social comme suit :

« La CNCA-B se fixe comme objectif majeur d'apporter son concours technique et financier à la réalisation de tout projet de nature à promouvoir le développement du Burkina, en particulier du secteur rural, notamment en matière de production agricole, animale et forestière, de pêche, d'artisanat, d'habitat, d'infrastructures, d'agro-industrie et de commercialisation de produits découlant ses activités.

D'une manière générale, la société peut réaliser toute opération nécessaire pour son développement ».

Au 31 décembre 2000, le capital social de la banque d'élevait à 3.500 000 000 F CFA réparti en pourcentage de la façon suivante selon ses actionnaires :

Etat Burkinabé	: 25%
Agence Française de Développement (AFD)	: 21,05%
Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	: 21,05%
Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	: 21,05%
BOAD/Fidéicommiss Etat Burkinabé	: 06,59%
Société Générale de Banques au Burkina (SGBB)	: 05,26%
<b>Total</b>	<b>: 100,00%</b>

## **2. La forme juridique et les organes dirigeants**

### **2.1 La forme juridique**

L'assemblée générale extraordinaire a adopté en sa séance de septembre 2001, une nouvelle dénomination de l'institution qui est désormais « **Banque Agricole et Commerciale du Burkina** » et le sous le sigle de **BACB** en lieu et place de la CNCA-B

La BACB est une société anonyme d'économie mixte qui est régie par les dispositions juridiques édictées par la Commission Bancaire de l'UMOA, notamment les dispositions concernant les conditions générales d'exercice de l'activité de crédit dans la communauté monétaire.

### **2.2 Les organes dirigeants de la banque**

#### **a) Le Conseil d'Administration**

L'organe délibérant de la BACB est composé de :

Deux représentants de l'Etat Burkinabé ; d'un représentant de la BCEAO ; d'un représentant de la BOAD et qui représente également les actions gérées en fidéicommiss de l'Etat Burkinabé.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances dans la limite de l'objet social de la banque. Il définit la politique générale de la banque notamment ses objectifs en matière de crédit, de stratégie de développement. Il exerce également un contrôle permanent de la gestion exercée par l'organe exécutif qui est la direction générale.

### **b) Le Comité des Prêts**

Le Comité de prêt reçoit délégation du Conseil d'Administration pour statuer sur des demandes de prêt dont le montant n'excède pas un plafond défini par le Conseil d'Administration. Il est constitué de trois (3) administrateurs dont :

- Un représentant de l'Etat Burkinabé,
- Un représentant de la BCEAO,
- Un représentant de la BOAD.

### **c) Commissariat aux comptes :**

Conformément aux dispositions de l'OHADA et notamment son article 702, la BACB dispose de deux commissaires aux comptes dont un titulaire (cabinet FIDEXCO) et un suppléant (Deloitte & Touche-Burkina).

## **3. La charte organisationnelle de la Banque :**

La charte organisationnelle de la BACB présente une direction générale, des directions de services centraux et des agences.

### **3.1 La Direction Générale :**

La Direction Générale comprend :

- Le Directeur Général,
- Le Directeur Général Adjoint, qui assiste le Directeur Général dans l'accomplissement de ses fonctions.
- Le Secrétaire Général, qui assiste le Directeur Général dans la supervision, la coordination et le contrôle de l'activité des services de la Banque.
- Pour des raisons d'efficacité, L'Inspection Générale, la Cellule de Contrôle de Gestion sont rattachés à la Direction Générale.

### **3.2 Les Directions des services centraux**

Les directions des services centraux comprennent des services fonctionnels et opérationnels.

Les services fonctionnels sont au nombre de quatre (04). Ce sont :

- **La Direction de la Clientèle et du Réseau**, chargée d'élaborer et d'animer la politique commerciale sur l'ensemble du réseau de la BACB et

aussi de la coordination entre le Siège et le Réseau. Elle est composée des services opérationnels suivants :

- Le Service Commercial,
- Le Service de l'Exploitation,
- Le Service de l'Appui Logistique du Réseau,
- Le Service des Systèmes Financiers Décentralisés
- **La Direction des Engagements**, chargée de la politique de surveillance des risques crédit pris par la banque et de l'appui au recouvrement des créances en souffrance. Elle comprend :
  - Le Service des Risques,
  - Le Service des Garanties,
  - Le Service Etranger,
  - Le Service Contentieux.
- **La Direction des Systèmes d'Information et de la Gestion Financière**, chargée d'une part, de la gestion comptable et financière de la banque et d'autre part, du développement et de l'exploitation du système d'exploitation. Ses composantes sont les suivantes :
  - Le Service de l'Organisation et des Méthodes,
  - Le Service de l'Informatique,
  - Le Service de la Comptabilité,
  - Le Service Financier.
- **La Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine**, chargée de la gestion administrative du personnel et du patrimoine. Elle est également chargée des approvisionnements. Les services suivants lui sont rattachés :
  - Le Service des Ressources Humaines,
  - Le Service des Moyens Généraux.

### **3.3 Le Réseau des Agences de la BACB**

Il comprend :

- Une Agence Principale, située au Siège de la Banque,

Des Agences implantées à travers l'étendue du territoire national.

L'agence Principale est dirigée par un Directeur d'Agence. Elle comprend :

- Le Service des Relations avec la Clientèle,

- Le Service de la Production Bancaire,
- Le Service de la Comptabilité et du Contrôle.

Le reste des agences est dirigé par des Chefs d'Agence et également organisées à l'image de l'architecture organisationnelle de l'agence Principale. Donc, chacune d'elle dispose de :

- D'une section Relations avec la Clientèle,
- D'une section Production Bancaire,
- D'une section Comptabilité & Contrôle.

## 4. La mission et les objectifs de la BACB

### 4.1 La mission de la banque

La mission de la BACB se lit à travers son objet social, celui de **contribuer par ses interventions** sur les différents secteurs d'activités économiques au **développement** du Burkina, en particulier le secteur agricole qui occupe plus de 90% de la population active.

En dépit de cette mission que nous qualifions de principale, la BACB a également pour rôle, commun à toute banque, **de collecter l'épargne** auprès de la population et d'en utiliser pour **financer les besoins** des agents économiques qui se présentent à elle.

### 4.2 Les objectifs de la BACB

Les objectifs de toute entreprise en situation de concurrence, c'est de parvenir à **un niveau de développement appréciable** soutenu par une croissance régulière de ses activités. Les objectifs de la banque s'inscrivent également dans cet esprit.

Nous rappelons que la banque a opté de se départir progressivement de sa vocation de principale financier du secteur agricole pour se positionner comme une banque universelle offrant des services à l'ensemble des acteurs économiques sans exception aucune et ce selon bien les risques potentiels que contient chacun.

C'est dans cette optique que l'assemblée générale extraordinaire a adopté une nouvelle dénomination de l'institution qui est désormais « **Banque Agricole et Commerciale du Burkina** ».

L'objet de ce changement est de parvenir comme le Crédit Agricole Français qui, au cours des années 1970, a su passer de la position de banque domestique finançant le monde rural à celle d'une grande banque généraliste avec des ramifications avec l'extérieur.

Un autre objectif de la banque, c'est de se rapprocher davantage des citoyens à travers une politique d'implantation d'agence et de couverture du territoire national pour asseoir véritablement sa stratégie **de banque de proximité**.

## **5. Le portefeuille d'activités de la BACB**

Le portefeuille d'activités de la banque est constitué des activités de collecte de ressources et des activités de financement ou emplois. Les différents secteurs d'activités financés par la BACB sont les suivants :

- L'agriculture,
- L'élevage,
- L'agro-industrie,
- L'industrie,
- L'artisanat rural,
- Les activités rémunératrices des femmes,
- Le commerce et les services,
- Les activités diverses.

Sur la base de ses différents secteurs d'interventions, la banque a défini plusieurs segments et développé ses métiers.

## **6. Les stratégies de la BACB**

Un adage populaire dit souvent "qu'il n'y a de vent favorable pour celui qui ne sait où il va". La finalité de toute entreprise en situation de concurrence c'est de développer des actions pour assurer sa survie par une croissance satisfaisante. D'où, la notion de stratégie.

GUEDJ & al (1998 : 87) la définit comme suit : « la stratégie consiste pour une entreprise, à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications de l'environnement ».

Pour Coussergues (1996 : 261), « la stratégie consiste à désigner les démarches qui traitent du potentiel d'une entreprise, c'est à dire son aptitude à concevoir une politique de développement à moyen et long terme récompensé par une rentabilité satisfaisante ». C'est dans cette idée d'adaptation à l'environnement que la BACB a tissé ses politiques de développement.

Nous rappelons que c'est à la faveur de son premier plan moyen terme de développement (PMT) couvrant la période 1995-1999, que les dirigeants de la banque ont décidé de donner une vocation universelle à leur institution et ce depuis 1996.

On peut logiquement se demander quelles sont les raisons d'un tel changement et dans quelle logique s'inscrit la nouvelle orientation de la banque.

### **6.1 La CNCA-B : banque spécialisée à vocation agricole**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la CNCA-B à sa création répondait à un besoin précis marqué dans un environnement socio-économique relativement stable où, les politiques macro-économiques étaient bâtis sur les rôles centralisateurs de l'Etat qui régissait et orientait la vie économique de la nation. C'est ce qui du reste explique sa forme juridique de société d'économie mixte.

Elle avait pour mission primordiale d'impulser une dynamique dans le secteur agricole premier pourvoyeur de devises à la nation.

Le secteur agricole par définition est tributaire des aléas climatiques et selon que la saison agricole est marquée par une bonne ou une mauvaise pluviométrie, les risques d'impayés ou de contre-partie sont plus ou moins importants.

En plus de cette dépendance naturelle, les productions agricoles des pays du sud sont frappées par une baisse continue de leurs cours d'achat entraînant une nette diminution des revenus des producteurs qui, par effet de chaîne n'arrivent pas à honorer leurs engagements auprès de la banque.

Consciente de cette dépendance toute naturelle au regard de sa première vocation, la banque s'est allié sur la filière cotonnière. Elle a ainsi

depuis sa création focalisée sa stratégie de développement sur l'essor de la filière cotonnière et ceci justifie également ses fortes représentations dans les régions à forte production cotonnière.

Pendant longtemps la CNCA-B a consacré l'essentiel de ses financements à cette filière et un peu moins dans les autres secteurs économiques. Cette option consacre la vocation de **banque spécialiste** du secteur agricole avec une gamme restreinte de produits.

Les secteurs comme, le commerce, l'international, les salariés du secteur public et privé ont été longtemps délaissés par la banque, préférant concentrer ses efforts sur le secteur strictement agricole.

C'est au début des années 1990, marquée par la chute des recettes d'exportation et la raréfaction des ressources d'aides au développement provenant des pays du nord, que des réformes ont été entreprises par l'ensemble des Etats membres de l'UMOA. Ainsi, ils se sont engagés à suivre des programmes d'ajustement structurel de leur économie, et également sur le secteur bancaire de la zone UMOA. Ces réformes ont entraîné avec elle, la fermeture de plusieurs banques dont de nombreuses banques à vocation agricole.

Ayant survécu à la crise du secteur bancaire, la CNCAB s'est résolument tournée vers une vocation universelle.

## **6.2 La BACB : banque à vocation universelle**

C'est donc, avec son premier plan moyen terme de développement (1995-1999) que la banque a entamé une stratégie de diversification de ses activités, en élargissant progressivement la gamme de produits proposés à la clientèle.

Les conclusions du premier plan d'affaires révèlent que l'amorce de la diversification des métiers de la banque reste encore timide, en témoin le fort pourcentage du poids des financements agricoles (75%) En voulant se départir de sa "peau" de banque spécialisée dans le financement du secteur rural, pour embrasser une vocation de banque généraliste.

Le deuxième plan de développement de la banque (2001-2005) s'oriente également vers la stratégie de diversification des activités.

Les objectifs recherchés par cette politique sont entre autres les suivants :

- La division des risques,
- L'optimisation de l'effet de taille et la maîtrise des marchés par son réseau

#### **a. La division des risques**

En comparaison avec la banque à vocation spécialiste du financement agricole, la banque universelle, autorise une grande variété de financement et par conséquent une déconcentration de la clientèle.

Par cette démarche, la division des risques se trouve par la même occasion opérée dans les domaines d'activités. Ainsi, une perte dans un domaine peut être rapidement rattraper par des gains dans d'autres domaines activités. Par cette pratique le ratio prudentiel de division risque s'en trouve renforcer.

#### **b. L'optimisation de l'effet de taille et la maîtrise des marchés par son réseau**

La banque compte présentement dix neuf (19) points de vente répartis sur l'étendue du territoire nationale, ce qui fait d'elle la véritable banque de proximité. Mais à contrario, la quantité de ressources collectées sur l'ensemble du réseau reste en deçà de celle de certaines concurrentes de moindre taille.

Après cet aperçu de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina, nous allons dans le chapitre suivant exposer le contenu de son système du contrôle interne.

## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE A LA BACB**

L'objet de ce chapitre est présenter un exposé du dispositif de contrôle interne à la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB).

La pratique du contrôle interne à la BACB s'articule autour des points suivants :

- L'environnement de contrôle interne à la BACB,
- Le système d'évaluation et de prévention des risques,
- Le système de contrôle des opérations,
- Les objectifs du système de contrôle interne,
- Le système de reporting et de communication.

La mise en place de ce dispositif de contrôle repose sur un ensemble de moyens notamment humains, matériels et techniques.

### **1 L'environnement de contrôle interne à la BACB**

L'environnement de contrôle à la BACB se caractérise par la nature des activités menées, le rôle du management par rapport aux risques de l'activité bancaire, et de la politique des ressources humaines. Il constitue le fondement de la notion contrôle interne au sein de la banque.

#### **1.1 La nature des activités de la BACB**

Comme nous l'avons souligné précédemment, la BACB mène des activités bancaires et l'essentiel de ses engagements est concentré sur le secteur agricole. En plus des risques spécifiques à toute banque, la BACB subit les conséquences des aléas climatiques qui peuvent influencer positivement ou négativement une campagne agricole donnée. Ainsi, le chiffre d'affaires réalisé d'une année à l'autre et proportionnel au risque pris dans ce secteur.

La clientèle de l'institution est constituée en majorité de paysans dont la surface financière est assez limitée. Ceci justifie le faible niveau de dépôts en provenance de ce secteur et la banque se trouve confronter à la nécessité de rechercher des ressources supplémentaires pour le financement des emplois.

Une autre particularité de la BACB, c'est le réseau étendu de ses activités avec 19 agences installées dans différentes zones de production agricole du pays. Cette décentralisation engendre d'énormes risques en ce sens que les centres opérationnels sont distants des centres de décision et de contrôle.

## **1.2 Le rôle du management**

Afin de mieux d'assurer une croissance homogène des activités de la BACB, le management a défini un plan de développement quinquennal (2001-2005), qui sera périodiquement actualisé en fonction de l'évolution de l'environnement. Les grandes articulations de ce plan de développement sont :

- Impulser une croissance aux octrois et aux dépôts ;
- Développer une politique de communication interne et externe ;
- Définir un schéma directeur de décentralisation ;
- Adapter le dispositif organisationnel de la banque ;
- Améliorer le fonctionnement de la banque.

Le Conseil d'Administration de la banque tient au moins deux sessions par exercice social. En début d'exercice, il se réunit pour examiner et adopter le budget et enfin d'exercice, pour examiner et adopter les comptes sociaux. A cette session, le rapport sur le contrôle interne leur est soumis pour examen.

### **a) L'éthique et l'intégrité à la BACB**

Nous n'avons pas enregistré d'informations sur la pratique de l'éthique et de l'intégrité à la BACB. Toutefois, nous avons noté l'absence d'un code d'éthique et d'intégrité au sein de l'institution.

## **b) La politique des ressources humaines à la BACB**

La politique des ressources humaines à la BACB est structurée sur trois points, à savoir :

- la politique de recrutement,
- la gestion des compétences et des carrières,
- La politique de formation.

### **❖ La politique de recrutement**

Les recrutements à la BACB se fondent sur les besoins exprimés par la direction générale à l'organe délibérant lors de sa session sur l'adoption du budget annuel. L'expression de ces besoins est soutenue par une justification de son impact sur le niveau et la qualité des opérations qu'elle devrait engendrer dans une fonction ou unité opérationnelle donnée.

Ainsi, les postes à pourvoir sont définies par les indicateurs suivants :

- niveau d'étude (BTS, DUT etc.),
- filière de formation (comptabilité, informatique, etc.),
- niveau d'âge souhaité,
- expérience professionnelle dans le domaine,
- degré de moralité (examen du casier judiciaire),
- état de santé (certificat médical).

Les recrutements autorisés sont selon les niveaux de compétence exigée soit confiés à un cabinet spécialisé, soit organisé au sein de la banque par la DHRP.

### **❖ La gestion des compétences et des carrières**

A la BACB il n'existe pas de gestion des ressources humaines par plan de carrière, ni de politique de ressources humaines proprement dite. La gestion des ressources est faite sur la base d'un turn-over assez rythmé dans les unités opérationnelles afin de favoriser la polyvalence des agents dans chaque fonction de la banque. Nous n'avons enregistré d'informations nous permettant d'apprécier la compétence des agents à leur postes.

## ❖ La politique de formation

L'essentiel des recrutements des agents de la BACB est un recrutement de base, c'est à dire d'agents sans formation spécifique venant du système éducatif.

Cette situation était due à l'absence de formation spécialisée au métier de banque sur le territoire national. L'institution se chargeait alors de former ses agents, depuis les tâches de base jusqu'aux fonctions de cadre par des formations offertes par des centres d'enseignements des métiers bancaires (CIFB, COFEB, CEFEB etc.).

Année après année, l'environnement des activités de la BACB s'élargit et exige des qualifications beaucoup poussées des agents. Même si une politique formelle de formation n'est pas encore établit, la direction générale a entrepris une réorientation des formations désormais tournées vers une spécialisation des agents dans leur centre opérationnel.

