



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Pratique du contrôle interne dans le secteur
bancaire : cas de la Banque de l'Habitat du
Sénégal.**

Bibliothèque du CESAG



110078

Présenté par :

TCHIROMA ALI Ahamadou

Dirigé par :

Monsieur Alexis KOUASSI

Contrôleur de gestion du CESAG

Date de dépôt : Octobre 2011

M0397AUDIT11

2

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

A celui qui m'a indiqué la bonne voie en me rappelant que la volonté fait toujours les grands Hommes ...

A mon Père

A celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation,...

A ma Mère adoptive

Pour toute l'affection et le soutien qu'ils m'ont témoigné durant tout mon parcours académique. Qu'ils trouvent à travers ce travail l'expression de ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à ce travail :

- La Coopération Technique Belge pour avoir financé ma formation.
- Monsieur Alexis KOUASSI, pour son encadrement.
- Madame Sandi MOUSTAPHA ABDOU Saadi, Directeur des Nations Unies et des organisations internationales au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération de la République du Niger, pour ses nobles conseils et orientations.
- Monsieur Hamadou TINI, Expert comptable diplômé pour son soutien et ses aides multiple.
- Monsieur El hadji Malick SY, Directeur de l'audit interne du groupe PARIBAS, pour son soutien et son assistance.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de la Comptabilité, de Banque et de Finances, pour sa disponibilité et ses multiples conseils.
- Monsieur Souleymane LY, Directeur Général de la Banque de l'Habitat du Sénégal, pour avoir autorisé mon stage, ainsi que M. Abdou Salam GUEYE, Directeur de l'audit et du contrôle général de ladite structure qui a accompagné mes premiers pas dans l'entreprise.
- Monsieur Mouhamadou Abdoulaye NDIAYE, chef de département audit de la BHS, pour son encadrement durant le stage.
- L'ensemble du personnel de la BHS et plus particulièrement de la direction de l'audit et du contrôle.
- Monsieur Chaibou NOMAO, pour ses soutiens et orientations.
- Tous les camarades de la 19^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.
- Tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce modeste travail.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAU 1 : INDICATEURS ET LEURS MESURES	52
TABLEAU 2 : EXEMPLE DE GRILLE DE SEPARATION DE TACHE	56
TABLEAU 3:REPARTITION DU CAPITAL DE LA BHS (EN FCFA)	61
TABLEAU 4: CADRAGE DES POUVOIRS D'ENGAGEMENT	77
TABLEAU 5: IMPLICATION DES ORGANES DELIBERANTS ET EXECUTIFS DANS LE SYSTEME DU CONTROLE INTERNE	86
TABLEAU 6: DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DE RISQUES	87
TABLEAU 7: DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS	90
TABLEAU 8 : CALCULS DES RATIOS PRUDENTIELS	95
TABLEAU 9 : RECAPITULATIF DES FORCES ET FAIBLESSES A LA CONFORMITE DU CONTROLE INTERNE AVEC LA REGLEMENTATION	96
TABLEAU 10: FORCES ET FAIBLESSES DU CONTROLE INTERNE	98
TABLEAU 11: FINALITES DU CONTROLE INTERNE.....	100
TABLEAU 12: VERIFICATION DES LIMITES DE POUVOIR RELATIF AU CONTROLE DES RISQUES..	101
TABLEAU 13: ANALYSE DE LA QUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE	102
TABLEAU 14: DEMARCHE D'AUDIT	110
FIGURE 1: MODELE D'ANALYSE	51

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
- BHS** : Banque de l'Habitat du Sénégal
- CAC** : Commissaire Aux Comptes
- CCCE** : Caisse Centrale de Coopération Economique
- CENTIF** : Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
- CFA** : Communauté Financière Africaine
- COSO** : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- NPCN** : Nouveau Plan Comptable Bancaire
- OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
- PF** : Principes Fondamentaux
- SICAP** : Société Immobilière du Cap-Vert
- SNHLM** : Société Nationale d'Habitation à Loyer Modéré
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
TABLE DES MATIERES	V
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	8
FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE	8
CHAPITRE 1 : PLACE DU CONTROLE INTERNE DANS L'ACTIVITE BANCAIRE	11
1-1 APERÇU DE L'ACTIVITE BANCAIRE	11
1-1-1 <i>Cadre réglementaire de l'activité bancaire.</i>	12
1-1-2 <i>Organes de supervision et de contrôle.</i>	13
1-1-2-1 La BCEAO	13
1-1-2-2 Commission bancaire	14
1-1-2-3 Commissaires aux comptes	15
1-1-2-4 Comité National de crédit.....	16
1-2 CONTROLE INTERNE.....	16
1-2-1 <i>Définition.</i>	17
1-2-2 <i>Composants du contrôle interne.</i>	17
1-2-2-1 Mission	17
1-2-2-2 Facteurs de réussite	17
1-2-2-3 Objectifs	18
1-2-2-4 Moyens	19
1-2-2-5 Pilotage et organisation	19
1-2-2-5-1 Direction générale /Directoire.....	20
1-2-2-5-2 Conseil d'administration ou de surveillance	20
1-2-2-5-3 Personnel de l'entreprise	20
1-2-2-5-4 Expert comptable, Commissaire aux comptes et Comité d'Audit interne .	21
1-2-2-6 Procédure.....	21
CONCLUSION	22
CHAPITRE 2: RISQUES ET CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES	23
2-1 RISQUES BANCAIRES ET PROCESSUS DE GESTION	24
2-1-1 <i>Définition.</i>	24
2-1-2 <i>Fondement théorique du risque bancaire</i>	25