### 1.3 Le plan d'organisation de la BACB

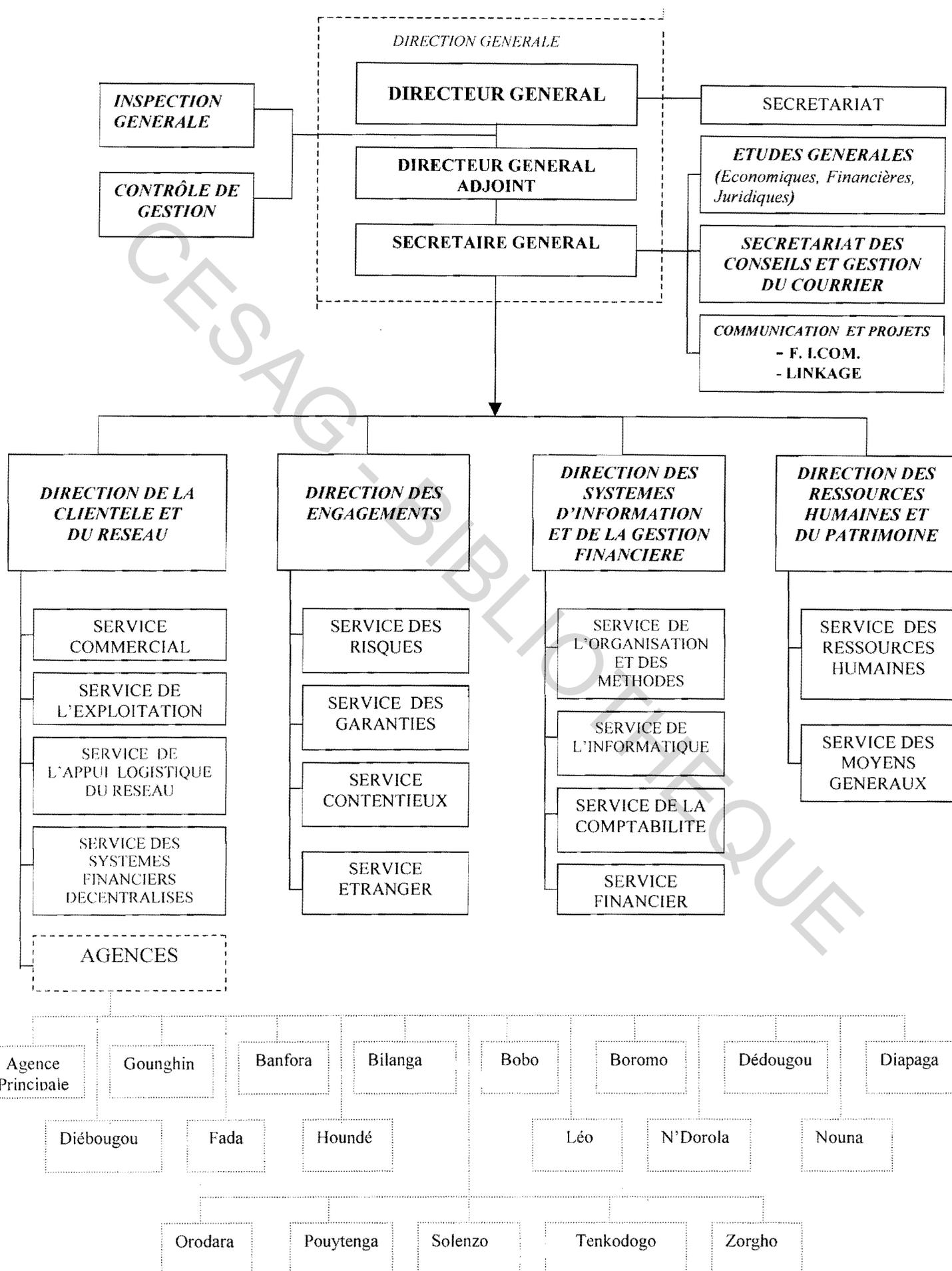
#### a) L'organigramme de la banque

L'organigramme de la BACB fait ressortir les relations fonctionnelles et hiérarchiques dans chaque parcelle d'activité de la banque. Nous avons noté que certains postes dans l'organigramme ne sont pas opérationnels. C'est notamment, le service organisation et méthodes, le service commercial, le service des systèmes financiers décentralisés, et les cellules rattachées au secrétariat général. Ces postes ne sont pas encore fournis en personnel. Nous avons aussi constaté que le contenu chaque poste n'est pas décrit.

Cet état de fait explique que certaines responsabilités ne soient pas assumées. Toutefois, une jeune consultante a été engagée pour remédier à cette lacune, en procédant à la formalisation du contenu de chacune des fonctions ainsi que la description des fiches de poste.

L'organigramme de la BACB se présente comme suit :

## Organigramme de la BACB



## **2. Le système de prévention et d'évaluation des risques**

Le système d'évaluation et de prévention des risques à la BACB est organisé dans un premier temps autour d'un ensemble de limites qui sont fixés notamment dans la gestion des opérations de crédit et aux engagements de dépenses. En second lieu, sur les mesures préventives de risques.

### **2.1 Les limites fixées par rapport aux opérations de crédit et aux engagements de dépenses**

Les limites définies visent à prévenir les risques inhérents de l'activité principale. Elles sont caractérisées par des pouvoirs d'octroi ou d'engagement des frais budgétés. Les limites fixées sont bâties sur un recueil de signatures stratifié à deux niveaux :

- Les directeurs des services centraux ont la qualité de signature A,
- et les responsables des services opérationnels (chefs de service) celle de la catégorie B.

Ainsi, les opérations d'ordonnancement des accords et de déblocage de prêts, des commandes et de sortie de trésorerie sont effectuées sur la base de la qualité des signatures. Nous avons pu identifier par département les limites suivantes :

**Tableau n°6** : Délégation de pouvoir d'octroi et de dépenses

<b>Niveau de Responsabilité</b>	<b>Pouvoir d'octroi</b>	<b>Pouvoir d'engagement</b>
<b>Directeur de la Clientèle et du Réseau + signature A ou B</b>	10 millions FCFA	-
<b>Directeur de l'Agence Principale (DAP) + signature A ou B</b>	05 millions FCFA	-
<b>Adjoint du DAP + signature A ou B</b>	03 millions FCFA	-
<b>Directeur des Systèmes d'Information et de la Gestion Financière + signature. A ou B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- règlement des fournisseurs,</li> <li>- émission de bons de virement et chèques,</li> <li>- versements d'espèces</li> <li>- transferts et dispositions,</li> <li>- expédition et encaissements valeurs</li> </ul>	- - - - -	05 millions FCFA 25 millions FCFA 50 millions FCFA 10 millions FCFA 25 millions FCFA
<b>Directeur des Ressources Humaines et du Patrimoine + signature A ou B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bons de commande sur frais budgétés,</li> <li>- avances sur les frais de mission</li> </ul>	- -	1 million FCFA 0,2 million FCFA
<b>Chefs d'Agences</b>	3 millions FCFA	0,5 million FCFA

**Source** : note de service n°98/048

Nous avons utilisé des tests de conformité et aussi de permanence pour nous assurer que ce système de délégation de pouvoir d'octroi est effectivement respecté.

## 2.2 Les mesures de préventions des risques

Les autres mesures de prévention de risques concernent entre autres :

- Le suivi de la trésorerie,
- La sécurité des disponibilités dans les coffres-forts,
- Le suivi de la réglementation bancaire,
- La situation d'ensemble du portefeuille de la banque,
- La situation des ratios prudentiels de l'institution,
- Les mesures de sécurités des informations et du système informatique.

#### **a) Le suivi de la trésorerie**

Il s'opère en plusieurs d'opérations et notamment :

- Les opérations interbancaires quotidiennes,
- Les valeurs en caisse,
- Les prêts financiers,
- Les comptes des correspondants.

#### **❖ Les opérations interbancaires quotidiennes**

Ces sont des opérations de contrôles du back-office organisés sur les opérations interbancaires ont pour but de s'assurer que :

- les limites autorisées en matière de signature sont respectées,
- les opérations sont réelles et enregistrées de manière exhaustive,
- les intérêts courus sont comptabilisés et pris en comptes dans les résultats,
- les créances (effets et billets) sont saines,
- et que les taux pratiqués sont conformes aux conditions de banque.

#### **❖ les valeurs en caisse**

Les opérations de contrôle sont effectuées par sondage sur l'échantillon des valeurs en caisse de l'ensemble de la banque. Ainsi, en plus des contrôles quotidiens, des contrôles inopinés à la discrétion de l'inspection générale sont organisés sur le réseau d'agences de la BACB.

Les contrôles se font par procéder d'inventaire physique sur les valeurs (en différentes valeurs monétaires) en comparaison avec les brouillards de caisse et les données de la comptabilité.

Le suivi des valeurs en caisses permet également de s'assurer que les écarts de caisse font l'objet d'un procès-verbal, et que les encaisses ne sont pas excessives selon les procédures de la banque.

#### ❖ **Les prêts financiers**

Les décisions d'octrois de prêts financiers entraînent des sorties de trésorerie pour la banque. Les contrôles effectués sur les prêts financiers ont pour entre autres buts de s'assurer que les sorties de trésorerie sont justifiées et concordent avec les soldes comptables. Pour ce faire, le suivi est effectué à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps les agents d'exploitation, gestionnaires des comptes de la clientèle, vérifient les informations enregistrées sur la convention de prêt avec le client, notamment l'identification du prêt, le mode décaissement et les tombées échéances à venir.

Ensuite, la convention de prêt est transmise à la section des réalisations qui enregistre les garanties et vérifie leur conformité par rapport aux engagements pris et contenus dans la convention de prêt.

Enfin, un dernier contrôle est fait par le responsable ordonnateur de l'avis d'accord du prêt (Directeur de la clientèle et du réseau ou chef d'agence) sur les points d'accord du prêt. Ainsi, sont passés en revue :

- La comptabilisation de la série de prêt accordé ;
- L'identité bancaire du bénéficiaire ;
- Les garanties prises (domiciliation salariale, hypothèque, aval etc;) ;
- Le mode de déblocage du prêt, (décaissement conditionnel, ou en une opération) ;
- Et enfin le tableau de l'échéancier du prêt.

Nous avons noté que le logiciel de gestion bancaire DELTA-BANK, autorise la comptabilisation du prêt dès l'accord son accord par le gestionnaire de comptes à qui l'opération a été imputée. Néanmoins cette comptabilisation est soumise à la validation du responsable de l'accord du prêt.

#### ❖ **Les comptes des correspondants**

La BACB à l'image de tout établissement bancaire, a des comptes ouverts chez ses correspondants repartis sur différentes places bancaires où,

elle détient des valeurs soit en devises ou en francs courants. Le suivi des avoirs chez les correspondants est indispensable à l'équilibre de la trésorerie de la BACB. Ainsi, pour s'assurer que les soldes laissés chez ses correspondants ne sont pas excessifs, les contrôles sont opérés par les agents du service étranger sur la base des relevés reçus des correspondants en rapport avec la situation journalière des opérations passées. Des contrôles journaliers sont portés sur les relevés de comptes et des avis (sur les références des opérations et les dates de valeur), dès leur réception, avec une recherche et une régularisation des suspens significatifs.

Le service comptable vérifie mensuellement ensuite la concordance des soldes comptables des comptes ouverts chez les correspondants avec les relevés envoyés par ceux-ci. De ces comparaisons, les suspens sont identifiés et analysés collégalement par les services comptables et des opérations étrangères avant leurs apurements.

#### **b) La sécurité des disponibilités et des coffres-forts**

A la BACB la sécurité des disponibilités et des coffres-forts est organisée sur un ensemble de mesures qui sont :

- Une encaisse minimale,
- Les restrictions à l'accès des valeurs,
- Le système de protection des valeurs et des coffres-forts,
- L'escorte des transferts inter-agences.

##### **❖ Une encaisse minimale**

Dans un souci de sécurité et de rentabilité, les disponibilités en détention dans les caisses de la BACB sont fixées par le service de la Trésorerie à un seuil moyen nécessaire aux opérations journalières. Toutefois, le seuil d'encaisse minimale est variable selon les périodes et d'une agence à une autre. En effet, Ce seuil est déterminé selon la taille de l'agence et le nombre moyen de ses opérations quotidiennes. Pendant les périodes des paiements coton aux producteurs ou des crédits de masse (fortes sorties de liquidité), le seuil moyen est revu à la hausse.

### ❖ **Les restrictions à l'accès des valeurs**

Pour mieux sécuriser les disponibilités, l'accès aux guichets de réserves et aux caisses est fortement réglementé par le caissier principal. Les valeurs sont conservées dans des coffres-forts à l'intérieur de la salle sécurisée dont les ouvertures sont blindées et où une caméra de surveillance filme quotidiennement les mouvements à l'intérieur de la salle. L'accès à cette salle est uniquement réservé au caissier principal et aux caissiers qui y entrent par le moyen d'une carte magnétique pour les opérations d'approvisionnement en liquidités.

### ❖ **L'escorte des transferts inter-agences**

Au regard du nombre relativement important de ses agences, les transferts inter-agences de la BACB sont assez fréquents. Pour minimiser les risques d'agression et de pertes, l'institution a élaboré une convention d'escorte des fonds avec la police nationale. Ainsi, chaque transfert de fonds est convoyé par une escorte policière.

### **c) Le suivi de la réglementation bancaire**

Le suivi de la réglementation bancaire constitue l'une des missions de l'inspection générale. Il conditionne la poursuite des activités bancaires. A la BACB, le suivi s'orchestre sur deux compartiments et concerne :

- les conditions générales d'exercice de l'activité de crédit et épargne dans la zone UMOA,
- Les actes particuliers de la vie d'un établissement de crédit.

Le suivi consiste à vérifier la conformité des politiques de la BACB avec les règlements de la BCEAO ou de la Commission Bancaire. Ainsi, les vérifications sont orientées notamment sur :

- ✓ les conditions de banque

La réglementation commande que les conditions de banque soient portées à la connaissance de la clientèle par affiche dans chacune des agences de la BACB. Les vérifications des chefs d'agences et de la Direction de la Clientèle et du Réseau à ce niveau portent sur le respect des conditions fixées par la

Direction Générale sur les taux débiteurs et créditeurs, les jours de valeur, les frais d'opérations (agios et commissions) libellés par type d'opération.

Ainsi, toute anomalie constatée fait l'objet d'un rapport à la Direction Générale qui l'impute à l'inspection générale pour les éventuelles investigations. Nos contrôles nous ont permis de constater que les conditions de banque de la BACB sont affichées dans chacune des agences et appliquées conformément aux affiches.

✓ Les exigences de reporting de la BCEAO;

La BACB est soumise comme tout établissement bancaire à la production des états de déclaration sur les ratios prudentiels. Les contrôles exercés par la Direction des systèmes d'information et de la gestion financière porte sur le respect du calendrier de production et de transmission desdits états. Ce calendrier se présente comme suit :

**Tableau n°7:** Périodicité des états de déclaration des ratios prudentiels.

<b>Etats prudentiels</b>		<b>Périodicité de production</b>
<b>Codes</b>	<b>Libellés</b>	
		Mensuelle
TA-DEC 2060	Fonds propres effectifs	Mensuelle
TB-DEC 2061	Ratio fonds propres sur risques	
TC-DEC 2062	Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables	Mensuelle
TD-DEC 2063	Coefficient de liquidité	Trimestrielle
TE-DEC 2064	Liste des participations de la banque	Trimestrielle
TF-DEC 2065	Contrôle des participations dans des entreprises autres que les banques	Trimestrielle
TG-DEC 2066		Trimestrielle
TH-DEC 2067	Contrôle des immobilisations et participations	Trimestrielle
TJ-DEC 2068	Contrôle des prêts aux principaux	Trimestrielle

	actionnaires, aux dirigeants et au personnel	
TK-DEC 2069	Ratio de structure du portefeuille	Mensuelle
TL-DEC 2070	Coefficient de division des risques	Mensuelle
TM-DEC 2071	Déclaration des 50 plus gros engagements	Trimestrielle
TN-DEC 2072	Décomposition des créances douteuses et litigieuses	Mensuelle
TQ-DEC 2074	Suivi des compléments de provisions demandés par la Commission Bancaire	Mensuelle

**Source :** manuel de procédures comptables.

Nos contrôles de permanence nous révèle que la BACB enregistre souvent des retards dans la transmission des données sur le suivi prudentiel.

✓ la centralisation des incidences de paiement etc.

La loi uniforme sur les instruments de paiement (chèque, carte de paiement, lettre de change, billet à ordre) dans l'UMOA a mis en place un système de prévention et de répression des infractions. La BCEAO garant du fonctionnement de la Centrale des risques recueille en permanence les informations sur les incidents de paiement qui se produisent dans les banques.

A la BACB, la section des opérations avec la clientèle enregistre quotidiennement les incidents qui surviennent auprès des guichets de la banque selon les formes suivantes :

- Incidents de paiement par chèques et des retraits de cartes bancaires (FCC),
- incidents des cartes et des chèques irréguliers (FCCI)
- incidents des billets à ordre et lettres de change impayés (FIBOL).

Ces informations servent d'éléments d'appréciation des risques lors des demandes d'ouverture de compte et de prêt.

#### d) La situation d'ensemble du portefeuille de la banque

Le suivi de la situation d'ensemble du portefeuille de la banque découle des règles de déclassement et de provisionnement des créances en souffrance édictées par la Commission Bancaire. Afin de se conformer à la réglementation n°94-05 du PCB, l'ensemble des concours octroyés par la BACB fait l'objet d'un examen périodique dans le but de suivre l'évolution des encours et de procéder aux déclassements des créances impayées, immobilisées, douteuses et irrécouvrables.

La situation d'ensemble du portefeuille de la BACB se présentait comme suit à la fin des exercices 1999 et 2000.

**Tableau n°8** : situation d'ensemble du portefeuille de la BACB (en millions de francs CFA)

Indicateurs	Exercice 1999	Exercice 2000
Encours bruts	32.326	41.192
Encours en souffrance	8.170	10.738
Encours sain	24.156	30.454
Provisions constituées	8.170	10.738
Taux de dégradation	25,2%	26%
Taux de provisionnement	61%	55%

**Source** : in rapports d'activités 1999 & 2000

Ce tableau révèle qu'une bonne partie du portefeuille (26%) de la BACB est compromise. La sécurisation des crédits devrait être une priorité dans cette situation.