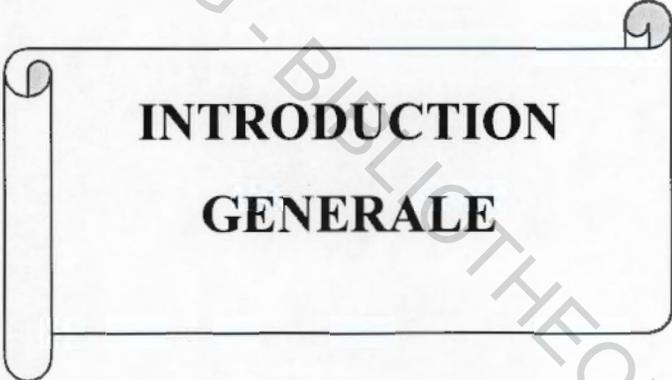
2-1-3 Typologies des risques	26
2-1-3-1 Risque de crédit	27
2-1-3-2 Risques financiers	27
2-1-3-3 Risques de marché	29
2-1-3-4 Risques commerciaux	29
2-1-3-5 Risques de positionnement concurrentiel	29
2-1-3-6 Risques opérationnels	29
2-1-3-7 Risques de nature qualitative	30
2-1-3-8 Autres risques	30
2-1-4 Processus de gestion des risques	30
2-1-4-1 Evaluation des risques	31
2-1-4-2 Gestion et de contrôle de risques	32
2-1-4-3 Surveillance permanente des risques	32
2-1-5 Réglementations et exigences prudentielles	33
2-1-5-1 Adéquation des fonds propres	33
2-1-5-2 Gestion du risque de crédit	34
2-1-5-3 Gestion de la liquidité	34
2-2 PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES	35
2-2-1 Objectifs du contrôle interne dans une banque	35
2-2-1-1 Objectifs de vérification des opérations	35
2-2-1-2 Objectifs de gestion des risques	37
2-2-1-3 Objectifs de fiabilité de l'information	37
2-2-2 Eléments constitutifs du dispositif de contrôle interne bancaire	38
2-2-2-1 Acteurs du contrôle interne	38
2-2-2-2 Limites du contrôle interne dans les banques	43
2-2-3 Composantes du contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l'UMOA	43
2-2-3-1 Rôle de l'organe délibérant et de l'organe exécutif	43
2-2-3-2 Evaluation et la prévention des risques	44
2-2-3-3 Contrôle des opérations et des procédures	44
2-2-3-4 Système d'information et de documentation	45
2-2-3-5 Le système de surveillance prudentielle	45
CONCLUSION	46
CHAPITRE 3 : ASPECTS METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE D'UNE BANQUE	47
3-1 FONDEMENTS DE L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE DANS UNE BANQUE	47
3-1-1 Maitrise des risques	47
3-1-2 Evaluations du risque	48
3-2 METHODOLOGIE	49
3-2-1 Modèle théorique d'analyse	50
3-2-1 Indicateurs et leurs mesures	52
3-3 METHODE ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	53
3-3-1 Méthode de collecte des données	53

3-3-2 Outils de collecte	54
3-3-2-1 Interview	54
3-3-2-2 Analyse documentaire	55
3-3-2-3 Questionnaire de contrôle interne	55
3-3-2-4 Grille de séparation des tâches	56
3-3-2-5 Observation physique, les tests d'existence et de conformité	56
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	57
DEUXIEME PARTIE :.....	58
LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BHS	58
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA BHS.....	60
4-1 PRESENTATION DE LA BANQUE.....	60
4-1-1 Historique.....	60
4-1-2 repartitions du capital de la BHS.....	61
4-1-3 Portefeuille d'Activités de la BHS.....	62
4-1-4 Réseau de la BHS.....	64
4-2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA BHS.....	64
4-2-1 Rôle des organes délibérant de la BHS.....	65
4-2-1-1 Conseil d'administration	65
4-2-1-2 Comité de direction.....	65
4-2-1-3 Assemblée Générale.....	66
4-2-1-3-1 Assemblée générale ordinaire.....	66
4-2-1-3-2 Assemblée Générale Extraordinaire.....	66
4-2-2 Organes d'exécution.....	67
4-2-2-1 Direction Générale	67
4-2-2-2 Audit et Contrôle Général	68
4-2-2-2-1 Organisation et Attributions.....	68
4-2-2-2-2 Fonctionnement.....	69
4-2-2-3 Direction clientèle et réseau	69
4-2-2-4 Direction d'exploitation (DE).....	70
4-2-2-5 Direction informatique et organisation (DIO).....	70
4-2-2-6 Direction Administrative et Financière.....	70
4-2-2-7 Direction risques et contentieux	70
4-2-2-8 Service marketing et communication.....	71
CONCLUSION	71
CHAPITRE : 5 ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA BHS	72
5-1 CONTROLE INTERNE DE LA BHS.....	72
5-1-1 Objectifs du contrôle interne de la BHS.....	72
5-1-2 Evaluation du contrôle interne de la BHS.....	72
5-1-2-1 Politique de contrôle interne.....	72
5-1-2-2 Environnement de contrôle.....	73

5-1-2-3	Identification et évaluation des risques	74
5-1-2-4	Activité de contrôle et séparation des tâches.....	75
5-1-2-5	Information et communication	75
5-1-2-6	Surveillance des activités et corrections des déficiences	76
5-1-3	<i>Organisation pour la prévention des risques</i>	76
5-1-3-1	Hiérarchie des pouvoirs d'engagement.....	76
5-1-3-2	Différentes étapes de la gestion des risques de crédit.....	77
5-1-3-2-1	Identification et contrôle des opérations de crédit	78
5-1-3-2-2	Identification et évaluation des risques liés aux différents produits offerts par la banque.....	79
5-1-3-2-3	Contrôle du risque client.....	79
5-1-3-2-4	Reporting	79
5-2	APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE.....	80
5-2-1	<i>Présentation de la circulaire N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000</i>	80
5-2-1-1	Objectif du système de contrôle interne.....	80
5-2-1-2	Evaluation et prévention des risques.....	82
5-2-1-3	Contrôle des opérations et des procédures	83
5-2-1-4	Système d'information et de documentation.....	83
5-2-1-5	Surveillance prudentielle	85
5-2-2	<i>Conformité aux normes et à la réglementation</i>	85
5-2-2-1	Rôle de l'organe délibérant et exécutif	86
5-2-2-2	Evaluation et la prévention de risques	87
5-2-2-3	Contrôle des opérations et des procédures	89
5-2-2-4	Système d'information et de la documentation	92
5-2-2-5	Système de surveillance prudentielle.....	94
5-2-3	<i>Efficacité du dispositif du contrôle interne de la BHS</i>	98
5-2-3-1	Démarche.....	98
5-2-3-2	Résultats	99
5-2-3-3	Observations	99
5-2-3-4	Vérification des opérations.....	100
5-2-3-5	Objet de la gestion des risques.....	101
5-2-3-6	Objectif de la fiabilité de l'information comptable et financière.....	101
CONCLUSION		104
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE MISES EN ŒUVRE		105
6-1	RECOMMANDATIONS	105
6-1-1	<i>Recommandations : la création et opérationnalisation d'un véritable comité d'audit</i>	105
6-1-2	<i>Recommandations : l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel</i>	106
6-1-3	<i>Recommandations : mise en place d'une comptabilité analytique</i>	106
6-1-4	<i>Recommandations : séparation de tâches et autonomie de l'exercice de la DACG</i>	107

6-1-5	Recommandations : connaissance du secteur privé	107
6-1-6	Recommandations : Gestion des nouveaux produits relative à la nouvelle technologie.....	107
6-1-7	Recommandations : séparation des tâches	107
6-1-8	Recommandation : renforcement de capacités du personnel.....	108
6-1-9	Recommandations : honorer les exigences de la commission bancaire relatives à l'élaboration des rapports.....	108
6-1-10	Recommandations : structuration de la DACG.....	108
6-1-11	Recommandations : élargissement de la sphère de contrôle	108
6-1-12	Recommandations : normalisation de la démarche d'audit	109
6-2	PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE.....	111
ANNEXES		118
BIBLIOGRAPHIE.....		144

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**INTRODUCTION
GENERALE**

Le phénomène de globalisation financière initiée depuis le début des années 80 s'est accompagné d'un accroissement notable des risques bancaires. En effet, les marchés et les activités bancaires sont devenus de moins en moins cloisonnés et les mouvements internationaux de capitaux se sont intensifiés. Il en a résulté une concurrence accrue et donc une réduction des marges bancaires qui a conduit les établissements bancaires à diversifier leurs activités. Ces nouvelles activités, en particulier celles de marché, souvent plus risquées que les activités bancaires traditionnelles, ont contribué à une certaine fragilité financière : les faillites bancaires se sont multipliées.

Ce constat a conduit les acteurs du domaine à remplacer le dispositif réglementaire visant à limiter le risque de défaillances bancaires (réglementation prudentielle) initialement fondé sur une surveillance des risques par les autorités bancaires (contrôle externe) par un nouveau dispositif permettant, dans une certaine mesure, aux établissements bancaires de mesurer leurs propres risques (contrôle interne) en se soumettant à un certain nombre de règles.

Ce nouveau dispositif couramment appelé le contrôle interne permet de prévoir l'évolution des risques bancaires à partir de simulations sur l'évolution de paramètres extérieurs à la banque. Le règlement 97-02 du 21 février 1997 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, modifié par le règlement 2001-01 du 26 juin 2001 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, préconise un renforcement du système de contrôle interne. Ces règlements stipulent que le système de contrôle interne doit comprendre une organisation comptable et du traitement de l'information. Sont aussi concernés les systèmes de contrôle des opérations et des procédures, de mesure des risques et des résultats, de surveillance et de maîtrise des risques ainsi que de documentation et d'information. Parmi les risques à mesurer, ces règlements distinguent les risques de crédit, de marché y compris de change, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, opérationnel, juridique, de perte potentielle maximale et d'intermédiation. Ces règlements préconisent des règles qui doivent être respectées par les systèmes de contrôle interne. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque peut mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, et assurer également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction. Un tel système favorise la banque dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation des organisations.

Il entend définir certains principes destinés aux autorités prudentielles dans leur évaluation des systèmes de contrôle interne des banques.

Le Comité de Bâle¹ conjointement avec les autorités de contrôle bancaire du monde entier, insiste de plus en plus sur l'importance de contrôles internes sains. Cet intérêt accru s'explique en partie par les pertes substantielles subies par plusieurs organisations bancaires. L'analyse des problèmes liés à ces pertes montre qu'elles auraient probablement pu être évitées si les banques avaient été dotées de systèmes de contrôle interne efficaces. De tels systèmes auraient, en effet, empêché l'apparition de ces problèmes ou permis de les détecter, limitant ainsi les dommages causés aux organisations bancaires. En élaborant ces principes, le Comité a tiré des enseignements des situations des banques en difficulté dans les divers pays membres.

Ces principes se prêtent donc à une application générale, et les autorités de contrôle devraient s'y référer pour évaluer les méthodes et procédures qu'elles emploient pour voir comment les banques structurent leurs systèmes de contrôle interne. L'approche exacte retenue par les divers responsables prudentiels est fonction, de nombreux facteurs, dont leurs techniques de contrôle sur place et sur pièces, et de la part prise par les auditeurs externes dans l'exercice de la surveillance.

Dans l'espace UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine) l'exercice de la profession bancaire est aussi bien soumis à des réglementations.

¹ Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975 par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix, rassemble les autorités de contrôle des banques. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des Etats-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de Suède et de Suisse. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, siège de son Secrétariat permanent

Cette supervision bancaire au sein de l'UMOA est organisée et réglementée sur la base d'instruments juridiques qui prennent leur essence dans les dispositions de la loi 90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire, entrée en vigueur le 1er octobre 1990. Cette loi constitue le texte de base du dispositif de supervision bancaire et, plus généralement, de l'organisation et de la surveillance des activités bancaires dans l'UMOA. En application de cette loi ou pour en compléter les dispositions, un certain nombre de textes légaux ou réglementaires ont été adoptés. Il s'agit notamment :

- de la convention portant création de la Commission Bancaire, entrée en application le 1er octobre 1990 ;
- du dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA, réaménagé par le Conseil des Ministres au cours de sa session du 17 juin 1999 et entré en application depuis le 1er janvier 2000 ;
- du décret relatif au classement, à la forme juridique et aux opérations des établissements financiers (pris entre 1984 et 1992, selon les pays de l'UMOA) ;
- du plan comptable bancaire ou PCB, entré en vigueur le 1er janvier 1996.

La loi bancaire contient les principes et les dispositions régissant globalement l'exercice des activités bancaires et plus exactement celles des banques et établissements financiers. S'agissant plus précisément du contrôle bancaire, la loi définit la répartition des compétences entre les organes de réglementation et de contrôle de l'activité bancaire, ainsi que les conditions de leurs interventions. De même, elle établit une distinction entre les fonctions de réglementation d'une part, et celles de contrôle et de sanctions, d'autre part, entre les différents organes ou institutions : Conseil des Ministres, Ministres des Finances, Banque Centrale et Commission Bancaire.

L'environnement bancaire Sénégalais² qui fait partir de l'espace UMOA fait l'objet de notre étude. Il dispose d'un système financier et bancaire parmi les plus développés de la sous-région, avec un total de 18 établissements bancaires (contre 17 en 2005), 4 institutions financières non-bancaires (contre 3 en 2005), 15 compagnies d'assurances, environ 500 organismes de micro-finance et le réseau national d'épargne postale. Le secteur bancaire est

² Banque de France- rapport zone franc-2006

dominé par la présence de filiales des grands groupes bancaires français et de l'américain CITIBANK. La régulation sectorielle repose sur un ensemble d'institutions régionales, comprenant :

- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), qui est responsable de l'application des normes prudentielles et de l'impression de la monnaie régionale ;
- l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui définissent, avec les autorités sénégalaises, les règles d'application générales sur la législation financière par le biais des différents traités signés ;
- l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires (OHADA), en charge de l'harmonisation des instruments juridiques pour la sous-région ainsi que des mesures d'arbitrage dans le cadre de résolution des conflits.

Ces différentes mesures réglementaires à l'échelle internationale sous-régionale et nationale imposent des mutations tant dans l'organisation que dans le système de contrôle bancaire. La maîtrise des risques et le contrôle interne sont deux éléments essentiels du dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur bancaire pour assurer sa pérennité. Pour cela le contrôle interne doit jouer un rôle de protection et de prévention des risques immédiats et potentiels pour la bonne marche de l'organisation et sa pérennité. Il doit en outre, revêtir un caractère plutôt dissuasif que répressif et participer activement à la création des conditions qui minimisent les fraudes, les négligences et les erreurs. C'est ainsi que, 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 et la prise en compte des ses composantes comme indicateurs de performance des entreprises bancaires s'avèrent nécessaires et la question principale que l'on peut se poser est de savoir :

Quelle est l'efficacité du dispositif du contrôle interne mis en place par la BHS?