#### e) La situation des ratios prudentiels

Le suivi des ratios prudentiels édictés par les autorités de tutelle a pour objet de s'assurer du respect strict par la banque des normes prudentielles de gestion et de l'article 26 de la Loi bancaire. Ce contrôle est effectué par le service comptable à travers l'analyse des ratios significatifs et agrégats ci-dessous :

**Tableau n°9** : Situation des ratios prudentiels de la BACB exercice 2000

<b>Intitulé des ratios en créances en souffrance</b>	<b>Taux exigé</b>	<b>Taux BACB</b>
Fonds propres effectifs (en millions de F CFA)	1 000	9 657
Coefficient de couverture des emplois à MLT par les ressources stables	75% minimum	163%
Ratio de fonds propres sur risques	4% minimum	37%
Coefficient de liquidité	60% mini.	164%
Rapport des crédits aux dirigeants de la BACB	20% maximum	5%
Ratio de structure du portefeuille	60% mini.	35%

Source : in rapport financier 2000

#### **f) Les mesures de sécurité des informations et du système informatique**

Les mesures de sécurité des informations et du système informatique à la BACB sont organisées autour des aspects suivants :

- des habilitations autorisées,
- du dispositif de sauvegarde des fichiers,
- les strictions à l'accès de la salle informatique.

#### **❖ Les habilitations autorisées**

Indispensable aux contrôles des opérations, le système d'habilitation bâti sur le logiciel de gestion bancaire DELTA-BANK permet de :

- Limiter l'accès aux menus des opérations,
- Limiter le type d'opérations effectuées par les opérateurs,
- Déterminer les conditions de validation (exactitude, conformité) des opérations effectuées par les opérateurs.

Le système d'habilitation permet également de suivre les traces d'opérations à toute intervention (lieu, heure, objet, intervenant).

Ainsi, le paramétrage limite les prérogatives des opérateurs en imposant les schémas de traitement préétablis et sécurisés : contrôle à la saisie, dates de valeurs, comptes utilisés, commissions.

Aussi, des mots de passe sont attribués conjointement par le service informatique et l'inspection générale à chaque type d'utilisateur pour garantir la discrétion des informations qu'il manipule. Ce système habilitation est organisé sur le principe de la séparation des tâches.

#### ❖ **Le dispositif de sauvegarde des fichiers**

La BACB étant organisé en réseau d'agences, périodiquement (par décade), la section des opérations bancaires de chaque agence envoie les informations de gestion au service informatique sur des supports de bandes magnétiques au Siège pour consolidation. D'où, la nécessité de conserver ces fichiers dans des conditions maximales de sécurité. Ils sont dupliqués et conservés dans des armoires ignifugées.

#### ❖ **Les restrictions à l'accès de la salle informatique**

L'accès au local informatique de la BACB est réglementé et réservé à des personnes habilitées (informaticiens). Des mesures de protection contre les incendies et inondations sont organisées pour couvrir l'ensemble des équipements qui y sont disposés.

Pour la prévention et la maîtrise des risques (d'incendie et de pertes de fichiers) qui environnent la salle informatique, des vérifications sont faites au niveau des unités opérationnelles en charge de leur gestion. Ainsi, la fiabilité du dispositif anti-incendie est trimestriellement vérifiée par une société avec laquelle un contrat de prestation a été signé. Nous avons vérifié qu'un contrat d'assurance incendie a été souscrit par la banque en vue de pallier à toute éventualité.

### **3. Le système de contrôle des opérations**

Le système de contrôles des opérations de la banque se repose des contrôles stratifiés à différents niveaux. Il est basé sur la séparation des fonctions et un système de contrôle réciproque des tâches. On distingue :

autres tiers. Les supports de contrôles sont principalement les pièces justificatives (tickets de versement, de retrait, bon de commande, de réception etc.).

### ❖ **Les contrôles comptables**

Ces contrôles s'articulent sur la fiabilité des informations à l'origine des écritures comptables et à la vérification des procédures comptables.

Il s'agit de s'assurer de :

- La permanence des méthodes ;
- l'exhaustivité des enregistrements ;
- la justesse du contenu des soldes comptables ;
- la conformité des enregistrements aux dispositions du Plan Comptable Bancaire (PCB) ;
- la justesse du contenu des soldes comptables etc.

C'est ainsi que les opérations de pointage des journées comptables sont effectuées par le responsable de la comptabilité sur le livre-journal pour s'assurer que seules les transactions régulières et appropriées ont été saisies selon les normes de gestion comptable (PCB). La BACB étant organisé en réseau d'agences, les opérations de consolidation comptable sont passées en revue dans le but de s'assurer de leur conformité avec les principes de consolidation édictés par l'organe de tutelle.

Les zones de contrôles portent sur les livres et documents obligatoires.

❶ Le livre journal, sur lequel sont enregistrées les opérations au jour le jour et aussi, les récapitulations mensuelles des totaux desdites opérations. Il est tenu sans blanc, ni altération. L'enregistrement des opérations s'opère selon les règles suivantes :

- Identification des enregistrements par l'indication de l'origine de l'imputation, le contenu de l'opération et les références des pièces justificatives ;
- L'enregistrement des opérations le jour même où elles ont été ordonnancées ;
- L'enregistrement exhaustif et chronologique des opérations dans le respect des principes comptables.

② Le livre d'inventaire qui, retrace les mouvements par nature de compte au cours d'une période définie.

③ La balance qui récapitule selon le schéma du Plan Comptable Bancaire, les soldes et les mouvements cumulés des comptes.

- Classe 1 : les comptes de trésorerie et d'opérations interbancaires ;
- Classe 2 : les comptes d'opérations avec la clientèle ;
- Classe 3 : les comptes d'opérations sur titre et d'opérations diverses ;
- Classe 4 : les comptes de valeurs immobilisées ;
- Classe 5 : les comptes de provisions, fonds propres et assimilés ;
- Classe 6 : les comptes de charges ;
- Classe 7 : les comptes de produits ;
- Classe 9 : les comptes du hors bilan.

La classe 8 étant réservé aux besoins de la comptabilité analytique.

#### ❖ **Les contrôles administratifs**

A la BACB, ces vérifications portent sur la gestion administrative des ressources matérielles, et humaines.

L'objet de ces contrôles est la prévention des risques d'erreurs, de fraudes et de dissimulation.

#### ➤ **La gestion administrative des ressources matérielles**

Les contrôles administratifs des ressources matérielles sont dirigés vers les immobilisations, les mobiliers et des fournitures de bureau. Les immobilisations concernées sont :

- le parc automobile de la banque,
- les acquisitions ou locations immobilières,
- Le parc informatique.

L'inspection générale organise des contrôles autour des procédures d'acquisition et des conditions d'utilisation des immobilisations et des fournitures de bureau. Le service des moyens généraux de la DRHP, est chargé des achats des biens et services de la banque. C'est à ce titre qu'il organise :

- les modes de sélection des fournisseurs (conditions d'attributions des marchés de la BACB),

Les critères de contrôle retenus ne sont pas formalisés et il n'existe pas de fichier de fournisseurs permettant la définition de critères d'appel d'offre qui garantissent la qualité, le délai de livraison et le coût.

- la conformité des commandes avec les livraisons,

Nous avons noté qu'un même agent passe les commandes et réceptionne les livraisons. Par ailleurs le manquement de procédure de passation de commande est à l'origine des demandes d'achats ou d'approvisionnement injustifiées, au détriment de la trésorerie de la BACB.

- les méthodes d'inventaire des immobilisations, des mobiliers et des fournitures.

Les réceptions de stocks donnent lieu à l'émission de bons d'entrée pré-numérotés, les articles réceptionnés sont rangés dans un ordre préétabli en lots homogènes permettant leur identification et leur comptage rapide. Les sorties de stock sont constatées par des bons de sortie approuvés par les responsables hiérarchiques. Les articles en stock sont suffisamment conservés contre les risques de perte. Les fiches de stock sont régulièrement mises à jour, au fur à mesure que des mouvements interviennent au niveau des stocks.

Le suivi comptable des stocks est distinct du suivi effectué par le magasinier. Les documents d'entrée et de sortie de stock sont transmis au service comptable pour le suivi des stocks.

#### ➤ **La gestion administrative des ressources humaines**

Les vérifications effectuées par l'inspection générale sur la gestion administrative des ressources humaines de la banque sont concentrées sur les points suivants :

- le respect de la législation sociale et fiscale du personnel de la banque, et notamment les déclarations mensuelles à la CNSS, CRAE, et la tenue des registres obligatoires de paiement,

Au plan comptable, les charges d'impôt et de cotisation sociale sont enregistrées dès leur détermination dans le mois concerné. Le contrôle opéré à ce niveau n'est pas exhaustif à cause du nombre des agents. Il se fait par échantillonnage choisis au niveau de chacun des services et pour chacune des catégories classe professionnelle (employés, cadres moyen, cadres supérieurs).

- l'évolution de la masse salariale,

Le contrôle est exercé par le service du personnel qui vérifie en amont les éléments constitutifs de paie et leur exactitude selon la même procédure d'échantillonnage présentée précédemment. Ce contrôle permet de s'assurer que les montants à payer se rapportent aux agents concernés et que les bulletins de salaires ont été correctement établis et d'expliquer d'un mois à l'autre, les variations de la masse salariale de la banque.

- Les prêts consentis au personnel.

Le suivi est organisé en vue de s'assurer que les prêts et avances au personnel sont soumis à l'autorisation préalable d'une personne autorisée, et que les conditions d'octrois (quotité, taux et durée) sont conformes aux règles établies afin d'éviter les éventuels abus

#### **b) Le contrôle de deuxième niveau**

Le deuxième niveau de contrôle répond aux préoccupations suivantes :

- s'assurer que la hiérarchie suit et vérifie les opérations exécutées,
- s'assurer de la traçabilité des opérations en distinguant l'initiateur et le superviseur,
- s'assurer de la cohérence des programmes exécutés,
- Couvrir toutes les activités de l'institution par le mécanisme de contrôles.

#### **c) Le contrôle de troisième niveau**

Il concerne les surveillances permanentes ou périodiques et à distance, exercée par les responsables fonctionnels sur l'ensemble des activités de la banque à partir des pièces d'opérations.

Pour la Direction des Systèmes d'Information et de la Gestion Financière, des contrôles comptables et financiers ; la Direction de la Clientèle et du Réseau pour les contrôles des limites de pouvoirs d'octrois de crédit.

### **3.2 Le contrôle de gestion**

#### **a) La mission du contrôle de gestion à la BACB**

La mission est définie comme suit :

- Collecter les données de base, techniques et financières des activités de la banque, en s'assurant de leur vraisemblance et de leur cohérence ;
- Produire des tableaux de bord analytiques et synthétiques mettant en évidence les informations relatives au niveau d'activités, aux prix des produits bancaires et non bancaires, aux résultats financiers globaux, à la contribution de chaque unité opérationnelle et fonctionnelle à la formation du résultat, au suivi budgétaire.

Le rôle du management de la performance individuelle et collective de l'institution est bien affirmé dans la mission de contrôle de gestion.

#### **b) La structuration du contrôle de gestion**

Dans le but de remplir pleinement sa mission, la fonction est subdivisée en sections. La structuration s'exprime en trois sections :

- Section indicateurs de gestion, chargée notamment de la définition des indicateurs de gestion,
- Section prix de revient, chargée de l'analyse des activités selon leur rentabilité,
- Section résultats financiers et suivi budgétaire, chargée du processus budgétaire.

#### **c) Les moyens et outils du contrôle de gestion**

En vue de remplir sa mission, la Cellule Contrôle de Gestion de la banque dispose de moyens et d'outils. A la date du 30 octobre 2001, l'effectif de la fonction contrôle de gestion était de deux (2) agents, dont un cadre supérieur et un cadre moyen. Tous les deux nouvellement affectés à la cellule contrôle de gestion et n'ayant pas suivi une formation spécifique aux techniques de la fonction.

#### **d) Le processus budgétaire à la BACB**

Nous avons constaté qu'il n'y pas de procédures formalisées de gestion budgétaire, néanmoins, le processus budgétaire à la BACB implique plusieurs acteurs et principalement, la Direction Générale, le Contrôle de gestion, la Direction Financière, la DHRP et les Agences.

#### **❖ Le budget**

Le budget recouvre les phases opérationnelles de la banque pour un exercice social. La BACB étant organisé en réseau d'agences avec une unité de contrôle de gestion à son Siège, le budget résume l'orientation de l'ensemble de celles-ci.

Il se décompose en différents postes budgétaires correspondant à l'organisation comptable de la banque. La cellule contrôle de gestion ne dispose pas pour l'instant de procédure budgétaire écrite. Néanmoins, selon la pratique de l'institution, nous avons constaté que la démarche budgétaire à la BACB est organisée dans une optique hiérarchique. Elle s'articule comme suit :

- Dans un premier temps, des documents normalisés du budget sont transmis aux différentes unités opérationnelles et dans les différentes agences. Il y a lieu de relever que l'envoi de ces documents n'est accompagné d'une lettre d'orientation budgétaire de la Direction Générale.
- En second lieu, pour les agences singulièrement, les prévisions chiffrées portant sur les activités bancaires sont présentées sous forme de tableaux de comptes d'exploitation. On y retrouve les prévisions en matière de :
  - Crédits par nature et par destinataire,

- Dépôts par origine, et en nombres de comptes nouveaux
- Commissions perçues,
- Charges d'exploitation bancaire,
- Investissements etc.
- La troisième phase consiste à l'arbitrage budgétaire après que la consolidation ait été faite par la Direction Financière. A cette session, les responsables d'agences sont invités à négocier et affiner leurs propositions budgétaires avec la Direction Générale. L'objet de cette séance est de parvenir à une cohérence du projet de budget global avant sa soumission au Conseil d'Administration.

Dès que le budget est adopté, les prévisions deviennent des objectifs à atteindre et ce dans chacune des agences et au niveau du Siège pour la maîtrise des frais généraux.

#### ❖ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire n'est pas opéré de façon permanente à la BACB et encore moins le suivi budgétaire. Les contrôles budgétaires sont effectués par l'inspection générale plusieurs mois après la mise en route du budget.

Les contrôles sont effectués par poste budgétaire et beaucoup accentués sur les postes de charges des généraux et ceci dans chacune des agences et au Siège de la BACB. Ils consistent à confronter l'évolution des dépenses engagées sous chaque rubrique de charge concernée (par exemple frais de missions ou frais de téléphone etc.) à une période donnée avec les charges prévisionnelles inscrites lors de la session budgétaire. En fonction du niveau d'engagement des dépenses opérées à la période d'investigation et des activités menées, des analyses sont faites sur l'utilisation optimale des lignes de crédit affectées à chaque centre de production.

Et dans la mesure où la banque ne pratique pas une comptabilité budgétaire, les contrôles du budget sont après coûts et les marges de corrections sont très souvent inexistantes.

### **3.3 L'inspection générale**

Le quatrième niveau de contrôle correspond aux activités de l'organe en charge de la cohérence du système de contrôle. L'inspection générale a pour mission d'exercer le contrôle sur l'ensemble des activités de la banque

au niveau et de son réseau. Elle veille au respect des instructions, procédures et réglementation qui régissent le fonctionnement général de la banque.

#### **a) Les missions de l'Inspection Générale**

La note de service n°98 075 du 09/10/98 définit comme suit les missions de l'Inspection Générale :

L'Inspection Générale a pour mission d'exercer le contrôle sur l'ensemble des activités de la banque au niveau et de son réseau.

Nous rappelons que le nouvel organigramme de mars 2000, n'ayant pas été accompagné de notes de définitions des missions et des fonctions, les différentes et services se sont adossés sur les précédentes notes qui concernaient l'ancien organigramme pour leur fonctionnement.

**Elle veille au respect des instructions, procédures et réglementations qui régissent le fonctionnement général de la banque.**

La note organise les missions de l'inspection générale sur trois aspects, à savoir :

- les aspects administratifs de la banque,
- les aspects financiers et comptables,
- les aspects de la gestion informatisée des opérations.

Ainsi, sur **les aspects administratifs** de la banque, l'inspection est chargée de :

- Veiller à la mise en place de toutes les dispositions de sécurité des biens et des personnes ;
- Veiller à l'application de la réglementation vis-vis des impôts, de l'inspection du travail et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale comme du statut du personnel ;
- Contrôler la tenue de l'inventaire physique et de l'effectivité des biens physiques de la banque ;
- Veiller à l'établissement et à la mise à jour des fiches descriptives des tâches par poste de travail ;
- Veiller à la bonne rationalisation du travail ;
- Contrôler la régularité et la conformité des états de paie avec la situation individuelle de chaque agent ;

➤ **Contrôle l'exécution budgétaire.**

**Au plan financier et comptable**, l'inspection générale est chargée de :

- Contrôler la mise en œuvre des procédures de mise en place des crédits à la clientèle ;
- Contrôler la gestion des prêts et des emprunts ;
- Contrôler la tenue des dossiers de crédit ;
- Contrôler le respect de la réglementation BCEAO et de la réglementation en matière de crédit de la banque ;
- Contrôler la régularité et la sincérité des écritures comptables et des situations budgétaires ;
- Procéder aux vérifications périodiques et inopinées de caisse ;
- Contrôler la tenue des registres et des journaux auxiliaires et principaux.

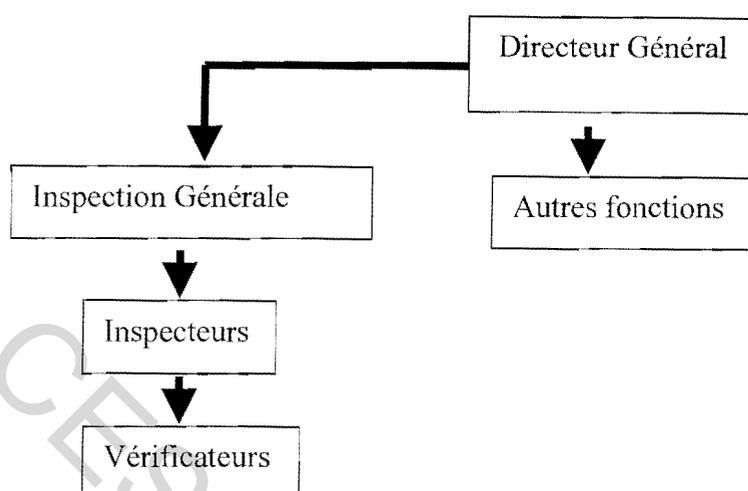
enfin, **au plan de la gestion informatisée des opérations de la banque**, l'inspection générale est a pour mission de :

- Contrôler le bon fonctionnement du dispositif informatique à l'effet de sécuriser la continuité de l'exploitation ;
- Rechercher les dysfonctionnements et les risques latents ou effectifs ;
- Veille à la mise en place de mesures de verrouillage efficient.