De cette question principale découlent quelques interrogations spécifiques ci-dessous :

- Quels sont les objectifs du système de contrôle interne institué par la commission bancaire ?
- Quelles sont les composantes de ce système et comment ses dispositifs sont ils appliqués à la BHS ?

- Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour faire face aux risques liés à l'activité à la BHS ?
- En d'autres termes, quels sont les instruments qui leur permettent de se protéger contre les risques identifiés ou potentiels?

A travers notre thème, qui est intitulé pratique du contrôle interne dans le secteur bancaire : Cas de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), nous essayerons d'apporter quelques éléments de réponse aux questions ci-dessus posées.

L'objectif principal est d'appréhender l'efficacité et la conformité du dispositif de contrôle interne de la BHS.

Les objectifs spécifiques nous permettent de :

- ❖ documenter le contrôle interne dans l'environnement bancaire ;
- ❖ confronter la pratique du contrôle interne de la BHS à celle préconisée par la commission bancaire ;
- ❖ anticiper sur les risques en s'appuyant sur une bonne politique de contrôle interne ;
- ❖ émettre des recommandations pour la maîtrise des risques des activités de la BHS en conformité avec les lois et règlements bancaires en vigueur.

Ce travail de recherche permettra à la structure de voir le jugement d'un œil extérieur sur ses pratiques en matière de management bancaire et en tirer les profits des observations et recommandations. C'est ainsi que :

- ❖ Ce travail est d'abord pour nous une occasion de connaître de façon pratique le secteur bancaire ; maîtriser les concepts clés du contrôle interne dudit domaine pour une meilleure insertion dans le monde professionnel ;
- ❖ en outre il nous permettra plus précisément d'apporter notre contribution modeste soit-elle, à la l'amélioration du contrôle interne et à la maîtrise des risques au sein de la BHS voire mettre à la disposition de celle-ci une liste énumérant de nouveaux risques qui n'ont pas été pris en compte par le plan d'Audit.
- ❖ Cette étude permet d'enrichir la documentation du CESAG et c'est aussi une source d'informations pour les lecteurs ambitieux de faire carrière dans les banques.

Ce travail est organisé en deux parties, de trois chapitres chacune, où la mesure et la gestion du risque lié à la pratique du contrôle interne bancaire seront traitées respectivement par une approche théorique puis par une application.

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

Au plan pratique nous présenterons tout d'abord la BHS; ensuite nous verrons si la pratique du contrôle interne à la BHS lui permet de réaliser ses objectifs de rentabilité et de qualité dans les conditions satisfaisantes de sécurité, en procédant à une analyse de son contrôle interne enfin nous formulons des recommandations.

Une conclusion générale mettra fin à notre étude. Elle soulignera les apports et les limites de cette dernière, et ouvrira la voix à d'autres recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PRATIQUE DU
CONTROLE INTERNE BANCAIRE

Par définition, les banques sont les établissements financiers qui collectent des dépôts d'argent puis les utilisent sous forme d'investissements ou de crédits accordés aux entreprises et aux ménages

Mais aujourd'hui, la donne a changé car l'activité des banques s'est largement diversifiée et étoffée. Ainsi, on distingue désormais différentes et vastes activités bancaires qui commencent par les prestations offertes par le réseau des agences jusqu'au marché des capitaux, l'investissement, la gestion d'actifs et la gestion des titres. Alors le financement bancaire est un vecteur moteur de croissance économique et de création de richesses. Les banques sont importantes non seulement du point de vue microéconomique mais aussi pour une stabilité macroéconomique

En plus, il est important de souligner que la banque est un des plus vieux métiers du monde et d'emblée à vocation internationale (change, financement du commerce international). C'est une entreprise comme les autres, son comportement et sa stratégie peuvent être analysés avec les mêmes cadres et outils d'analyse que ceux pertinents pour toute autre entreprise. Pourtant, la banque est spéciale et les conséquences de cette spécificité ont toujours été considérables.

Ces spécificités de la banque se situent à plusieurs niveaux (Commission Bancaire France, 1988 : Le risque PME et les engagements des banques françaises ", *Bulletin de la Commission Bancaire*, 18, Avril, pp. 19-37)

- elle a pour matière première l'argent ;
- elle crée de la monnaie ;
- elle a un quasi-monopole en matière d'opération de change ;
- elle possède un réseau de distribution varié ;
- elle effectue une multitude d'opérations ;
- elle gère des volumes significatifs d'actifs.

Ces particularités relatives à l'activité bancaire conduisent celles-ci à prendre des risques très diversifiés. C'est ainsi que plusieurs travaux ont été initiés dans le cadre de la maîtrise des risques bancaires et ceux-ci ont pour la plus part abouti à la conclusion de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne. Cette volonté est sous-tendue par :

- l'adoption en 1977 du foreign corrupt practices Act aux Etats –Unis, relatif au contrôle interne et aux informations financières ;
- La publication en 1992 par le COSO (commettee of sponsoring organisation of the treadway commission) des nouvelles pratiques du contrôle interne ;
- L'adoption en 1988 de 14 principes fondamentaux pour le contrôle bancaire efficace par le comité de Bâle sur la supervision bancaire ;
- L'adoption par le cadbury committee on the Financial aspects of corporate governance d'une recommandation relative à l'obligation pour l'organe de direction des sociétés cotées d'inclure dans le rapport annuel une déclaration concernant le fonctionnement du système de contrôle interne ;
- Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié des Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace (ci-après « Principes fondamentaux » ou « PF »), en particulier les Principes fondamentaux 23, 24 et 25 relatifs à la surveillance des établissements de crédits (en annexe). L'objectif général est d'améliorer la solidité du système financier des pays conformément aux Principes fondamentaux susvisés, participant ainsi au maintien de la stabilité financière et de la confiance dans les systèmes financiers nationaux et dans le système financier international, et à la réduction des risques de perte pour les déposants et les créanciers.

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

Néanmoins, malgré les précautions prises pour la maîtrise des risques, certaines banques connaissent encore des difficultés qui dénotent une faiblesse du contrôle interne. C'est pourquoi, une autre règle est venue renforcer et préciser le contrôle interne dans une banque : la circulaire n 10/2000 du 23 juin 2000 relative à la réorganisation du contrôle interne dans les établissements de crédit.

Etant donné que l'activité bancaire engendre des contraintes de gestion ; cette première partie de notre travail sera consacré à la revue de littérature permettant de bien cerner les concepts clés du contrôle interne dans les banques. Le premier chapitre fera un aperçu sur l'activité bancaire et contrôle interne : les exigences réglementaires du secteur, les objectifs et les composantes qui sous-tendent la pratique du contrôle dans ce domaine. Le second chapitre abordera la notion des risques ; le processus de leur gestion avant de voir la pratique du

contrôle interne dans les banques ; quant au troisième chapitre, il présentera le modèle d'analyse sur lequel nous nous baserons pour élaborer ce travail.

CHAPITRE 1 : Place du contrôle interne dans l'activité bancaire

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

A cela s'ajoute un large rôle d'intermédiation financière joué par les banques au sein de l'économie, de leur forte sensibilité aux difficultés que pourrait causer une pratique du contrôle interne déficiente et de la nécessité de protéger les fonds des déposants, l'efficacité de la pratique du contrôle interne dans les établissements bancaires revêt une grande importance pour le système financier et mérite qu'on lui consacre des recommandations prudentielles spécifiques. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié de telles recommandations en 1999 afin d'aider les autorités de contrôle nationales à inciter les établissements bancaires de leur pays à pratiquer une bonne pratique du contrôle interne. Ces recommandations s'inspiraient des principes publiés, la même année, par l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, juin 1999, mis à jour en avril 2004) dans le but d'aider les dirigeants à évaluer et à améliorer les règles régissant cette pratique, et de fournir des recommandations aux autorités bancaires et aux acteurs des marchés financiers.

Partant des ces règles spécifiques pour le secteur bancaire et les difficultés de maîtrise de l'environnement, nous allons dans ce chapitre évoquer d'abord les contraintes auxquelles les banques sont soumises au sein de l'UEMOA à travers l'activité bancaire avec son cadre juridique et ses organes de supervision et de contrôle

1-1 Aperçu de l'activité bancaire

L'activité bancaire est une activité à risques multiples, de par sa nature. D'ailleurs, histoire du secteur bancaire est très riche en rebondissement ; en ascensions fulgurantes et en failles retentissantes. Pour cela une meilleure organisation à l'échelle internationale et/ou sous-régionale s'impose.

1-1-1 Cadre réglementaire de l'activité bancaire.

La Banque est une entreprise comme tant d'autres. Elle est généralement soumise au droit commun en matière commerciale, fiscale et sociale. Cependant, elle joue plus que les autres entreprises un rôle très important et sensible dans l'économie nationale. A titre d'exemple ; quand l'économie est en croissance, les banques y participent et quand c'est la récession ; elles paient les méfaits.

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

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

Dans la zone de l'UEMOA, le cadre juridique du système financier (Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements de crédit de l'UEMOA à compter du 1^{er} janvier 2000) a été renforcé par la loi en vigueur depuis juillet 1990 relative à l'activité et au contrôle des banques et établissements financiers, dite la loi bancaire.

En marge de cette loi, les autorités monétaires ont pris d'autres textes relatifs au contrôle des banques tels que les circulaires et le dispositif prudentiel dont les plus essentiels sont :

- l'article 3 de la loi bancaire définit les banques et stipule : sont considérées comme banques les entreprises qui font profession habituelle de recevoir de 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 ;
- l'article 39 de la même loi fait obligation aux banques d'établir leurs comptes conformément aux dispositions comptables et aux règles définies par la banque centrale.

Ainsi, les banques sont tenues d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues par le plan comptable bancaire de l'UEMOA, entré en vigueur depuis le 1 janvier 1996.

Quant au nouveau dispositif prudentiel applicable depuis janvier 2000, fixe les conditions de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les institutions et leurs normes de gestion.

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

Ces dispositifs réglementaires approuvent le niveau élevé d'une surveillance rigoureuse des activités bancaires et financières dans l'UEMOA qui est désormais une réalité ; avec les avantages suivantes :

- une même législation est applicable dans tous les pays de l'Union et des instruments fiables, autonomes et dotés des pouvoirs les plus étendus ont été mis en place : la Commission bancaire de l'UEMOA et le Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers ;
- une même loi portant réglementation bancaire s'applique à tous les pays membres de l'UEMOA ; elle y définit les activités bancaires ;
- le secret professionnel n'est pas opposable à la Commission bancaire dont ce dernier peut parti d'ailleurs des quatre organes de supervision et de contrôle bancaire.

1-1-2 Organes de supervision et de contrôle

Le contrôle des banques comporte deux niveaux : le contrôle externe et le contrôle interne.

Ici nous présenterons les organes chargés d'exercer le contrôle externe composés de la banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest(BCEAO), la commission bancaire de l'UEOMA, les commissaires aux comptes et le comité national de crédit.

1-1-2-1 La BCEAO

La Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est l'Institut d'émission commun aux huit (8) États membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

C'est un établissement public international dont le siège est à Dakar.

Outre l'émission des signes monétaires dans les Etats membres de l'Union dont elle a le privilège exclusif, la BCEAO a en charge :

- la centralisation des réserves de devises de l'Union ;
- la gestion de la politique monétaire des Etats membres de l'Union ;
- la tenue des comptes des Trésors des Etats de l'Union ;
- la définition de la loi bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

Mais pour mieux organiser et contrôler l'activité bancaire, la Banque Centrale définit la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers et exerce à leur égard des fonctions de surveillance. Dans ce cadre, la Commission Bancaire, créée le 24 avril 1990 et présidée par le Gouverneur de la BCEAO, est chargée de veiller à l'organisation et au contrôle du système bancaire dans l'UMOA. La BCEAO assure le Secrétariat Général de la Commission Bancaire. Le Système Bancaire fournit des informations sur les relations entre la BCEAO et les banques et établissements financiers de l'UMOA.

1-1-2-2 Commission bancaire

Conscient de leur solidarité monétaire à travers le franc CFA (Communauté Financière Africaine) et de la nécessité de renforcer leur coopération dans le domaine bancaire, déterminée, en outre à préserver un fonctionnement harmonieux du système bancaire pour assurer à leurs économies les bases d'un financement sain et promouvoir la mobilisation de l'épargne intérieure et l'apport de capitaux extérieurs, la conférence des chefs d'Etats de l'UMOA a mis en place un organisme de contrôle des banques et établissements financiers exerçant sur leur espace commun.

Aussi, la Banque Centrale a été chargée de définir la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers et à exercer à leur égard des fonctions de surveillance à travers un organe dénommé : Commission Bancaire.

Ainsi, la Commission Bancaire, créée le 24 avril 1990 et présidée par le Gouverneur de la BCEAO, est chargée de veiller à l'organisation et au contrôle du système bancaire dans l'ensemble des pays de la zone UMOA.