**b) L'Organisation de l'Inspection Générale**

La direction de l'inspection générale est dirigée par un inspecteur général, supervisant une équipe d'inspecteurs et de vérificateurs.

Nous pouvons schématiser cette organisation comme suit :

**Figure n°6** : Plan organisationnel de l'Inspection Générale

**Source** : in note d'organisation de l'inspection générale

Notons que l'effectif de ce département était de 3 agents dont tous des cadres supérieurs pour un effectif global au 31/12/2000 de 180 agents.

Les inspecteurs selon les termes de la note, conduisent les missions de contrôle inscrites au programme ou décidées spécialement.

Quant aux vérificateurs, ils soutiennent les inspecteurs dans leurs missions de contrôle par l'exécution des tâches précises et notamment le dépouillement des pièces, le contrôle de caisse etc.

Mais les tests de conformité que nous avons opérés nous ont permis de constater que les postes de vérificateurs ne sont pas occupés en réalité.

### **c) Les outils ou techniques de contrôles utilisés**

Nous en avons recensé quatre et nous nous proposons de les passer en revue.

#### ➤ **le contrôle de conformité**

L'objet de cette technique est de vérifier si les procédures mises en place sont strictement respectées en particulier dans les domaines de crédit, si les garanties prises sont à la hauteur des engagements supportée par la banque, si certains comptes mouvementés l'ont été par des personnes habilitées etc.

Le contrôle de conformité est fait des confrontations des situations ou documents produit par chaque centre de production de la BACB avec les procédures existantes en la matière. Par exemple, au niveau des moyens

généraux, le contrôle de conformité consiste à vérifier l'exactitude de la procédure de commande d'une valeur d'un million de FCFA. Dans ce cas, il s'agit de choisir un échantillon des bons de commande d'un montant de un million FCFA et de vérifier qu'ils ont été émis par le Directeur des Ressources Humaines et du Patrimoine qui est habilité à passer les bons d'une telle valeur selon les procédures.

En résumé, l'utilisation de cette technique répond au souci, de s'assurer que le dispositif de sécurité de l'activité de la banque est bien respecté.

#### ➤ **les vérifications sur documents ou méthode des preuves**

Par le biais de l'outil informatique et de l'exploitation du système d'information et de gestion et de diverses sources de données de l'activité bancaire, les inspecteurs procèdent à la recherche des justifications pour les écritures comptables passées dans le système d'information.

Cela leur permet de remonter par le système de contrôle de caisse de s'assurer que les opérations et les écritures sont justifiées et régulières.

Ainsi divers listings sont édités :

- listing des prêts selon type de clientèle,
- listing des comptes des frais généraux,
- listing des comptes créditeurs et débiteurs etc.

L'objet de l'édition de ces différents états, c'est de procéder à vérification de la conformité des soldes par nature de compte. Par exemple, les comptes à soldes créditeurs qui se retrouvent anormalement débiteurs ou inversement selon le schéma comptable sont analysés et les erreurs d'imputation ou d'enregistrement sont ex-tournées.

#### ➤ **l'examen physique**

Le point sensible de l'activité bancaire est la gestion des moyens de paiement (chéquiers, lettre de change, espèces etc.).

La technique de l'examen physique est appliquée avec une rigueur particulière afin de s'assurer d'une part, de l'existant et d'autre part, de la propriété.

A cette occasion, des pointages mathématiques sont opérés singulièrement sur les moyens de paiement (les chèques de banque, les chèquiers de la clientèle, les livrets de compte d'épargne, les virements, les tickets de caisse), sur les immobilisations (mobiliers de bureau, véhicules) et sur les stocks (fournitures de bureau, les bons d'essence, etc.)

L'examen physique dans ce cas se fait par confrontation des fiches de stocks (entrée-sortie) et le comptage numérique des existants. Les écarts font l'objet d'un procès-verbal à la justification des agents du service des moyens généraux chargés de leur gestion.

#### ➤ **la confirmation indépendante**

Dans leurs investigations, et pour fonder leurs recommandations, les inspecteurs sont autorisés à s'assurer auprès de tiers de l'existence des informations relative à l'actif ou passif de l'institution.

Par cette pratique, il s'agit de minimiser les risques d'informations erronées pouvant engendrer des contestations sur les observations formulées. Concrètement, les lettres de confirmations de soldes ou de demandes de tarif appliqué lors de transactions faites entre les tiers (fournisseurs) et la BACB à une date précise. Le retour des lettres de confirmation sert de pièce de comparaison avec les soldes comptables résultant de l'opération précédemment enregistrée dans le livre-journal des opérations de la banque. Les critères de sélection des demandes de confirmation sont :

- l'importance des mouvements opérés dans la rubrique de compte de charge,
- l'importance du solde du compte,
- la nature du compte (litigieux ou dormants).

En outre de l'utilisation de ces outils, l'IG a défini une méthodologie d'approche.

#### **d) La méthodologie d'approche**

L'appréciation du contrôle interne requiert une démarche. L'IG en privilégie une : l'approche par fonction.

### ❖ **L'approche par les fonctions**

Le planning des activités de l'IG est fait sur un ordre de passage des différentes fonctions qui composent présentement la BACB. Au début de chaque exercice social, les fonctions de la production (direction des engagements, celles de la clientèle et du réseau, et des systèmes d'information et de la gestion financière) font facto de programmation. Les activités de supports (ressources humaines et moyens généraux) sont programmées en fonction du reste de temps contenus dans le planning des activités de l'inspection générale.

### **4. Les objectifs du système du contrôle interne**

Le manuel de contrôle interne de la BACB précise que les objectifs recherchés à travers le dispositif de la banque sont de :

- préserver la sécurité des opérations, des valeurs et des biens,
- promouvoir l'efficacité et la qualité des services,
- assurer un bon enregistrement des opérations,
- assurer la protection et la diffusion d'une information fiable et rapidement disponible.

Nous allons apprécier dans l'efficacité du contrôle interne si la pratique du contrôle interne à la BACB permet de réussir ces objectifs.

### **5. Le système d'information et de conservation**

Pour répondre aux exigences en matière de reporting des organes de tutelle et de contrôle ainsi aux obligations de publication légale des comptes sociaux, la BACB a organisé son système d'information autour de la production d'un ensemble de documents normalisés à la demande de l'organe de tutelle, mais également des informations de gestion traité par le logiciel de gestion bancaire DELTA-BANK. Ainsi diverses situations comptables, des données sur l'état du portefeuille et l'encours des ressources collectées en matière de dépôts, de l'évolution des postes de charges sont quotidiennement produites à partir du logiciel à des fins de contrôle dans chacune des unités opérationnelles.

Nous avons toutefois noté que toutes les unités de la production bancaire ne produisent de rapports périodiques sur leurs activités.

Pour les besoins du pilotage de la banque, la cellule contrôle de gestion a conçu un tableau de bord de gestion.

#### a) Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de la Direction Générale, même s'il n'est pas opérationnel est élaboré sur la base d'un certain nombre de ratios exprimant la rentabilité de la banque. Il se présente comme suit.

**Tableau n°10** : Tableau de bord de la Direction Générale

Les ratios de rendement des fonds propres	Les ratios de rentabilité	Les ratios de productivité	Les ratios de suivi du risque crédit
<b>1. rentabilité des FP :</b> $RN / (FP_{n-1} + FP_n) / 2$ <b>2. rendement :</b> $RBE / \text{total Bilan}$	<b>1. profitabilité :</b> $RN / PNB$ <b>2. recettes sur charges :</b> $PNB / \text{charges d'expl.} + \text{amort}$	<b>1. productivité Commerciale :</b> $FG / PNB$ <b>2. productivité Administrative :</b> - encours moyen dépôt / effectif moyen - encours moyen crédit / effectif moyen	<b>1. risque cltèle :</b> - encours contentieux / encours global <b>2. couverture :</b> encours de provisions / encours de contentieux

**Source** : Cellule contrôle de gestion

En plus de cette batterie de ratios de gestion, le tableau de bord suit l'évolution des ratios réglementaires édictées par les autorités de tutelle. Le contrôle de gestion est un acteur majeur du contrôle interne à la BACB et son rôle central lui confère un poids prépondérant au regard des attributions qui sont lui conférées.

Après cet exposé de la pratique du contrôle interne à la BACB, nous allons dans les pages suivantes procéder à son évaluation.

## **CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BACB**

Le dispositif de contrôle interne à la BACB doit lui permettre de répondre efficacement aux contrôles des autorités monétaires et aux autres contrôles notamment le contrôle de gestion.

La pratique de cet outil de pilotage à la BACB est-elle régulière par rapport à la réglementation en vigueur ? Permet-elle de réaliser les objectifs de performance ? C'est ce à quoi nous allons nous consacrer maintenant.

### **1. Les forces du dispositif de contrôle interne**

Les points forts du système de contrôle interne que nous avons identifié sont au nombre quatre :

- La reconnaissance de la nécessité du dispositif ;
- La position hiérarchique des fonctions de l'inspection générale et du contrôle de gestion qui sont directement rattachées à la direction générale;
- Les qualités intrinsèques de la pratique du contrôle interne ;
- La qualité des organes de contrôles externes.

#### **1.1 La reconnaissance de la nécessité du dispositif**

Bien avant la création de la Commission Bancaire de l'UMOA et de sa première circulaire n°03-91/CB du 10 juin 1991. La nécessité du dispositif de contrôle interne avait été ressentie dès le premier exercice de (1981-1982) avec la création d'un service contrôle de gestion.

Ce service qui assumait les missions de vérification des activités de la banque dans les centres d'activités notamment auprès des structures étatiques qui organisaient le monde paysan (ORD), sur lesquelles, la banque s'était au départ adossé pour financer le secteur rural.

Quelques années plus tard, en juin 1986, une inspection générale était créée et rattachée au Directeur Général avec pour mission d'exercer le contrôle sur l'ensemble des activités de la banque au niveau du siège et dans ses agences. Cette fonction de contrôle se justifiait par le processus de décentralisation des activités car les premières agences ont vu le jour au cours de la même année.

Soulignons néanmoins que la fonction d'inspection générale a bénéficié de peu moyens pour remplir ses missions, en dépit de la volonté de maîtrise des activités par la Direction Générale. Au cours de l'exercice 1990/1991, par exemple, l'inspection a fonctionné avec un seul agent pour onze (11) agences et bureaux plus le Siège.

C'est plus tard avec la première circulaire de la Commission Bancaire que la fonction de contrôle de la banque va prendre une véritable assise conformément aux prescriptions de la circulaire de l'organe de tutelle.

## **1.2 La position hiérarchique des fonctions du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Générale**

L'Inspection Générale de la BACB a bénéficié dès sa création d'un rattachement hiérarchique directe au Directeur Général, et ce, pour lui permettre d'exercer ses missions sur l'ensemble des champs d'activités de la banque avec une équipe centralisée au Siège.

Cette position de la fonction lui confère un degré d'indépendance dans ces investigations dans la mesure où elles sont mandatées par la direction générale qui lui reconnaît clairement une totale liberté d'expression.

Le contrôle de gestion bénéficie du même positionnement hiérarchique que l'IG et ce dans le même souci d'apporter une autonomie d'action à la fonction dans ses missions.

Nous pensons que la vraie indépendance qui procure une valeur ajoutée à l'organisation, c'est celle qui découle de la crédibilité des missions de la fonction, c'est à dire sur la qualité du travail accomplie et de la force de caractère des auditeurs, celle de l'esprit, alors s'ajoute tout naturellement l'autorité qu'elle confère.

### **1.3 Les qualités intrinsèques de la pratique du contrôle interne**

Les dispositions des autorités de tutelle et de contrôle stipulent que le fonctionnement des activités bancaires est astreint au respect des contrôles prudentiels. Ces contrôles s'articulent autour des points suivants :

- La définition de procédures de distribution et de suivi des crédits ;
- La division des risques par secteur d'activité et à titre individuel ;
- Les procédures de constitution des sûretés ;
- La politique de suivi et de contrôle des engagements ;
- Le système de délégation des prises de décision ou de pouvoir d'octrois.

L'objet de ces contrôles exercés par les autorités de tutelle est de s'assurer que les activités de crédit ou concours sont maîtrisé par le management. Il y va de la crédibilité de la monnaie et des économies nationales.

A côté de ces contrôles dits prudentiels, d'autres formes d'investigations sont organisées les autorités monétaires, c'est notamment les contrôles comptables, administratifs et de gestion, du contrôle interne et de la réglementation bancaire.

Les visés de ces contrôles sont de fonder une appréciation sur la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'institution dans un temps, ensuite de s'assurer de l'existence d'un système de contrôle efficace et enfin de s'assurer de la mise en place de procédures de gestion fiables.

C'est en vue de répondre à ces exigences de contrôles qui s'imposent à elle, la BACB a organisé son système de contrôle interne autour des vérifications suivantes :

- contrôles opérationnels,
- contrôles comptables,
- contrôles sur les traitements administratifs,
- contrôles de sécurité,
- Contrôle de gestion.

Ces différents contrôles contribuent d'une manière ou d'une autre à sécuriser les opérations.

#### **1.4 L'implication du gouvernement d'entreprise**

La BACB dispose d'un actionnariat de qualité, composé essentiellement d'institutions internationales de référence qui sont assez regardant sur la conduite de la gestion de leur entité.

Ceci s'observe par la qualité des administrateurs qui composent le Conseil d'Administration et par la définition des différents plans de développement de la banque et le suivi des rapports de contrôle interne qui leurs sont soumis annuellement.

#### **1.5 La qualité des organes de contrôles externes**

Ce sont essentiellement le Commissariat aux Comptes et la Commission Bancaire.

##### **a) Le commissariat aux comptes**

Le Commissariat aux Comptes a pour mission, d'exprimer une opinion indépendante sur les résultats, ainsi que sur la situation financière et patrimoniale, présentés dans les comptes arrêtés en fin d'exercice. A ce titre, il s'appuie sur le système de contrôle interne mis en place. Lors de ses investigations, celui-ci permet relever des observations visant à améliorer l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne.

Les autorités monétaires sont particulièrement regardant sur la procédure d'approbation des Commissaires aux Comptes car de leur qualité dépend en partie de la qualité des informations fournies sur le fonctionnement harmonieux du système bancaire et du renforcement de la sécurité des déposants.

A propos de leur mission, la Commission Bancaire relève dans sa circulaire n°11-2001/CB du 09 janvier 2001 que pour former un jugement

indépendant, les Commissaires aux Comptes doivent pouvoir décrire et apprécier les points suivants de la gestion de la banque :

- son organisation,
- l'exercice du contrôle interne,
- sa gestion des risques.

Tous ces dispositifs concourent à assurer une qualité du contrôle interne à la banque puisse qu'elle y est soumise.

## **b) La Commission Bancaire**

Cet organe de contrôle des banques et établissements financiers participe à l'édification d'un dispositif de contrôle interne dans les institutions à travers ses missions qu'elle opère en leur sein d'une part, et d'autre part, par les contrôles sur pièces et documents périodiques qui lui sont communiqués.

S'agissant des contrôles qu'elle effectue, ils sont parfois focalisés sur la vérification des soldes comptables et très souvent tournés vers l'appréciation de la qualité des procédures de gestion des risques de la production bancaire, la stricte séparation des tâches, la valeur des contrôles internes et externes (comme ci-dessus relevé), et à l'équilibre de la situation financière et la rentabilité de l'exploitation.

Par son fonctionnement, la Commission Bancaire et ainsi que la BCEAO forme des éléments appréciables du dispositif de contrôle du système bancaire de la zone monétaire dont la BACB constitue un maillon et donc, en bénéficie de ce "bouclier" dans son mécanisme de contrôle.

En dépit de ces points forts, le système de contrôle interne à la BACB comporte des brèches dans son fonctionnement.

## **2. Les insuffisances du système du contrôle interne à la BACB**

De la qualité de son dispositif de contrôle interne dépend la réalisation des objectifs l'institution. En dehors des forces qu'il présente, le système de

contrôle interne à la BACB est encore fort perfectible. Des insuffisances existent tant la forme que dans le fonds.

## **2.1 Les insuffisances se rapportant aux rôles des organes délibérant, exécutif et du personnel**

### **a) Les faiblesses organisationnelles**

Les brèches sur le plan organisationnel sont de deux ordres :

- Au niveau de l'architecture organisationnelle globale,
- Ensuite au niveau des différents départements ou centres d'activités de la banque.

#### **❖ La structure organisationnelle globale**

Un aperçu général de la structure organisationnelle de la banque permet d'observer comment celle-ci organise son fonctionnement quotidien de sorte à isoler les risques découlant de son activité.

Nous rappelons que la charte organisationnelle de la BACB repose sur son système d'exploitation bancaire dénommé "DELTA BANK" dont le mode de fonctionnement requiert une nette séparation entre les services opérationnels et les services fonctionnels.

Cette organisation de la banque, loin d'être critiquable, présente néanmoins l'avantage d'opérer une distinction nette entre les fonctions d'autorisation, d'exécution et de contrôle, ce qui est déterminant dans une institution de crédit, où le risque est omniprésent dans chacune de ses opérations.

Par ailleurs, certains postes figurant dans la charte organisationnelle ne sont pas dotés de personnel ce qui peut signifier que cette organisation de la banque ne semble pas répondre à ses besoins présents. Ce sont, notamment, les services organisation et méthode, des systèmes financiers décentralisés, et le service commercial.

La mise en place de l'organigramme de mars 2000 n'a pas été accompagnée de nouvelles définitions de missions et d'objectifs dévolus à chacune des directions créées et même au niveau des services opérationnels.

Cet état de fait a conduit les différentes unités de l'institution à s'appuyer sur les missions et objectifs de la précédente note portant organisation de la banque.

#### ❖ **Le service organisation et méthodes**

Le service a été institué pour répondre aux attentes suivantes :

- assurer la mise en place de procédures de qualité dans les services et de les tenir à jour,
- initier et favoriser avec les différentes unités de l'institution l'émergence de nouvelles méthodes pour plus de réactivité et de flexibilité des tâches afin d'optimiser la productivité du personnel.

Pour des raisons d'organisation, ce service n'a jamais véritablement fonctionné, et mettant ainsi aux oubliettes les visées de sa création.

#### **b) Les insuffisances de compétences**

La notion de compétence s'applique aux qualités individuelles de chaque membre du personnel dans son domaine d'exercice de la banque, que sont ; le savoir, le savoir faire, et le savoir être.

Nous avons constaté que cet aspect constitue l'une des brèches du dispositif de contrôle interne.

En effet, dans certaines fonctions essentielles de la banque, les agents ne sont pas formés ou ne disposent pas de toutes les compétences pour assumer pleinement leurs responsabilités et parvenir aux objectifs recherchés par la mise en place desdites unités opérationnelles ou fonctionnelles.

A titre d'exemple, nous pouvons citer le service des contentieux et du recouvrement dont le rôle est en grande partie juridique de par ses missions, devrait être supervisé par un juriste de formation ou à défaut par un cadre formé aux techniques de maîtrises des sûretés bancaires.

Mais ce service est présentement dirigé par un comptable de formation. A notre avis, ceci justifie entre autres, le faible niveau de recouvrement effectué chaque année. Il reste bien de domaines où des agents sont affectés sans lien avec leur formation de base.

Dans ce cas, on ne peut exiger du professionnalisme dans l'exécution des tâches. Des efforts considérables doivent être entrepris pour parvenir d'une part à la maîtrise des risques des activités par le personnel, et d'autre part pour offrir des services de qualité à la clientèle qui sont dans un contexte de concurrence acerbé garant d'une grande compétitivité.

### **c) Les faiblesses liées à la culture du contrôle**

La production bancaire ainsi que les transactions bancaires comportent des risques dans le sens de pertes et/ou des opportunités à saisir.

Les risques inhérents à la production bancaire sont en particulier, le risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque sur les taux d'intérêt, et le risque de change.

Les risques des transactions bancaires sont : les risques de marché, les risques de patrimoine, les risques administratifs et comptables.

Les faiblesses liées à la culture de contrôle se mesurent à l'absence totale ou partielle d'un dispositif pour appréhender et maîtriser les risques ci-dessus présentés.

En conjuguant les visions systémique et cognitive de la culture (Y. Bertrand, 1991), nous pouvons retenir que la culture de contrôle est un système au sein d'une entité disposant de connaissances qui orientent la pensée et l'action à des fins d'adaptation interne et externe. Les connaissances se matérialisent par des symboles forts comme l'éthique, l'intégrité, la technicité etc.

Au regard de cette définition, nous fondons la faiblesse de la culture de contrôle par l'absence de symboles fédérateurs du personnel autour de valeurs communes comme l'honnêteté, l'intégrité, l'équité vis-à-vis des collaborateurs, des actionnaires, de la clientèle, des fournisseurs et des organes de tutelle monétaires.

**L'ensemble de l'échantillon** de notre étude relève la nécessité de telles valeurs dans l'exercice du métier de la banque, mais souligne ne pas percevoir un signe fort de la direction en ce sens, en dehors des sanctions prises à l'encontre des agents ayant orchestrés des malversations.

Ceci est d'autant vraie **qu'il n'existe de code d'éthique et de déontologie à la BACB**. Pourtant cet outil constitue à nos yeux un élément du système de contrôle interne, même s'il ne garantit pas la maîtrise des risques, il a le mérite en amont par exemple lors des recrutements de filtrer les candidats en fonction des normes désirées et à l'aval, de veiller au respect des valeurs privilégiées dans le code.

Un autre indice de la faiblesse de culture de contrôle c'est latitude du personnel face aux contrôles. La totalité des responsables fonctionnels et des opérationnels reconnaissent le contrôle comme un outil clé de gestion et d'évaluation de leur performance. Par contre, ils avouent avoir des appréhensions lors des missions de contrôles de l'IG.

**Pour 62% des opérationnels**, les modes d'approches de l'IG en ne répondent à leurs attentes sur le contrôle, ce qui explique leurs difficiles relations avec le département de l'IG. En ce qui concerne les responsables fonctionnels **80%** estiment que les modes de contrôle restent encore à parfaire.

## **2.2 Les insuffisances se rapportant à la formalisation des procédures opérationnelles**

Nous avons noté que les seules procédures écrites, sont comptables et du reste ne sont pas en vigueur du fait du changement du système informatique qui organise et véhicule les informations au sein de l'entité. Des notes de service qui datent de plus d'une dizaine d'années décrivent les règles de traitement en matière de crédit.

Les autres unités fonctionnelles et opérationnelles ne disposent pas de procédures écrites à l'exception de la Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine qui vient de s'adjuger des procédures écrites en commanditant une étude à un cabinet d'expertise comptable.

En sommes, il se dégage de nos investigations que la BACB ne dispose pas :

⇒ de manuel de procédures de ses activités bancaires,

⇒ Que les services fonctionnels et opérationnels n'ont de définitions claires de leurs missions et objectifs. Le personnel ne dispose de fiche définition de poste ni de responsabilités.

### **2.3 Les insuffisances se rapportant aux objectifs du contrôle interne**

A notre avis, il apparaît dans la pratique, une atrophie dans les objectifs du contrôle interne à la BACB. En effet, **85% pour des opérationnels** disent ne pas percevoir clairement les objectifs d'optimisation des ressources dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Par contre, **33%** parmi eux relèvent que les objectifs de sécurité n'apparaissent pas à toutes les fois dans leurs opérations. **45%** pour des responsables fonctionnels affirment que l'objectif de qualité est encore un idéal à la BACB, dans la mesure où les moyens (essentiellement humains) ne sont pas toujours réunis pour y parvenir.

Ces insuffisances trouvent leur origine d'abord dans l'inexistence des procédures opérationnelles vue précédemment, et ensuite de :

- L'inertie de la fonction contrôle de gestion et du système budgétaire,
- L'inexistence d'un système d'évaluation de la performance,

#### **a) Les insuffisances du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion à la BACB est à la recherche de ses marques, et ceci pour deux raisons.

La première découle du fait que la décision de la création du contrôle de gestion à la banque s'est faite sur la proposition d'un partenaire stratégique de la banque.

Ce dernier a du reste financé la mise en œuvre (formation et moyens de fonctionnement) sans une étude de faisabilité sur sa compatibilité avec l'organisation comptable et une implication des opérationnels pourtant gages de sa réussite.

La seconde raison de l'inertie du contrôle de gestion à la banque, c'est que le contenu de ses missions a été pratiquement réparti entre la DRHP et L'IG qui, respectivement assure l'animation de l'élaboration du budget et du contrôle budgétaire.

Ainsi vidé de l'essence de son existence, le contrôle de gestion à la BACB se résume à faire du reporting, qui du reste est limité donné aux financiers, alors que son contenu devrait comporter les rapports périodiques sur toutes les activités menées par la banque.

En plus de son contenu assez limité, le reporting pratiqué par le contrôle de gestion de la BACB n'est pas dynamique, car il ne donne pas au moment opportun ou voulu une vision de la situation d'ensemble de l'institution.

Alors dans ces conditions, comment peut-on piloter l'institution en tenant compte du coût des risques dans la tarification des services bancaires de sorte à sélectionner les activités, non seulement en fonction des risques qu'elles comportent, mais également de leur rentabilité?

## **b) Les insuffisances du système budgétaire**

La procédure budgétaire n'est pas définie. Ceci occasionne d'énormes dérives budgétaires et une perception dénaturée du budget.

### **❖ Le budget**

La BACB ne pratique pas le budget base zéro (BBZ), le budget apparaît comme une simple variation des différents postes budgétaires d'un exercice à un autre.

Cette pratique se justifie dans la mesure où il n'y a pas de lettre d'orientation budgétaire qui précise les orientations stratégiques devant accompagner le budget. Le budget ne sert pas **de contrat** à l'aboutissement d'objectifs prédéfinis.

### **❖ Les insuffisances du contrôle et du suivi budgétaire**

Les contrôles budgétaires sont assurés par les inspecteurs qui, à l'occasion des missions ponctuelles vérifient l'évolution de certains postes

budgétaires. Mais ces vérifications ne sont pas à proprement parler des contrôles budgétaires au regard de leur caractère ponctuel d'une agence à une autre.

En principe cette mission est dévolue au contrôle de gestion, mais vue son handicap actuel (insuffisances des ressources humaines et techniques), le contrôle et le suivi budgétaire sont à la recherche de leur marque.

### **c) Les insuffisances du système d'évaluation de la performance**

La BACB ne dispose pas d'un véritable système d'évaluation de la performance. Le dispositif actuel d'évaluation de la performance individuelle se fonde sur une appréciation subjective des aspects organisationnels.

Les **71% des opérationnels** pensent que la qualité des rapports avec les responsables hiérarchiques détermine l'appréciation sur la performance et ceci résume en fait que le système d'évaluation de la performance est défaillant.

Cette observation des agents se justifie dans la mesure où ils n'ont pas une attribution claire de leur poste, et ajouter à cela, des objectifs ne leur sont pas préalablement fixés.

**Certains responsables** ont par ailleurs relevé leur gêne quant à l'évaluation de la performance, car ils ne disposent pas de données réelles et fondées au moment de cette évaluation (les évaluations étant faites vers la fin du dernier trimestre alors certains indicateurs objectifs et d'ensemble comme les résultats rapportés à l'effectif, ne sont connus que plus tard au mois de juin de l'année suivante).

Ils soulignent aussi la forte mobilité des agents d'un poste à autre ce qui leur crée des difficultés supplémentaires. D'où, la nécessité d'engager un processus de réflexion sur la méthodologie d'évaluation des performances et le plan d'affaires (2001-2005) offre une opportunité pour poser les bases d'un système d'évaluation. Il y va à notre avis de sa réussite.

#### **d) le système d'information de gestion**

Du système d'information, on dérive les informations de gestion pour les rapporter aux prévisions afin de dégager des actions correctives pour réaliser les objectifs fixés au préalable.

Mais dans la mesure où le contrôle de gestion, qui devait servir de guide dans cette activité est inactif, le système d'information de gestion s'en trouve aussi vidé de son intérêt.

En effet, à la BACB, les objectifs de performances ne sont pas définis et encore moins leur niveau d'amélioration, pour permettre au contrôle de gestion d'analyser le suivi budgétaire et de détecter les probables déviations par rapport aux objectifs à des fins d'ajustement.

### **2.4 Les insuffisances se rapportant à la fonction d'audit interne**

Les insuffisances relevées se rapportent aux points suivants :

- Les insuffisances du champ de contrôle,
- Les insuffisances du contrôle décentralisé,
- Les insuffisances par rapport à la méthodologie d'évaluation du contrôle interne,
- Les insuffisances de la communication interne en matière de contrôle interne,
- Les insuffisances par rapport aux outils d'évaluation du contrôle interne,
- Le turn-over à l'Inspection Générale.

#### **a) Les insuffisances du champ de contrôle**

Le manuel de contrôle interne, élaboré en juin 1999, précise et délimite le champ de contrôle de l'IG. Ce champ se résume aux quatre directions de la production bancaire. Ce sont :

- La direction des études et du crédit, qui a été actuellement éclaté en deux directions, à savoir la direction des engagements et la direction de la clientèle et du réseau.
- La direction financière et comptable, qui est l'actuelle direction des systèmes d'informations et de la gestion financière,
- La direction des ressources humaines et du patrimoine,
- Les unités de travail (c'était à l'époque le contrôle de gestion, la cellule informatique),
- Les Agences.

Ce champ tel que défini, matérialise une pratique tournée vers les méthodes traditionnelles de contrôles qui se résument à des contrôles de conformité ou de régularité ainsi que ceux d'efficacité. Les audits de management et de stratégie ne sont pas pratiqués.

Même si les systèmes traditionnels de contrôle sont toujours nécessaires, il s'avère que ceux-ci sont dépassés par rapport à la nouvelle conception du contrôle interne, et doivent par conséquent être complétés par des audits dits stratégiques pour la raison suivante :

***Il y a risque chaque fois qu'une décision est prise sans contrôle*** (Malo et Mathé, 2000). Sur cette base, il convient d'élargir le champ de contrôle interne en intégrant par exemple l'audit dans l'accompagnement de la prise de décision ce qui permettra à la Direction Générale de prendre des décisions sur des fondements suffisamment informés et vérifiés d'une part, et d'aider les opérationnels à réaliser les objectifs fixés par celle-ci d'autre part.

Nous notons par ailleurs qu'aucune mission n'a jamais été effectuée à la Cellule contrôle de gestion. Du reste, les deux unités de contrôle n'ont pu créer de synergies entre elles du fait de l'inertie du contrôle de gestion. Même si ces derniers temps une tentative est amorcée en ce sens pour donner une dynamique au processus de contrôle interne à la banque.

## **b) Les insuffisances du contrôle décentralisé**

Du fait de son éloignement avec le Siège où sont basés les centres de décision et de contrôle, le réseau décentralisé constitue le secteur de la banque où le contrôle interne est moins appréhendé.

En effet, au cours des trois dernières années, la plupart des fraudes identifiées se sont déroulées dans les représentations de la banque. Ceci s'explique par les risques qui sont liés aux activités de réseau que nous pouvons classer en quatre rubriques :

- le risque de mauvaise application des politiques décidées par le management en matière commerciale par exemple,
- le risque de mauvaise application des procédures internes en matière de crédit (risque de contre-partie), de dépôt, de normes de contrôle et de sécurité,
- le risque sur le système d'information et de gestion, notamment sur sa fiabilité fournie par les agences à la suite de mauvais enregistrements comptables par exemple,
- enfin, les risques de mauvaises relations internes au sein de l'agence qui peuvent empiéter sur le niveau de performance d'ensemble de l'équipe.

Par les missions ponctuelles effectuées au niveau des agences, il est pratiquement difficile de cerner au bon moment les risques ci-dessus énumérés lors de leur survenance. D'où, la nécessité d'organiser le dispositif de contrôle interne de sorte que ces risques puissent être prévenus et maîtrisés.

## **c) Les insuffisances par rapport à la méthodologie d'évaluation du contrôle interne**

Nous nous sommes basés sur le questionnaire suivant pour apprécier la qualité de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne à la BACB :

La démarche des contrôles sur l'existant permet-elle de répondre efficacement aux objectifs de contrôle interne dans l'institution ?

La méthodologie adoptée par l'IG consiste à fonder ses observations et recommandations sur des contrôles sur les tâches et les opérations déjà opérées en rapport à la règle.

Cette méthode basée sur les contrôles a certes des avantages dans un univers financier, mais dans la mesure où l'environnement exige de nos jours une démarche pro-active, elle présente des faiblesses par rapport aux attentes des "clients" de la fonction.

L'audit tourné vers les seuls contrôles ne suffit plus à garantir l'atteinte des objectifs du contrôle interne, en plus il nécessite souvent des efforts humains ou financiers considérables.

Pourtant une démarche orientée vers les risques et placée dans les processus de la banque permettrait d'éviter les contrôles redondants et même de réduire considérablement les coûts du contrôle interne afin d'améliorer son efficacité.

La méthodologie basée sur les risques procède par une évaluation des risques préalablement identifiés, les classe par ordre de priorité de sorte que les audits soient mis sur les aspects les plus dominants bien sûr sans ignorer les autres. « Il s'agira alors de s'assurer que les risques sont bien maîtrisés », d'après MCNAMEE (1998).

**Tableau n° 11** : Différentiels d'approches par les risques et par les contrôles.

	<b>L'approche par les contrôles</b>	<b>L'approche par les risques</b>
L'audit porte son objet sur :	Le système de contrôle interne	Les risques
Les audits sont concentrés sur :	Les activités de contrôles	Toutes les actions de maîtrise des risques
Le rapport d'audit insiste sur :	L'adéquation et l'efficacité du contrôle interne	L'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques
Le résultat de mission est :	Des contrôles supplémentaires ou à améliorer	Une maîtrise des risques identifiés de façon appropriée

**Source** : Adapté de MCNAMEE (1998)

En somme, il s'agira d'orienter la démarche vers le futur que sur le passé.

#### **d) Les insuffisances par rapport aux outils d'évaluation du contrôle interne**

La principale insuffisance relevée à ce niveau, c'est l'absence de l'auto-évaluation du contrôle interne comme élément du dispositif de contrôle interne de la banque.

Alors comment assurer la cohérence et la fiabilité du contrôle interne si un processus d'évaluation de celui-ci n'est pas défini ?

Les outils d'évaluation du contrôle interne tels (les sondages, le flow-chart etc.) que nous qualifions de classiques ont chacun sa portée dans le dispositif de contrôle, mais l'auto-évaluation apparaît comme une démarche nouvelle pour non seulement la promotion du contrôle interne mais « s'offre aussi comme une opportunité au personnel de s'approprier les actions correctrices à mettre en place, ce qui facilite la mise en œuvre des recommandations » F. PETIT (2001).

Il y a donc une nécessité de compléter aux outils classiques, l'auto-évaluation qui permet entre autres d'apprécier des domaines difficilement "auditables" comme l'éthique, l'intégrité assurés par les contrôles informels.

#### **e) Les insuffisances de la communication interne en matière de contrôle interne**

Les responsables fonctionnels ainsi que les opérationnels assimilent le contrôle interne à de contrôles sanction, tatillons et assez procéduriers.

Pour ces derniers, le contrôle interne se définit à une activité de contrôle uniquement. Pour étayer leur conception du contrôle interne, ils l'assimilent purement et simplement à l'IG et donc à une fonction.

Nombre d'eux reprochent à l'IG d'être loin de leurs préoccupations en ne tenant point compte de leurs contraintes opérationnelles dans ses missions et de proposer des recommandations contestables.

Même si cette vision est minoritaire, **27%** de l'échantillon, elle démontre une insuffisance de communication en matière de contrôle interne.

L'assimilation du contrôle interne et sa maîtrise par l'ensemble du personnel est loin d'être totalement maîtrisée.

La communication constitue pourtant un véritable levier du contrôle interne.

Il y a un effort considérable de sensibilisation et donc de communication à faire sur la notion de contrôle interne à la BACB pour parvenir à la maîtrise de l'outil de pilotage, gage d'assurance dans la poursuite des objectifs.