-Les rôles dévolus à la commission bancaire sont de :

- renforcer la coopération des pays membres de l'UMOA dans le domaine bancaire ;
- préserver un fonctionnement harmonieux du système pour assurer à leurs économies les bases d'un financement sain et promouvoir tant la mobilisation de l'épargne intérieure que l'apport de capitaux extérieurs ;
- contrôler les banques et établissements financiers qui constituent le moyen le plus approprié ;

- assurer une surveillance uniforme et plus efficace de l'activité et une intégration de l'espace bancaire dans l'Union Monétaire Ouest Africaine, tout en renforçant leur communauté de monnaie.

-Mission de la commission bancaire :

La Commission Bancaire exerce sa mission à travers les instruments suivants :

- contrôle sur pièce et sur place auprès des banques et établissements financiers ;
- avis sur les demandes d'agrément des banques et établissements financiers ;
- prise de mesures administratives en cas de non respect des dispositions applicables (mise en garde, injonction, procédure disciplinaire) ;
- sanctions disciplinaires selon la gravité des infractions constatées (avertissement, blâme, suspension ou interdiction de tout ou partie des opérations, limitations dans l'exercice de la profession, suspension ou démission d'office des dirigeants responsables, retrait d'agrément).

1-1-2-3 Commissaires aux comptes

D'abord mandataires des actionnaires chargés de leur permettre de se prononcer sur les comptes sociaux, les commissaires aux comptes ont été progressivement investis d'une mission d'intérêt général au profit non seulement des actionnaires mais aussi de toutes les personnes (créanciers, fournisseurs, banquiers...) qui ont à apprécier la situation financière de l'entreprise et qui, pour cela, doivent pouvoir se fier à ses documents comptables et financiers. Mais selon les dispositifs de contrôle de l'environnement bancaire dans l'UEMOA, "Nul ne peut exercer les fonctions de commissaires aux comptes d'une banque ou d'un établissement financier sans que sa désignation par ladite banque ou ledit établissement financier ait reçu l'approbation préalable de la Commission Bancaire. La procédure d'approbation est arrêtée par la Commission Bancaire. L'approbation peut être rapportée par ladite Commission".

Il est en plus important de préciser que c'est les notes n 02-91 /CB en date du 10 juin 1991 et n 06- 92 / CB du 12 décembre 1992 de la commission bancaire précisent les obligations des commissaires aux comptes dans les banques et établissements financiers en matière de contrôle

Les banques doivent faire certifier régulier et sincères par au moins deux commissaires³ aux comptes agréés, les documents de fin d'exercice qui sont communiqués à la banque centrale et à la commission bancaire. Ainsi, dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes doivent vérifier la conformité des opérations avec les dispositions des textes édictés par les autorités monétaires.

1-1-2-4 Comité National de crédit

Les articles 53 à 60 du statut de la BCEAO précisent les rôles et la mission du comité national de crédit dans les états membres.

Ces articles retracent les conditions de siège du comité, sa composition, son organisation de travail, sa compétence en terme d'appréciation des besoins de financement des activités de développement des Etats membres ainsi que la politique de communication des différentes décisions prises. (voir en annexe le détail de ces articles)

Cependant le comité peut proposer au Conseil d'Administration la révision des décisions du Comité qui ne seraient pas conformes aux dispositions des Statuts, aux règles générales ou décisions particulières du Conseil d'Administration, ou aux directives du Conseil des Ministres de l'Union.

1-2 Contrôle interne

Depuis plusieurs années, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer le contrôle interne dans les établissements de crédit. En effet, nos banques comme les banques étrangères ont vécu de profonds bouleversements dans les années quatre vingt se traduisant par la décentralisation et internationalisation des activités, la croissance des volumes d'opération, le développement des produits sophistiqués et la prise de risque dans un contexte de baisse des marges. Cet environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel évoluent les établissements de crédit a donc nécessité l'existence de systèmes d'analyse, de mesure, de maîtrise des risques performants qui complètent ainsi le dispositif prudentiel.

C'est pourquoi les autorités bancaires, ont prévu et mis en œuvre le renforcement du contrôle interne dans les établissements de crédit. L'objectif est de s'assurer que les risques de toute

³ Les Sociétés Anonymes faisant publiquement appel à l'épargne publique sont tenues de désigner au moins deux commissaires aux comptes et deux suppléants. Tout comme les banques. (Traité de l'OHADA)

nature sont analysés et surveillés et contribue à la détection précoce ainsi qu'à la prévention des difficultés. Ces exigences ont entraîné pour certains établissements de crédit des réflexions sur leur organisation, leur système d'information ainsi qu'une révision de leur dispositif.

1-2-1 Définition

“ Le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ” (Renard, 2000 : 146).

1-2-2 Composants du contrôle interne

Selon Renard (3 éditions, 2000), les composants du contrôle interne suivent une certaine logique et une certaine cohérence. On retrouve les composants du contrôle interne dans le schéma suivant :

Mission \Leftrightarrow Les facteurs de réussite \Leftrightarrow Les objectifs \Leftrightarrow Les moyens \Leftrightarrow Le pilotage \Leftrightarrow La procédure \Leftrightarrow La supervision.

1-2-2-1 Mission

Les responsables de chaque fonction, département, service de l'entreprise possèdent des objectifs fixés par sa hiérarchie. Ils doivent déterminer leurs propres politiques afin de pouvoir atteindre ces objectifs. A travers ces politiques, les responsables pourront en déduire la mission tout en précisant clairement. Ils doivent décrire les étapes et les actions qu'ils comptent entreprendre pour chaque politique qu'ils ont définies et la finalité de chacune d'elles.

1-2-2-2 Facteurs de réussite

Il incombe au responsable de service de déterminer les facteurs clés de réussite qui lui seront nécessaires pour atteindre ces missions. Ces facteurs représentent les moyens dont le responsable a à sa disposition, ainsi que l'ensemble des moyens techniques, humains et matériels, qu'il sera en mesure de se procurer.

Cependant, on n'y trouve :

❖ Une culture d'entreprise propice au changement :

Dans un environnement hostile au changement, l'évolution des techniques de contrôle interne peut être inadaptée au regard du contact d'intervention.

Au contraire, une entreprise en perpétuel changement peut rendre efficace la réalisation du contrôle interne.

❖ **L'image de la qualité dans l'organisme:**

Pour réussir une opération de contrôle interne, il est important que la qualité soit synonyme de progrès en interne. En effet, le contrôle interne doit être un moyen de recenser les fardeaux inutiles afin de les abolir et de redonner une image dynamique de la qualité.

❖ **Le système qualité :**

La conception du système qualité peut aussi avoir un impact sur la réalisation du contrôle interne, ainsi l'amélioration du contrôle interne doit tenir compte du contexte dans lequel il se situe.

1-2-2-3 Objectifs

Le contrôle interne vise deux objectifs majeurs : d'une part, la recherche de la fiabilité de l'information comptable et d'autre part, la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise.