D'où, la nécessité de définir un plan de communication pour remédier à cette faiblesse. Et pour rejoindre Boneux (1990) qui définit l'objet de la communication comme suit «...**la communication est une action, c'est vouloir faire passer un message, c'est vouloir aussi modifier une situation**».

#### **f) Le turn-over à l'Inspection Générale**

Au cours de trois dernières années, certaines fonctions comme l'inspection générale et le contrôle de gestion ont vu la totalité de leur personnel affecté vers d'autres directions fonctionnelles.

Il en est arrivé que certains agents affectés à l'inspection générale, n'aient même pas le temps d'effectuer leur première mission et sont de nouveau mutés vers de nouvelles fonctions.

Ceci traduit une absence de politique en la matière. L'affectation d'un agent à l'IG est parfois perçue comme une sanction. Cette pratique a du reste contribué à donner une mauvaise image à l'inspection générale.

### **2.5 Les insuffisances du système d'information et de conservation**

Le système d'information produit et organise les données liées aux activités de l'entité, à savoir ; les données comptables, financières, réglementaires et autres données dans les différents compartiments de l'institution, de façon ascendante et descendante et même transversale et externe.

Ces flux et reflux d'informations ont pour objet de permettre à chacun des acteurs concernés d'assumer efficacement ses responsabilités. A la BACB, la DSIGF a en charge la gestion du système d'information. Mais le contenu des tâches donné au système d'information est assez restrictif car il se limite aux données comptables et financières.

Pourtant, le système d'information englobe, au sens large, toutes les informations qui permettent de gérer et de contrôler la banque.

La faiblesse à ce niveau est marquée par le fait que la plupart des centres opérationnels ne produisent pas dans les délais des rapports sur leurs activités de sorte à remonter les informations aux niveaux des centres de décision pour permettre à ces derniers de les analyser selon les critères fixés par la Commission Bancaire :

- Fiabilité ;
- Pertinence ;
- Récentes ;
- Explicites et
- Conformité par rapport aux normes de la réglementation.

Les pénalités subies par la BACB sont généralement dues à des transmissions tardives des informations aux autorités de tutelle ou au fisc.

La Commission Bancaire souligne que «le système d'information doit être capable de fournir toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités» Guide du banquier de l'UEMOA. Ce rôle est en principe dévolu au contrôle de gestion, qui dans ses rôles de planification financière et d'évaluation des résultats devrait fournir à la Direction Générale des indicateurs sur ce sujet.

Comme nous l'avons souligné précédemment la fonction contrôle de gestion à la BACB n'est malheureusement pas outillée pour l'instant pour remplir sa mission première, celle d'être un outil de pilotage des activités au profit du management et ce pour des visés de performance.

Le système d'information apparaît au niveau de la Direction Générale comme un outil d'action et en même temps un outil de contrôle. A ce titre qu'il est utilisé pour d'une part, mesurer les risques et d'autre part, pour mesurer la rentabilité des activités.

### **a) La mesure des risques de la production et des transactions bancaires**

L'un des objectifs du système d'information et de communication, c'est de permettre au management de contrôler si les limites fixées en matière de prise de risque sont respectées. Le système de délégation des pouvoirs d'octroi demeure encore très limitatif et ne s'accommode pas à un environnement concurrentiel. Il ne favorise pas une prompt réaction par rapport à certaines opportunités qui se présentent en particulier dans les agences.

En effet, conformément, aux dispositions du système de délégation des pouvoirs, les responsables d'agences sont tenus de remonter au Siège tout dossier qui excède leur capacité d'octroi. Ces derniers ont souligné la lenteur dans la prise de décision qui leur fait échappé des opportunités.

Il est donc plus que nécessaire de procéder par le biais du système informatique à une redéfinition du processus de prise de décision et contrôle des risques de la production bancaire.

### **b) La mesure de la rentabilité des activités**

Le système d'information et de communication devrait permettre la production des états de mesure de la rentabilité des activités selon une périodicité donnée (journalier, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel).

A la BACB, la consolidation des données provenant de ses agences se fait selon un calendrier décadaire. L'analyse de ces données donne lieu à de nombreuses actions de correction, et singulièrement des retraitements comptables pour respecter la piste d'audit de la Commission Bancaire. Ces actions bornent la portée de la mesure de la rentabilité des activités.

### **3. L'efficacité du dispositif de contrôle interne à la BACB**

Nous avons choisi d'apprécier l'efficacité à partir des objectifs dévolus au contrôle interne et présentés dans notre approche méthodologique. Pour nous prononcer sur l'efficacité du dispositif, les réalisations des objectifs du contrôle interne à la BACB vont nous servir d'éléments d'appréciation.

En rappel, l'efficacité du contrôle interne résulte des effets conjugués de :

- La qualité des informations,
- L'optimisation des ressources,
- La protection des actifs,
- Respect des politiques et des règlements.

#### **3.1 La protection des actifs**

Au regard de la matière première qu'utilise la BACB (l'argent), les risques de fraudes et de détournement sont importants. Nos investigations nous ont révélés que l'institution a été victime au cours des trois dernières années de cas de fraudes opérés par des agents notamment dans les agences.

Ce qui nous atteste que la protection des actifs n'est pas garantie du fait :

- L'insuffisance du contrôle décentralisé ;
- L'insuffisance de la promotion du contrôle interne,
- La mauvaise définition des responsabilités et des tâches.

#### **3.2 La qualité des informations**

La pratique du contrôle interne de la BACB ne garantit pas la qualité et la fiabilité des informations de gestion. En effet, l'absence d'un système d'information de gestion permettant de suivre l'évolution au quotidien des activités de chaque centre de responsabilité constitue un handicap à la qualité des informations. Aussi, l'absence d'un tableau de bord de gestion

équilibré ne favorise pas un meilleur pilotage de la banque en termes d'anticipation des risques et d'exploitation des opportunités.

### **3.3 L'optimisation des opérations et des ressources**

L'absence d'un système de mesure de la rentabilité et d'évaluation des performances dans la pratique du contrôle interne à la BACB ne milite pas à l'optimisation des ressources tant financières, matérielles et humaines.

Nos contrôles nous prouvent que dans certains postes, il existe une inadéquation entre la qualification de l'agent et les tâches et missions dévolus à ces postes de responsabilités. C'est le cas du service contentieux.

En plus, l'absence de procédures opérationnelles et tant dans le fonctionnement du budget de la banque témoigne que la pratique du contrôle interne à la BACB ne garantit pas l'optimisation des opérations et des ressources.

### **3.4 Respect des politiques et des règlements**

La pratique du contrôle interne à la BACB ne favorise pas le respect des politiques et des règlements dans des conditions d'efficacité. L'absence de fiche de définition de postes et d'objectifs créés des conflits de compétence et occasionnent des responsabilités non assumées. Toute choses qui concourent à créer des lenteurs dans la production des états prudentiels destinés à l'autorité de tutelle et également au respect des directives internes.

Le tableau suivant illustre les faiblesses de la pratique du contrôle interne de la BACB, les causes et les conséquences.

**Tableau n°11 : Faiblesses du contrôle interne à la BACB**

Composantes du contrôle interne	Points faibles	Causes	conséquences
<b>Environnement de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme non à jour</li> <li>• Inadéquation compétence technique par poste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postes vacants</li> <li>- Absence de fiches de responsabilité</li> <li>- Absence d'objectifs par fonction</li> <li>- Absence de politique de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cumul des tâches</li> <li>- responsabilités non assumées</li> <li>- pas d'amélioration continue</li> <li>- faible productivité interne</li> <li>- faible motivation des agents</li> </ul>
<b>Activités de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de procédures opérationnelles</li> <li>- absence de procédures budgétaires</li> <li>- absence de système d'évaluation de la performance</li> <li>- champ limité des contrôles</li> </ul>	<p>Inertie du service organisation et méthodes</p> <p>Inertie du contrôle de gestion</p> <p>Absence d'objectifs par fonction et par centre de responsabilité</p> <p>absence de système de contrôle décentralisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opérations non conformes</li> <li>- dérive des charges</li> <li>- pas d'amélioration continue</li> <li>- fraudes et détournements</li> </ul>

<b>Evaluation des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de système d'auto évaluation</li> <li>- absence de cartographie de risques des activités</li> <li>- absence d'objectifs de conformité</li> <li>- absence d'objectifs opérationnels</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- inefficacités des contrôles</li> <li>- mauvaise appréhension des risques inhérents</li> <li>- incohérence des objectifs au niveau des centres opérationnels</li> </ul>
<b>Information et communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'un système d'information de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- irrégularité dans la collecte des informations</li> <li>- insuffisance dans le traitement des informations</li> <li>- inertie du contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- décisions erronées</li> <li>- capacité de réaction limitée</li> <li>- retards dans le reporting des ratios prudentiels</li> <li>- entrave à l'évaluation de la performance</li> </ul>
<b>Pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-absence d'une charte d'audit interne</li> <li>-absence de manuel d'audit</li> <li>- absence de stratégie de communication et de promotion du contrôle interne</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance de compétence</li> <li>- non maîtrise des outils de contrôle</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte d'autorité de contrôle</li> <li>- inefficacité des missions de contrôle</li> <li>- relations conflictuelles avec les collègues</li> <li>- perception policière du contrôle</li> </ul>

**Source :** nous-mêmes

#### 4. Les risques découlant du dispositif du contrôle interne

##### BACB

Les insuffisances et les dysfonctionnements enregistrés dans le système de contrôle sont sources de risques qui obèrent les objectifs de performance de la banque. Ces défaillances inhibent les contributions du dispositif à l'atteinte de résultats exceptionnels. Il nous apparaît indispensable de les repérer en vue de définir les moyens de leur gestion. Les risques matérialisés sont marqués par le signe **(X)**.

**Tableau n° 12** : Les risques induits par les faiblesses du contrôle interne à la BACB

Variables de la pratique du contrôle interne à la BACB	Les insuffisances relevées du fonctionnement des variables.	Nature de risques encourus par l'institution
<b>L'environnement de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. des postes vacants dans l'organigramme,</li> <li>ii. Non-définition du contenu des postes,</li> <li>iii. Non-définition des objectifs par poste,</li> <li>iv. absence de code d'éthique et d'intégrité,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque d'incompatibilité des tâches <b>(X)</b></li> <li>Risques d'inefficacité des opérations, conflit de compétence <b>(X)</b></li> <li>Risque de contre-performance</li> <li>Risque de fraude, d'atteinte à l'image de la banque, collusion et dissimulation <b>(X)</b></li> </ul>
<b>Système de pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. absence d'une charte d'audit interne,</li> <li>ii. turn-over des agents assez élevés,</li> <li>iii. absence d'un organigramme interne,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risque déontologique</li> <li>Risque inefficacité des missions</li> <li>Risque organisationnel</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>iv. absence d'un système auto-évaluation,</li> <li>v. absence d'un plan de communication,</li> <li>vi. insuffisance du champ de contrôle interne,</li> <li>vii. insuffisance du contrôle du réseau décentralisé de la banque</li> <li>viii. Non-définition d'une cartographie des activités de la banque</li> </ul>	<p>Risque d'inefficacité des contrôles</p> <p>Risque d'isolement de la fonction <b>(X)</b></p> <p>Non maîtrise des risques majeurs de la banque <b>(X)</b></p> <p>idem</p> <p>Risque inhérents et inefficacité des contrôles</p>
<b>Les objectifs du contrôle interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Insuffisance dans l'optimisation des ressources,</li> <li>ii. insuffisance dans le respect des règlements et politiques</li> <li>iii. insuffisances dans la protection des actifs</li> <li>iv. insuffisances quant à la qualité des informations</li> </ul>	<p>Risque d'inefficacité, laxisme et gaspillage des ressources <b>(X)</b></p> <p>risques juridiques et continuité de l'exploitation,</p> <p>risques de fraude et de détournement <b>(X)</b></p> <p>risque de frein à l'amélioration continue et de léthargie</p>
<b>Le système d'évaluation et de prévention des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. absence d'instrument de mesure de la rentabilité des opérations,</li> <li>ii. absence de manuel de procédure opérationnel,</li> <li>iii. inertie du contrôle de gestion</li> </ul>	<p>Risque de taux et dérive des coûts,</p> <p>Risque non-conformité des opérations <b>(X)</b>,</p> <p>Risque de pilotage à vue</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>iv. absence d'un système d'évaluation de la performance,</li> <li>v. Non-définition de la procédure budgétaire,</li> </ul>	<p>Insuffisance d'efficacité et de rentabilité <b>(X)</b></p> <p>Risque d'abus et fraudes et non maîtrise des frais généraux <b>(X)</b></p>
<p><b>Le système d'information et de conservation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Lenteur dans la remontée des informations,</li> <li>ii. Absence de circuit formalisé de transmission des informations,</li> <li>iii. Irrégularité dans la production des rapports par centre fonctionnel,</li> <li>iv. Absence de tableau de bord de gestion équilibré,</li> </ul>	<p>Risque d'incohérence, de fiabilité des informations, et</p> <p>Risque de défaillance des informations de gestion,</p> <p>incapacité d'anticipation sur les opportunités et sur les risques <b>(X)</b></p> <p>Risque de pilotage à vue</p>

**Source :** nous-mêmes

Nous avons noté la manifestation de certains de ces risques. C'est ainsi que nonobstant son réseau de proximité (19 agences), la BACB s'aligne en dernier rang en matière de collecte des ressources et notamment les plus stables. Cette insuffisance occasionne des difficultés de gestion ACTIF/PASSIF.

En plus, au cours des exercices 1998/1999 et 1999/2000, la rentabilité engendrée par l'exploitation des activités de la banque est demeurée faible par rapport avec celle enregistrées par les concurrentes. S'il est il vraie que le principal secteur d'intervention (secteur agricole) de l'institution est réputé

"difficile" et de rentabilité faible, il n'en demeure pas moins que les lacunes du système de contrôle interne constituent pour l'heure de sérieuses entraves à la réalisation des objectifs de la BACB.

## **Conclusion**

Le dispositif de contrôle à la BACB en dépit de ses avantages, présente des poches de faiblesses. En effet, en comparaison avec la réglementation avec en matière de contrôle interne édictée par la Commission Bancaire, le système de contrôle interne de la banque n'obéit pas entièrement à la norme.

Ces insuffisances trouvent leur origine dans la conception et dans la non-maîtrise des instruments du contrôle interne. Les mesures de surveillance et maîtrise des risques de la production bancaire ne sont pas encore formalisées (les procédures opérationnelles, la cartographie de risques, l'auto-évaluation etc.), et par conséquent aucune assurance ne peut être donnée quant à la maîtrise des risques découlant des activités de la banque.

La maîtrise des risques dans chaque compartiment d'activité de la banque constitue l'essence de son dispositif du contrôle interne, mais dans la mesure où, les faiblesses sont légions, s'il s'ensuit que ses apports à la performance individuelle et collective au sein de l'institution sont par ricochet fortement biaisés.

En somme, nous pouvons affirmer qu'en dépit des contrôles "sécuritaires" exercés à la Banque Agricole et Commerciale du Burkina, son système du contrôle interne est en déphasage avec les normes réglementaires de la Commission Bancaire sur certaines de ses composantes, par ailleurs l'efficacité du dispositif s'en trouve fortement compromis. D'où les recommandations qui suivent dans le prochain chapitre.

- Rattacher chaque dispositif à sa composante d'origine, à savoir : les objectifs, les moyens, un système d'information, une organisation, des méthodes et des procédures.

Une conception séparée de chacune des composantes du processus entraîne inévitablement des dysfonctionnements et donc une inefficacité du dispositif. A la BACB, les composantes du contrôle interne ne sont pas organisées en symbiose, d'où la nécessité d'une approche avec des synergies évidentes du contrôle interne.

### **1.1 Une inter-action entre les composantes du contrôle interne**

Comme nous l'avons souligné précédemment, le contrôle interne devrait se retrouver dans chaque parcelle d'activité menée par l'organisation. En ce qui concerne la BACB, l'interaction entre les éléments du dispositif de contrôle interne passe par une transformation profonde du mode de management de sorte à envisager un allègement des structures intermédiaires de prise de décision.

Devant les marchés mouvants en permanence et la pression de la concurrence, les décisions doivent désormais se prendre au plus près du terrain. Par conséquent, une orientation vers des structures légères responsabilisées et dotées d'un pouvoir de décision serait un atout. Pour ce faire, une sensibilisation plus accrue du personnel au besoin de contrôles s'avère indispensable. Ainsi, une attention particulière doit être portée aux contrôles informels et à la notion d'imputabilité notamment dans les différentes agences que compte la BACB.

La sensibilisation de l'ensemble du personnel pour une conception intégrée des activités opérationnelles du contrôle interne devrait permettre une maîtrise des activités et des risques inhérents de la banque. La conséquence de cette sensibilisation est la prise en conscience par chaque unité de travail de l'institution que le contrôle interne est un facteur de réussite dans la gestion des opérations dont elle a la charge. Cette approche intégrative commande une bonne connaissance des risques bruts et

spécifiques des activités de la banque.

## 1.2 Une cartographie de risques et de leur couverture

La contribution du contrôle interne à l'atteinte des objectifs doit être recherchée au travers d'une évaluation systématique et méthodique des risques. L'évaluation des risques d'une organisation consiste à déceler au moment opportun les facteurs limitant et liés à l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation.

La maîtrise des risques et la qualité de gestion sont indéniables. L'évaluation des risques est un exercice qui a lieu à plusieurs niveaux (stratégique, projet, opérationnel etc.). Il s'agit d'identifier, de mesurer et de classer les risques par ordre de priorité. Par exemple, on peut classer les risques de la sorte :

- Risque de gestion : la possibilité que l'entité ne puisse atteindre ses buts et objectifs dans le cadre de ses activités courantes ;
- Risque budgétaire : la possibilité qu'une défaillance des mécanismes de contrôle des revenus et dépenses puisse nuire à l'atteinte des résultats et des objectifs fixés ;
- Risques stratégiques tels que les risques à l'égard des politiques, de la réglementation etc.

Nous recommandons pour la BACB une cartographie bâtie autour de ses activités bancaires.

La cartographie de risques que nous proposons est structurée comme suit :

- En lignes, les activités de la banque sont répertoriées par nature et classées par thème d'analyse ;
- En colonnes, les types de risques, la qualité du contrôle interne et la fréquence requise de contrôle.

- Les types de risques sont affectés d'un coefficient, allant de **4 à 2**.

Les chiffres 4 et 3 traduisent un seuil de risque maximum tandis que le chiffre 2 indique un niveau de risque moyen.

- La qualité du contrôle interne est pondérée d'un coefficient maximal = **5**.  
C'est ainsi qu'une bonne application du contrôle interne dans une activité

donnée est affectée du coefficient 5

- Un niveau satisfaisant du contrôle interne obtient le coefficient **4**
- Un niveau moyen du contrôle interne est désigné par le coefficient **3**
- Enfin un faible niveau de contrôle interne est attribué le coefficient **2**

**Le risque net** s'obtient par la différence entre la qualité du contrôle interne et le risque brut.

La fréquence de contrôle requise découle du risque net dégagé. Ainsi, en fonction du niveau de risque net obtenu, la fréquence de contrôle peut être revue à la hausse, maintenu ou réduit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau n°11 : Cartographie de risques des activités de la BACB**

Critères	Risques de crédit)	Risques opérationnels	Autres risques à spécifier	Risques bruts	Qualité du contrôle interne ≤(5)	Risques nets = Risk brut-CI	Fréquence de contrôle requise
<b>A/Activités Bancaires</b>							
<b><u>1-Exploitation Commerciale</u></b>							
<i>crédit à la clientèle</i>							
<b>1.1 Les crédits par nature</b>							
-Culture attelée	4	4	insolvabilité	4	Faible (2)	3	4
-Facteurs de production Prêts - de soudure	"	"	"	"	"	"	"
-Linkage	"	"	"	"	"	"	"
-Commercialisation de produits agricoles	"	"	"	"	"	"	"
-Individuel aux personnes physiques	"	"	"	"	"	"	"
-Aux sociétés et institutions -- Consortiaux	"	"	"	"	"	"	"

<b>1.2 Engagements Hors Bilan</b>							
-Caution/avals donnés			fraude	4	faible (1)	4	4
<b>1.3 Cptes et ressources clientèle</b>				”			
Dépôts à terme (DAT)			gest° act/passif	4	Moyen (3)	2	2
Dépôts à vue (DAV)			”	”	”	”	”
Cptes sur livrets (CSL)			”	”	”	”	”
Les bons de caisse (BC)			”	”	”	”	”
<b>1.4 Les comptes dormants</b>			<b>fraude</b>	<b>4</b>	satisfaisant	1	2
<b><u>2. Exploitation engagement</u></b>					(4)		
2.1 Les garanties reçues			jurid/fraude	3	faible (2)	3	4
2.2 Les contentieux			juridique/frau	”	”	”	”
<b><u>3. Trésorerie</u></b>							
3.1 les prêts et emprunts interbancaires			gest°act/pass	3	faible (2)	3	4
3.2 les valeurs reçues ou données en pension			”	”	”	”	”
3.3 les réserves obligatoires			non compliance	3	satisfaisant	1	2
					(4)		

<b>4. Les opérations étrangères</b>							
4.1 transferts/rapatriement			Frau-fisc-déon	4	Moyen (3)	2	2
4.2 crédoc import/export			”	”	”	”	”
4.3 remises import/export			”	”	”	”	”
4.4 change manuel			-	-	-	-	-
<b>5. les opérations de portefeuille</b>							
5.1 les effets escomptés			fraude-déonto	4	-	-	-
5.2 les effets à l'encaissement			”	”	-	-	-
5.3 les virements permanents/ponctuels			”	”	Faible (2)	3	3
5.4 la compensation			déontologique	”	satisfaisant	1	2
5.5 les remises de chèques			fraude-déonto	”	moyen (3)	2	3
<b>6. thématiques</b>							
6.1 chèques de banque			fraude	4	satisfaisant	1	2
6.2 chéquiers clientèles			fraude	”	moyen	2	3
6.3 les niveaux d'encaisses			gest° act/pass	”	satisfaisant	1	3
6.4 valeurs en caisse			fraude	”	satisfaisant	1	3
				”			

6.5 écarts de caisse			fraude	-	satisfaisant		3
6.6 DAB			dommag.phy/f		-	-	-
<b><u>B- ACTIVITES SUPPORTS</u></b>							
<b>1. Ressources humaines</b>							
1.1 embauche/gestion du personnel			jurid/déont/frau de et image de marque	4	moyen (3)	2	3
<b>2. Ressources matérielles</b>							
2.1 les moyens de transmiss° -swift/telex/fax -téléphone - le courrier			dommag physi. Déont/dom. ph Fraude/déonto Jurid/domma	4 ,, 4 4	satisfaisant moyen ,, faible	1 2 ,, 3	2 3 ,, 2
2.3 les archives			phy/déonto				
2.4 les stocks			Domg.phy/frau	,,	faible	3	2
2.5 les immobilisations			Domag phy/fra		,,	,,	,,
2.6 assurances souscrites			juridique	3	satisfaisant	1	2
<b>3. l'informatique</b>							
3.1 études et exploitation informatiques			déont/jur/dom physique	2 ,,	satisfaisant	1	2
3.2 organisation informatique			syst. D'infor	,,	moyen	2	2

3.3 micro informatique		dom. Phy/déon	„	„	„	„
3.4 les habilitations		fraude	„	satisfaisant	1	1
<b>4. le contrôle budgétaire</b>		managem/déo.	4	faible	4	4
<b>5. audit interne</b>		Déonto./inhérens.	4	moyen	2	2
<b>6. Le contrôle des comptes</b>						
6.1 les comptes sensibles						
-débiteurs & créditeurs divers		fraude	4	satisfaisant	1	2
-les mises à disposition		„	„	moyen	2	2
-les créances arriérées		„	„	„	„	„
5.2 les comptes inter-agences						
chèque en route		„	„	faible	3	4
comptes de règlements		„	„	„	„	„
5.3 les comptes Nostri			4	satisfaisant	1	2
-BCEAO/CCP/TRESOR		déont	„	satisfaisant	1	2
Nostro UEMOA		„	-	-	-	-
Les Nostri correspondants		-	2	moyen	2	4
5.4 les comptes de provisions		fiscaux	4	moyen	2	4
5.5 les comptes de résultats		juridique	3	satisfaisant	1	2
-produits et charges d'expl.		déont/fiabilité	„	„	„	„

-charges et produits except. Sur exercice antérieur			”	”	”	”	”
			”	”	”	”	”
<b><u>7 Thématiques</u></b>							
6.1 Sécurité des biens et des personnes			management	2	satisfaisant	1	2
6.2 la loi bancaire			jurid/managm	2	”	”	”
6.3 réclamations clientèle			fraude	3	moyen	3	2
6.4 blanchiments d’argent			fraude/déont	3	faible	3	2

Les facteurs d'incertitudes sur la réalisation des objectifs généraux et spécifiques d'une organisation sont liés à la nature de ses activités et de son environnement. La maîtrise de ses facteurs limitant passe par l'élaboration d'une cartographie de risques, base sur laquelle des contrôles efficaces peuvent être opérés et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs.

## 2. Une réorganisation structurelle des fonctions contrôle de gestion et audit interne

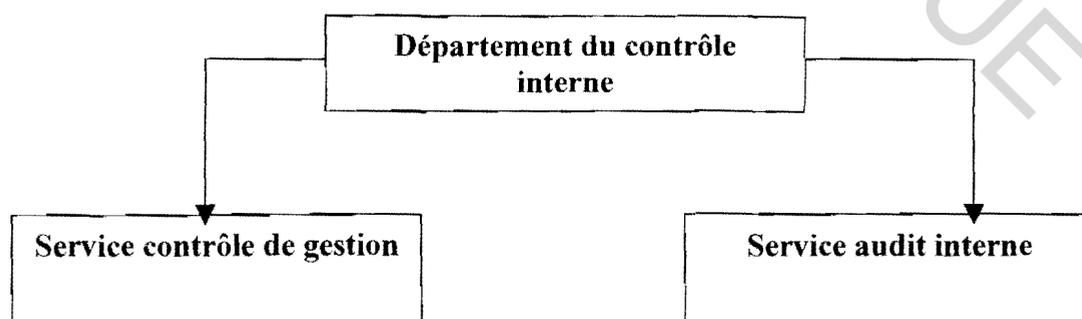
En rappel, nous avons relevé que le dispositif de contrôle interne implique l'ensemble des fonctions au sein d'une organisation et notamment la fonction contrôle de gestion et la fonction audit interne. Nous pensons qu'une ré-organisationnelle structurelle des deux unités fonctionnelles permettrait de réaliser une bonne synergie entre les composantes du contrôle interne de la BACB.

En effet, selon la charte organisationnelle de la banque, les deux fonctions sont rattachées distinctement à la Direction Générale et jouent les rôles d'aide à la décision de celle-ci.

Nous pensons que dans la mesure où les deux entités jouent des rôles complémentaires, la création d'un unique département les réunissant contribuera à les rendre plus efficace.

Ainsi, on pourrait envisager l'organigramme suivant :

**Figure n°7** : Proposition d'organigramme du département du contrôle interne



**Source** : nous- mêmes

La principale faiblesse de cette structuration réside dans la problématique de l'audit du service contrôle de gestion par le service audit interne. Mais en dépit de son caractère singulier (relevant du même département), il existe des domaines auditables dans la fonction de contrôle de gestion. Les audits peuvent à titre d'exemple porter sur la fiabilité du système d'information de gestion conçu par le contrôleur de gestion. En dehors de cette restructuration, une révision du contenu des tâches de chacune des deux fonctions nous semble indispensable.

## **2.1 La fonction contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs de l'organisation (Anthony et Dearden in Bescos & al, 1993).

C'est une fonction déterminant dans la recherche de la performance au sein des organisations. Il convient alors dans ce cas que son pilotage soit maîtrisé et le contenu de ses prérogatives mieux précisé. Dans le cas de la BACB, le contrôle de gestion est à la recherche de ses marques. Les recommandations que nous proposons pour rendre cette fonction réellement efficace et outil de pilotage des activités de l'institution s'articulent autour des deux points suivants :

- la formation des ressources humaines affectées à cette fonction,
- L'enrichissement du contenu des tâches de la fonction.

### **a) La formation de ressources humaines**

L'environnement évolue et de nouvelles techniques de gestion font en permanence leur apparition. Il ne suffit plus seulement d'affecter au mieux les ressources humaines. Il faut régulièrement la former. Les compétences présentes à la cellule contrôle de gestion de la BACB n'ont pas été formées aux techniques du métier de contrôle de gestion. Il importe de rattraper cette insuffisance en adoptant un plan de formation spécifique à la fonction. La formation renforcerait les compétences et les nouvelles techniques de pilotage de la fonction pourraient être mise en œuvre à la BACB.

### **b) L'enrichissement du contenu des tâches de la fonction contrôle de gestion**

L'analyse du contenu des tâches des différentes fonctions de la BACB nous a permis de constater que certaines prérogatives du contrôleur de gestion se trouvent attribuer à d'autres fonctions. C'est le cas de l'IG qui effectue le **Contrôle l'exécution budgétaire**. Il convient donc de recentrer les activités de la fonction contrôle de gestion pour lui donner toute son importance. Pour ce faire, nous proposons que les rôles suivants soient attribuer à la fonction :

- la conception et la mise en place d'un système d'information de gestion,
- le fonctionnement de ce système par :
  - o L'établissement des plans à long terme et les budgets ;
  - o l'établissement d'une coordination du processus budgétaire ;
  - o l'analyse des résultats ;
  - o la proposition d'actions correctives ;
- l'élaboration des systèmes d'information (comptabilité de gestion, système d'évaluation de la performance,
- l'établissement de reporting,
- l'élaboration de tableau de bord et,
- enfin le conseil dans l'élaboration des grandes orientations stratégiques.

### **c) La définition et la mise en œuvre d'une procédure de gestion budgétaire**

Selon PYHRR (in ALAZARD & SEPARI, 1998 : 522), le budget base zéro est «un procédé de planification et de budgétisation qui exige de la part de chaque dirigeant d'un centre de décision qu'il justifie dans le détail et dès son origine (d'où l'intitulé de base zéro) tous les postes du budget dont il a la responsabilité et qu'il donne la preuve de la nécessité d'effectuer cette dépense». Le SYSCOA donne la définition suivante «c'est une méthode budgétaire fondée sur la justification par les différents services de l'entreprise de tous les éléments de leurs budgets à partir de zéro et non sur celle de la variation de période à période ».

L'avantage du modèle du BBZ, c'est qu'il présente des caractéristiques qui s'accommodent aux normes modernes de gestion des organisations en situation de concurrence.

En effet, la démarche du BBZ s'organise sur les étapes suivantes :

- Fixation des objectifs ;
- Définition des moyens de les atteindre ;
- Simulation des différents niveaux de fonctionnement ;
- Définition des indicateurs de rendement ;
- Sélection des priorités.

Le BBZ responsabilise davantage les centres de responsabilités et leur sert de contrat avec la direction générale. Et par conséquent un outil de surveillance de leur travail.

#### **d) L'élaboration d'un tableau de bord de gestion équilibré**

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion équilibré, c'est à dire reflétant les retombées des décisions prises, permet de disposer d'un outil d'aide à la décision et à la prévision. L'absence de cet outil de pilotage à la BACB explique d'une part l'absence du système d'évaluation des performances et d'autre part, ne permet la communication entre la cellule contrôle de gestion et les différents centres fonctionnels et opérationnels. C'est à ce titre que nous suggérons la construction d'un tableau à partir des dimensions suivantes :

- Continuité d'exploitation ;
- Efficience ;
- Satisfaction de la clientèle et des partenaires ;
- Valeur des ressources humaines ;
- Apprentissage et croissance.

**Tableau n°13 : Proposition de tableau de bord de gestion équilibré**

<b>Aspects</b>	<b>Indicateurs de gestion</b>
<b>Continuité d'exploitation</b>	<p><b>a) rentabilité financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution du PNB</li> <li>- évolution du résultat net</li> <li>- évolution du taux de provisions</li> </ul> <p><b>b) compétitivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution des nouveaux comptes clientèle,</li> <li>- évolution des dépôts collectés</li> <li>- évolution du part de marché dans le financement des emplois de l'économie nationale</li> </ul> <p><b>c) qualité des prestations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution du nombre de demandes de fermeture de comptes</li> <li>- évolutions du nombre de plaintes reçues de la clientèle</li> </ul>
<b>Efficienc</b>	<p><b>a) optimisation des ressources financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de rentabilité des fonds propres</li> <li>- taux des créances en souffrance</li> </ul> <p><b>b) productivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rentabilité/ agent</li> <li>- dépôts collectés/agent</li> <li>- frais généraux/agent</li> </ul>

<p><b>Satisfaction de la clientèle et des partenaires (Etat, BCEAO, Commission Bancaire et autres)</b></p>	<p><b>a) délai de réalisation des prestations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- délai d'examen des dossiers de prêt</li> <li>- délai d'envoi des extraits de cptes</li> <li>- délai d'examen des plaintes</li> </ul> <p><b>b) satisfaction des partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de pénalités ou amendes</li> <li>- nombre de plaintes reçues</li> <li>- nombre d'obligations non tenues</li> <li>- montant des subventions obtenues</li> </ul>
<p><b>Valeurs des ressources humaines</b></p>	<p><b>a) formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budget de formation/an</li> <li>- nature et niveau de formation</li> </ul> <p><b>b) motivation des agents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de conflits avec les agents</li> <li>- taux d'absentéisme ou retard</li> <li>- nombre de départ ou de démission/an</li> </ul> <p><b>c) niveau d'intégrité du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre licenciement/an</li> <li>- nombre de fraude ou détournement/an</li> </ul>

<b>Apprentissage et croissance</b>	<p><b>a) procédures organisationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- identification et maîtrise des facteurs clés de succès</li></ul> <p><b>b) turn-over</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- niveau de rotation des agents/fonction</li></ul> <p><b>c) système d'information de gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- disponibilité des informations au temps opportun</li></ul>
------------------------------------	--

**Source** : nous-mêmes

Hors mis cette réforme de la fonction contrôle de gestion, il nous paraît important de revoir également le contenu et la forme de la fonction Inspection Générale, afin de donner une certaine harmonie dans la dynamique que ces changements impliquent.

## **2.2 La fonction audit interne**

L'organe de pilotage actuel du dispositif de contrôle interne à la BACB est dénommé Inspection Générale. Cette dénomination même si elle peut se justifier dans le milieu bancaire, traduit une vision policière du concept de contrôle interne.

Nous recommandons le changement de cette dénomination en **Audit Interne** pour traduire une nouvelle conception du contrôle interne.

En plus, il nous paraît indispensable d'accompagner ce changement de dénomination par une redéfinition des outils d'évaluation et de la méthodologie de promotion contrôle interne. Pour ce faire, nous recommandons la mise en œuvre de missions spécifiques pour appuyer les missions dites traditionnelles.

### **a) L'audit de management**

L'objet de cette vérification selon L'IAS & l'IFACI (2000), c'est d'évaluer si les moyens de management retenus par la direction d'une organisation sont convenablement mis en œuvre et conforme aux objectifs préalablement définis.

C'est une nouvelle dimension de l'audit interne, car cet audit ne peut être efficace que si le management est sensible et ouvert à une maîtrise globale des risques. Il nécessite une culture de contrôle assez forte avec l'implication de l'organe délibérant. Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale, mais d'observer les choix et les décisions, en les comparant, et en évaluant leurs conséquences afin d'attirer l'attention sur les risques qui pourraient en découler de leur mise en œuvre.

En somme, pour la BACB, l'audit de management va consister à vérifier d'une part, auprès des centres fonctionnels, l'existence de stratégies visant à respecter la politique générale de l'entité et, d'autre part, à vérifier

précises à accomplir. Chacune de ses missions devrait être quantifier en objectifs à atteindre sur un horizon de temps déterminé (en général une année). De la qualité de cette conversion des missions en objectifs dépend la qualité de la gestion par activités de la banque.

En effet, la définition des objectifs d'un centre de responsabilité est reliée à :

- La détermination des missions ;
- La fixation des objectifs à réaliser ;
- La définition d'un seuil de satisfaction.

Pourtant, toutes les missions ne s'y prêtent pas aux exigences de conversion en objectifs appréciables (qualitativement ou quantitativement) sur une même échéance de temps. Ce qui constitue une difficulté à pallier dans une vision d'équité des composantes mesurables de la maîtrise des activités de la banque.