❖ **Fiabilité de l'information financière :**

Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité

❖ **Sauvegarde du patrimoine:**

Le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car il permet de faire progresser la maîtrise de son risque et de son activité grâce à l'optimisation et

l'accélération des flux au sein de l'entreprise et au décloisonnement de l'entreprise via une meilleure communication et compréhension entre services. De même pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste pour ne citer que ceux-ci. L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

Le contrôle interne présente aussi d'autres finalités :

❖ **Optimisation des opérations :**

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches ; ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

❖ **Maîtrise des activités :**

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

1-2-2-4 Moyens

C'est l'ensemble d'outils humains, financiers, techniques, organisationnels que le responsable possède pour mener à bien un contrôle interne. Les moyens financiers servent à savoir s'il y a une adéquation entre les objectifs, les budgets, les investissements que l'entreprise souhaite réaliser. La question est de savoir, si toutes les techniques de commercialisation, d'achat, de vente de prestations, et de production concordent avec les objectifs fixés par l'entreprise.

1-2-2-5 Pilotage et organisation

Les processus de pilotage organisation ont pour objectifs de définir et de mettre en œuvre la politique de contrôle, la gestion des moyens et la maîtrise des contraintes permettant de

répondre aux objectifs de la Direction Générale. et dans certaines mesures ceux du conseil d'administration. Tout en s'appuyant sur des principes et points clés d'analyse.

1-2-2-5-1 Direction générale /Directoire

La direction générale présente au Conseil d'Administration un document concernant le contrôle interne effectué au sein de l'entreprise. Ce document contient les différentes informations sur le patrimoine, ressources, la situation financière et opérationnelle, sur les méthodes et procédures utilisées.

La direction doit s'assurer de l'efficacité de la communication entre le centre opérationnel et elle. Elle doit être convaincue de l'efficacité du processus du contrôle interne, ce dernier devient un baromètre du progrès. La direction doit définir précisément les objectifs attendus de ce processus et particulièrement des évolutions souhaitées.

1-2-2-5-2 Conseil d'administration ou de surveillance

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

1-2-2-5-3 Personnel de l'entreprise

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

1-2-2-5-4 Expert comptable, Commissaire aux comptes et Comité d'Audit interne

Le contrôle interne généralement effectué par un expert comptable ou un commissaire aux comptes (CAC) concerne un certain nombre d'opérations ou cycles tels que les «ventes clients» ou la mission du contrôleur (commissaire aux comptes ou expert-comptable) est de veiller sur la conformité des processus.

Le commissaire au compte s'assure que tous les produits vendus et tous les services assurés ont été bien facturés et comptabilisés sur la bonne période, que les remises ou ristournes pratiquées sont réellement autorisées.

Dans des entreprises d'une certaine taille, il existe un comité d'audit interne. Ce dernier est chargé de veiller attentivement et régulièrement sur l'élaboration du contrôle interne.

1-2-2-6 Procédure

Le contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de la comparaison des données internes avec des sources externes d'information (le relevé de facture et les comptes d'un des fournisseurs), de la tenue régulière d'une comptabilité respectant les règles juridiques et comptables, de l'établissement et l'approbation des états de rapprochement bancaire, le contrôle des pièces comptables justificatives, l'inventaire physique des immobilisations et des stocks. Le contrôle interne est un document écrit, et informatisé qui est transmis à la direction. Il est mis à disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter et qui en justifie de ce besoin. Le vocabulaire utilisé dans le rapport sur le contrôle interne doit être simple, claire et accessible à toute personne.

Le contrôle interne doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour, si l'entreprise évolue constamment.

1-2-2-7 Supervision

La supervision ne consiste en aucun cas à refaire le travail des collaborateurs ou à intervenir dans leur mission. Mais, la supervision est :

- Un acte par lequel la personne chargée de la supervision contrôle les informations et les données passées.

- C'est un moyen d'exprimer la reconnaissance du travail et les efforts des collaborateurs.
- Elle permet de faciliter, d'améliorer et de fluidifier la communication au sein de l'entreprise.

La personne chargée de la supervision doit laisser une trace écrite du contrôle qu'elle a effectué.

Conclusion

Le contrôle interne joue un rôle prépondérant au sein de l'entreprise. En quelque sorte, il permet une adéquation des processus par la mise en place d'une structure de contrôle optimale. Cette réussite nécessite par ailleurs une transformation des mentalités, une volonté managériale, une cohérence de l'architecture. Le contrôle interne, est certes assez difficile à mettre en place avec de nombreux dispositifs contraignants et coûteux mais à terme, il est évident que les banques y adhérant complètement, ont tout à y gagner. Pour conclure, le contrôle interne est considéré seulement en phase de découverte, il nous promet donc de nombreuses perspectives dans les années à venir.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2: Risques et contrôle interne dans les banques

Les banques, en tant qu'entreprises, sont soumises aux risques. Toutefois, elles sont exposées à plus de formes de risques et la maîtrise de ceux-ci devient un défi important à relever.

L'idée d'un engagement sans risque relève d'un mythe. Tout au mieux, le but des autorités de contrôle nationales et internationales est de minimiser les risques inhérents à leurs transactions quotidiennes et harmoniser les normes prudentielles.

Aucune technique bancaire ne s'est avérée efficace pour prémunir parfaitement le banquier contre la panoplie de risques auxquels il fait face dans sa gestion quotidienne.

L'idée de risque zéro est donc un concept loin de la réalité. Il y a toujours un risque résiduel après avoir couvert le risque principal. A cet effet, toute banque doit adopter une politique de gestion intégrée des différents risques découlant de son activité basée sur le suivi des positions par rapport aux limites, le réajustement régulier de ces limites et des analyses de scénarii, pour se conformer, le plus possible, aux standards internationaux en la matière.

1. Par exemple le comité de Bâle s'est penché à l'harmonisation des réglementations régissant les risques bancaires avec les principes fondamentaux préconisés par les instances de surveillance internationales notamment en matière de ratio de solvabilité. A cet effet, un ratio prudentiel de solvabilité internationale a été institué en 1988 : le ratio de **COOKE** ⁴(Comité de Bâle : « principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » ; 1997). Il est égal au rapport entre les fonds propres et les risques pondérés selon leur nature. Il doit être égal au moins à 8% et doit être respecté par tous les établissements financiers ayant une activité internationale.

Cependant, avec le caractère nomade de l'environnement bancaire (développement des procédures, évolution des marchés, explosion des activités, naissance de nouveaux instruments...), le ratio de solvabilité, en vigueur, est sujet à quelques insuffisances : Inadaptation des pondérations qui sont forfaitaires à caractère institutionnel, non prise en compte du capital économique l'outil le plus adéquat pour la mesure réelle des risques et une mauvaise prise en compte des risques opérationnels.