#### **b) Les corrélations entre les fonctions**

Toutes les fonctions de la banque concourent à lui assurer un fonctionnement harmonieux et cohérent de ses activités. D'où de nombreuses relations entre elles. Ces interdépendances engendrent des difficultés quant à un découpage de l'institution en centres de responsabilités en rapport avec les missions fixées. La mise en place de la gestion par activités passe par la définition de ces interdépendances.

La réussite du renforcement du dispositif du contrôle interne et sa mise en conformité avec les dispositions de la Commission Bancaire du 23 juin 2000 dépendra entre autres de la mise en œuvre cohérente des différentes recommandations. D'où, notre suggestion de chronogramme.

## **4 Le chronogramme de mise en œuvre et perspectives d'avenir**

### **4.1 Le chronogramme de mise en œuvre**

Pour parvenir à la mise en œuvre d'un soumise à la mise en œuvre

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques.

L'importance des engagements qu'il porte et du risque systémique que sa défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie justifie son statut particulier parmi les sociétés sociétales.

L'exercice de la profession bancaire dans l'espace économique et monétaire ouest africain est régi par des dispositions relevant aussi bien des législations nationales, du droit communautaire (loi bancaire, réglementation prudentielle etc.) que des conventions internationales et singulièrement celles du Comité de Bâle. S'agissant de la supervision et de la surveillance des activités bancaires dans la zone UMOA, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et particulièrement la Commission Bancaire, est l'organe chargé de veiller à l'organisation et aux contrôles des banques entres autres. L'objet de ce dispositif de surveillance vise à garantir la solvabilité, la liquidité et de façon générale leur pérennité.

Pour Maders (1994), le métier de banquier est indissociable du risque. Ceci pour relever que le risque est omniprésent dans chaque parcelle activité d'une banque. Ainsi, nous avons pu identifier des risques directement à la production bancaire à savoir :

- Le risque stratégique,
- Le risque stratégique,
- Le risque d'illiquidité,
- Le risque sur les taux d'intérêt,
- Le risque de change,
- Le risque systémique,
- Le risque réglementaire etc.

A ces risques de production bancaires, s'ajoutent les risques opérationnels que sont :

- risque sur les systèmes d'information,
- Le risque de manquement aux règles déontologiques,
- Le risque comptable,

- Le risque sur le patrimoine etc.

La maîtrise de ces risques, « c'est d'abord l'affaire de chaque opérateur, c'est au moment où l'opération se traite que le risque doit être mesuré » Maders (1994 : 9). Ainsi, pour assurer le développement des activités bancaires de façon rentable en offrant des services de qualité et entretenir auprès de la clientèle une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère indispensable.

En effet, le contrôle interne, s'il est efficace constitue un outil qui garantit la fiabilité des informations de gestion, assure la protection du patrimoine et les politiques et règlements au sein d'une organisation.

Selon Coopers & Lybrand (1998), le système de contrôle interne qui est composé de l'environnement du contrôle, l'évaluation des risques, des activités de contrôle, l'information et la communication, et du pilotage des activités de contrôle, vise la maîtrise des risques en permettant de détecter en temps opportun, tout dérapage par rapport aux objectifs.

La Banque Agricole et Commerciale du Burkina dans un souci de maîtrise des activités, bien avant la première circulaire en matière de contrôle interne de la Commission Bancaire de l'UMOA en 1991, avait mis en œuvre un dispositif de contrôle.

Cependant, l'élargissement de ses activités n'a pas été suivi d'un réaménagement adéquat du système de contrôle interne au sein de l'institution.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne de la BACB qui a été au centre de notre étude, nous a permis d'identifier des points des faiblesses dont les conséquences pourraient être fatales pour la rentabilité et la pérennité de la banque. C'est par exemple :

- l'absence de procédures opérationnelles formalisées dans les différentes fonctions de l'institution,
- la non-définition du contenu des postes et les objectifs à centre fonctionnel,
- l'inertie des fonctions du contrôle de gestion, de l'organisation et des méthodes et de la fonction commerciale,

- l'absence d'une cartographie des risques de la banque,
- l'absence d'une charte d'audit interne etc.

Ces multiples insuffisances du dispositif de contrôle interne de la BACB révèle son déphasage avec les normes réglementaires de contrôle interne de l'organe de tutelle de contrôles des banques de la zone monétaire.

Les investigations faites à travers le questionnaire de contrôle interne et les entretiens effectués auprès de notre échantillon d'étude, nous permettent de déduire que la conception du contrôle interne à la BACB est à l'origine de ces différentes faiblesses. En effet, très souvent assimilés à des contrôles assez procéduriers, la conception et la mise en œuvre du système n'ont pas reçu l'adhésion de l'ensemble des opérationnels pourtant acteurs majeurs pour une bonne assise du contrôle interne.

L'une des révélations de l'inefficacité du système est la dégradation du portefeuille de la BACB avec le quart des créances en souffrance.

Face à cette situation, nous avons recommandé une conception du contrôle intégré avec les articulations suivantes :

- Dans un premier temps, une sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la politique de contrôle interne et ses objectifs. Sur cette sensibilisation, une conception intégrée du contrôle interne avec une inter-action sur les composantes du système peut être définie. L'objectif de cette conception intégrée du système de contrôle est de parvenir à une cohérence des composantes dans leur fonctionnement.

Pour ce faire, afin de mieux appréhender les risques de la BACB, l'élaboration d'une cartographie des risques des activités s'avère indispensable. Cet instrument permet de définir une politique de couverture des risques ainsi identifiés.

- Dans un second temps, nous avons recommandé une réorganisation structurelle des fonctions du contrôle de gestion et de l'inspection générale. Cette réorganisation consiste à unifier les deux fonctions en un seul département de contrôle interne. L'union de ces deux fonctions permettra sans doute de créer une synergie entre les services de sorte à engendrer une efficacité de l'ensemble du dispositif du contrôle interne à la BACB.

En effet, en jumelant l'inspection générale et le contrôle de gestion, c'est la meilleure complémentarité des deux organes de contrôle qui est visée, car permettant d'améliorer la productivité au sein de la banque et donc par ricochet sa rentabilité.

- Enfin pour favoriser une meilleure surveillance des activités de la banque, nous avons recommandé la définition et l'adoption de la gestion par activités avec pour corollaire la mise en place d'un système d'évaluation des performances. A cette fin, nous avons conçu un tableau de bord de gestion équilibré comportant des indicateurs de mesure sur les différents compartiments d'activités et d'acteurs de l'institution. A nos yeux, ce tableau servira à la fois d'outil d'aide à la décision et de baromètre d'évaluation des performances dans chaque centre opérationnel de la BACB.

En dépit de ces recommandations, notre étude comporte des limites. En effet, dans la démarche d'analyse, des variables comme la culture des risques et le style de management ont été volontairement délaissés à cause de la difficulté de définir des indicateurs d'évaluation de ces variables. En plus, la difficulté d'évaluer en unités monétaires, le coût de la mise en œuvre de nos recommandations constitue également une autre limite de notre analyse.

Toutefois nous pensons que nos recommandations permettraient d'asseoir un contrôle interne efficace à la BACB, de sorte qu'il devient un véritable outil au service des responsables et des opérationnels en vue d'une maîtrise des risques et facteur de réalisation de performances plus grandes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Tableau n°17 : Grille d'analyse des tâches**

Eléments	D G	DGA	SG	DCR	DE	DSIGF	IP
1. réception et enregistrement des ddes de prêts	X		X				
2. affectation des demandes	X						
3. accueil du client et entretien				X			
4. étude du dossier de prêt				X			
5. examen du montage du dossier					X		
6. examen et accord du prêt	X						
7. examen des propositions de garantie					X		
8. mise en place des garanties				X			
9. signature de la convention de prêt	X						
10. encaissement des frais dossiers				X			
11. déblocage du prêt				X			
12. comptabilisation						X	
13. décaissement des fonds						X	
14. suivi des échéances				X			X
15. saisie du contentieux					X		
16. réalisation des garanties					X		

Source : Nous –mêmes

**BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **A/OUVRAGES DE BASE**

1. **ARNAUD LAURENT (2000)** : L'auto-évaluation, une démarche innovante ; RFAI n° 148 : 28-30
2. **BARBIER ETIENNE (1999)** : Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations ; édition Maxima, Paris
3. **BASPT PIERRE ALEXANDRE & al (2001)** : Etude sur la cartographie des risques et des opportunités ; Arthur-Andersen France,
4. **BATTINI PIERRE (1995)** : Pratique du crédit bail mobilier, édition d'organisation, 1<sup>ère</sup> édition, Paris
5. **BERTRAND YVES (1991)** : Culture organisationnelle, éditeur presse de l'Université du Québec, Québec.
6. **BESCOS LAURENT PIERRE, DOBLER PHILPPE, MENDOZA CARLA & NAULLEAU GERARD (1993)** : Contrôle de gestion et management ; Les éditions Monchrestien E.J.A, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
7. **BESSIS JOEL (1995)** : Gestion des risques et gestion actif-passif des banques, édition Dalloz, Paris
8. **BILODEAU YVES (1999)** : L'éthique déclarée, condition nécessaire pour prévenir et réduire la fraude ; RFAI n° 143 : 19-23
9. **BRIEN ROBERT & SENEAL JEAN (1984)** : Contrôle interne et vérification ; édition Préfontaine inc ;
10. **CHAMBAULT MARC (2001)** : Une évolution vers la maîtrise de tous les risques et la qualité du contrôle interne ; RFAI n°155 : 117-19
11. **COLLINS LIONEL & VALIN GERARD (1992)** : Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques ; édition Dalloz, Paris.
12. **COMITE DE BALE (1997)** : Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace,

13. **COMITE DE BALE (2001)** : Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres
14. **COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA (2000)** : Guide du banquier de l'UEMOA
15. **COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (1988)** : Appréciation du contrôle interne ; éditeur CNCC ; Paris
16. **COOPERS & LYBRAND (1998)** : La nouvelle pratique du contrôle interne ; Les Editions d'Organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> tirage.
17. **DE COUSSERGUES SYLVIE (1996)** : Gestion de la banque ; édition Dunod ; 2<sup>ème</sup> édition ; Paris
18. **DROMER JEAN (1992)** : Gestion et techniques bancaires,
19. **ERRERA JEAN MICHEL & JIMENEZ CHRISTIAN (2000)** : Pilotage bancaire et contrôle interne sont aujourd'hui indissociables ; RFAI n°150 : 26-28
20. **FOURNIER JACQUES (2001)** : Evaluation du risque et contrôle interne, RFC n° 156 : 5-6
21. **GERBIER ALAIN & IFACI (1996)** : La charte d'audit ; éditeur Institut Français des Auditeurs Consultants Internes ; Paris
22. **GUEDJ NORBERT & al (1998)** : Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ; les éditions d'organisations ; 2<sup>ème</sup> édition, 3<sup>ème</sup> tirage,
23. **INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE (1997)** : Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne, éditeur IFACI, Paris
24. **INSTITUT DE L'AUDIT SOCIAL (IAS) et IFACI (2000)** : Les mots de l'audit ; éditions Liaisons ; Paris
25. **INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (1998)** : Les normes internationales d'audit ; éditeur CNCC ; Paris
26. **JORAS MICHEL (1996)** : Les fondamentaux de l'audit ; éditions Préventique, Bordeaux
27. **KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID (1999)** : Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes du succès

28. **LEFEBVRE FRANCIS (1995)** : Mémento pratique comptable ;  
édition Francis Lefebvre,
29. **LEMANT & GROUPE DE RECHERCHE DE L'INSTITUT DE  
L'AUDIT INTERNE (1995)** : La conduite d'une mission d'audit ;  
édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
30. **LEMANT OLIVIER (1999)** : Créer, organiser et développer  
l'audit interne ; édition Maxima ; Paris
31. **LORINO PHILLIPE (1999)** : Le contrôle de gestion stratégique :  
la gestion par activité ; édition Dunod, Paris
32. **MADERS HENRI-PIERRE (1994)** : Audit opérationnel dans les  
banques ; les éditions d'organisation, Paris.
33. **MALO JEAN LOUIS & MATHE JEAN CHARLES (2000)** :  
L'essentiel du contrôle de gestion ; les éditions d'organisations ; Paris
34. **MC NAMEE DAVID (1998)** : L'audit basé sur les risques ; RFAI  
n° 138 : 23-26
35. **MICHEL CAMDESSUS (1988)** : les atouts des Banques dans la  
compétition revue banque n° 467 : 1054 – 1061
36. **MINTZBERG HENRY (1998)** : Structure et dynamique des  
organisations ; les éditions d'organisations ; 12<sup>ème</sup> tirage.
37. **NEUNREUTHER BRUNO & VERA JACQUES (2001)** : Vers un  
système intégré de contrôle interne ; RFAI n° 154 & 156 : 10-11/16-19
38. **PARE DRAMANE (2000)** : Pratique du contrôle de gestion à la  
Caisse Nationale de Sécurité Sociale
39. **PETIT FREDERIC (2001)** : L'auto-évaluation : du chemin au  
boulevard ; RFAI n° 155 : 29-33
40. **PHILIPPE LAURENT & TCHERKAWSKY PIERRE (1991)** :  
Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans  
l'entreprise ; les éditions d'organisation ; Paris.
41. **RENARD JACQUES (1997)** : Théorie et pratique de l'audit  
interne ; les éditions d'organisation ; Paris.

- 42. ROUACH MICHEL & NAULLEAU GERARD (1998) :** Contrôle de gestion bancaire et financier ; la revue banque Editeur, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.
- 43. SARDI ANTOINE (1998) :** Audit et inspection bancaire ; édition Afges, 2<sup>ème</sup> édition ; tome 1 & 2 Paris.
- 44. SCHIICK PIERRE (1997) :** Il y a des mesures concrètes à prendre pour limiter les risques de fraudes, RFAI n° 135 : 23-26
- 45. SCHIICK PIERRE (2000) :** Promouvoir et organiser la qualité du contrôle intégré ; RFAI n° 150 : 14-18
- 46. VALARD JEAN JACQUES (2001) :** Un exemple de méthodologie fondée sur une cartographie et une hiérarchisation rigoureuse des risques ; RFAI n°156 : 26-28
- 47. VAURS LOUIS (2000) :** La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut ; RFAI, n° 150 : 6-9
- 48. VOYER PIERRE (1992) :** Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ; éditeur presse de l'Université du Québec, édition n° 2, Québec.
- 49. Xavier de PHILY (1997) :** Editorial, RFAI n°139 : 4

## B/AUTRES DOCUMENTS

- 50. Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique (1998) :** éditions comptables et juridique, Dakar
- 51. UEMOA (1997) :** Système comptable ouest africain (SYSCOA) ; édition Foucher, Paris
- 52. Manuel de gestion (1999),** éditeur Ellipses
53. Circulaire n° 10-2000/CB, du 23 juin 2000
54. Circulaire n°03-91/CB du 10 juin 1991
55. Circulaire n°11-2001/CB du 09 janvier 2001
56. Convention du 24 avril 1990 portant création de la Commission

- Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine
57. Décret n°79/313/PRES/PR du 19 août 1979
  58. La lettre-circulaire n°01-2001/CB du 03 avril 2001
  59. Lettre d'information PCB N° 2000-01 du 1<sup>er</sup> janvier 2000 de la BCEAO
  60. Loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA
  61. Réglementation n°94-05 du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA
  62. Cours de contrôle de gestion (YAZI MOUSSA : 2001)
  63. Manuel de contrôle interne (1999)
  64. Notes de service n° n°98/074 du 02 mars 2000 fixant l'organisation de la CNCA-B ;
  65. Notes de service n°075 du 09/10/98 portant définition des fonctions à la CNCA-B ;
  66. Rapport d'activité CNCA-B (1998,1999 & 2000)
  67. Tableau de bord de la Direction Générale

# 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 conformer, 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.

#### - 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.

## V - 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.

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 ;

- 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 assujetti, 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

**UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE**

**COMMISSION BANCAIRE**

**10 Juin 1991**

**CIRCULAIRE N° 03-91/CB**

**SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES**

**ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS**

La présente circulaire a pour objet de préciser, aux banques et aux établissements financiers, leurs obligations dans le domaine du contrôle interne.

**I - OBJECTIF DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

Les banques et les établissements financiers, ci-après désignés les établissements assujettis, doivent se doter d'un système de contrôle interne dans les conditions prévues par la présente circulaire.

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

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

Pour l'application de la présente circulaire, on entend par :

**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 ayant une autre forme juridique.

### **Organe exécutif :**

- l'ensemble des personnes qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement assujetti (Présidence, Direction Générale).

## **II - DEFINITION DE LA PISTE D'AUDIT**

L'information comptable et financière visée à l'alinéa c du paragraphe 1er ci-dessus, dont le contenu varie selon le destinataire, comprend :

- celle qui est destinée à l'organe exécutif et à l'organe délibérant ;
- celle qui est transmise à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire;
- celle qui figure dans les documents destinés à être publiés.

En ce qui concerne l'information destinée à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire ou comprise dans les comptes publiés, le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelé piste d'audit, qui permet :

- reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;
- 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 par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Les éléments constitutifs de la piste d'audit relatifs aux informations comptables figurant sur les situations destinées à la Commission Bancaire doivent être conservés pendant au moins dix ans.

## **III - DOCUMENTS, INFORMATIONS ET DILIGENCES OBLIGATOIRES**

Les établissements assujettis élaborent et tiennent à jour un document qui précise les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction. Ledit document fait partie intégrante des procédures internes à l'établissement. L'organisation de la fonction de contrôle interne peut associer à celui-ci des personnes autres que les agents de l'établissement, notamment des membres de l'organe délibérant. En outre, les établissements assujettis désignent un responsable chargé d'évaluer la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne.

Au moins une fois par an, les établissements assujettis élaborent un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré. Le rapport est communiqué aux commissaires aux comptes et adressé à la Commission Bancaire.

Au moins une fois par an, l'organe délibérant procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif.

Lorsque la taille de l'établissement assujéti ne justifie pas de confier à une personne spécialement désignée l'exercice de la fonction de contrôle interne, l'organe exécutif peut assurer lui-même cette fonction.

## **LA COMMISSION BANCAIRE**