⁴Depuis 1988, un ratio international de solvabilité, le **ratio Cooke**, est appliqué par les banques. Il définit les exigences minimales en fonds propres qu'elles doivent respecter en fonction des risques pris et destiné à mesurer la solvabilité des banques (et des établissements assimilés).

2. Pour combler ces lacunes. Le comité de Bâle a lancé, depuis 1999, une série de renégociations. Le nouveau ratio, baptisé ratio **Mc Donough**⁵ (Comité de Bâle : « principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » ; 1997) ne change pas l'esprit de l'accord initial mais l'enrichit. La refonte a surtout porté sur le mode de calcul de l'ancien ratio tout en distinguant entre les différents risques importants de l'activité bancaire à savoir le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

Dans ce chapitre nous présenterons les différents types de risques; les processus de leur gestion, la réglementation et les exigences prudentielles avant de voir le dispositif de contrôle interne mis en place en vue d'anéantir ou le cas échéant de minimiser leur impact qui fait affecter l'atteinte des objectifs du secteur bancaire

2-1 Risques bancaires et processus de gestion

La gestion de l'activité bancaire est en générale, la prise et le suivi de risques, cependant, cette approche doit respecter un processus afin de rendre l'activité plus efficace.

2-1-1 Définition

Le risque est une perte potentielle, identifiée et quantifiable, inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements. Il s'oppose à l'incertitude non quantifiable et au danger moins identifiable, encore moins quantifiable. Parallèle à la gestion du risque consiste en l'évaluation et l'anticipation des risques, et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes (IFACI (2005), le management des risques de l'entreprise. COSOII Report, éditions d'organisation, Paris P338).

L'IFACI⁶ définit le risque comme «un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire, se peut la maîtrise» (IFACI ,2000:16).

⁵ William J. Mac Donough, actuel président du comité de Bâle, améliore le ratio Cooke en s'appuyant sur 3 piliers :

Exigences minimales de fonds propres pour faire face aux risques opérationnels, de crédit et de marché
Processus de surveillance prudentielle renforcé par des méthodes de notation d'agences privées Moody's ; Standard & Poor's et pondérée par des risques pays Allègement de la pondération du risque opérationnel (erreurs humaines, de procédures ou de système) 12% contre 20% pour le ratio Cooke

⁶ L'IFACI (Institut français de l'Audit et du Contrôle interne)

Cette définition qui complète la première prévoit le dispositif de maîtrise des risques et les auteurs chargés de l'animer. Pour Renard (2005:146), toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- la gravité des conséquences ou impact à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention ;
- et c'est pourquoi toujours selon Jacques Renard toutes les tentatives pour mesurer le risque se traduisent par le produit de ces deux facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

Les conséquences sont donc les répercussions tangibles des risques sur les décisions, les événements et les processus.

La gravité des conséquences dépend de certains facteurs :

- les actifs soumis aux risques ;
- le type de menace ;
- la durée de la conséquence ;
- l'efficacité des mesures de contrôles.

2-1-2 Fondement théorique du risque bancaire

Qu'il soit de crédit, de change ou du taux d'intérêt, la problématique du risque bancaire fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. Le risque bancaire est, à tort, considéré comme bien identifié. En réalité, le risque bancaire connaît une explosion "démographique".

Juvin (2001) dans son analyse distingue huit classes de risque: le risque commercial, le risque informatique, le risque opératoire, le risque juridique et fiscal, le risque politique, le risque de concurrence, le risque d'environnement, et le risque des ressources.

Face à cette nomenclature explosive, la culture bancaire traditionnelle s'essouffle. Pour y faire face, les établissements bancaires hiérarchisent les risques, mettent en place une charte de contrôle pour chaque risque et clarifient les responsabilités. Mais l'essentiel réside dans une évolution nécessaire et délicate de la culture du risque.

Une littérature importante s'intéresse à la relation de risque et de performance. Cette littérature découle de la modélisation de Shrieves et Dahl (1992) qui démontrent une influence simultanée et positive entre l'évolution du niveau de capital et l'évolution du niveau de risque des banques américaines. Ainsi, à une hausse du niveau de risque correspond une hausse du niveau de fonds propres détenu et inversement. De même, d'autres travaux confirment cette relation à savoir Kwan et Eisenbeis (1995) pour les banques américaines, Altunbas et al. (2004) pour les banques européennes, Heid et al. (2004) pour les banques allemandes et Godlewski (2004) pour les banques des pays en développement.

D'autres travaux arrivent aux mêmes conclusions sur le fond que Shrieves et Dahl concernant la prise de risque des banques mais il y a un point de distinction qui réside dans l'indicateur du niveau de capital qui est retenu dans leurs études. Dans les travaux de Shrieves et Dahl et ceux qui suivirent et démontrèrent une influence positive et simultanée, l'indicateur retenu est le ratio fonds propres sur total des actifs bancaires. Cependant, les travaux de Jacques et Nigro (1997), Aggarwal et Jacques (2001) pour les banques américaines, Van Roy (2003) pour les banques européennes, Rime (2001) pour les banques suisses et Murinde et Yaseen (2004) pour les banques africaines et du Moyen-Orient trouvent une influence simultanée, mais négative entre le niveau de capital et le niveau de risque. L'indicateur du niveau de capital retenu alors est le ratio Cooke, c'est-à-dire un ratio qui intègre des pondérations en risque selon la nature de l'actif bancaire. Ces résultats semblent en apparence différents, mais l'interprétation aboutit à reconnaître l'intérêt de la réglementation Cooke dans la contrainte d'une prise de risque excessive des banques.

Enfin, les travaux de Kwan et Eisenbeis (1995), Altunbas et al. (2004) et Godlewski (2004) mettent en évidence une influence simultanée, mais négative entre le niveau de risque et la performance de la banque. Ce résultat indique qu'une hausse du niveau de risque de la banque conduit à une baisse de la performance et réciproquement. Ce résultat s'inscrit dans la filiation des préconisations du Comité de Bâle et souligne l'intérêt d'une réduction de la prise de risque en vue d'améliorer la performance de la banque.

2-1-3 Typologies des risques

Les risques bancaires sont nombreux et divers. Nous allons nous intéresser, dans cette section, à l'énumération de quelques principaux risques, présenter les définitions et les rôles dans l'activité bancaire.

2-1-3-1 Risque de crédit

Selon MATHIEU (2005 :293), le risque de crédit est le risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. S'il était à l'origine une préoccupation pour les seuls organismes bancaires, il concerne pourtant toutes les entreprises (notamment via les créances qu'elles accordent à leurs clients, qui sont des formes de prêt à court terme), et nombreuses sont aujourd'hui amenées à l'intégrer dans leur gestion afin de le minimiser. Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise : toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier. De façon comptable, les créances et emprunts accordés à des tiers constituent ainsi un poste spécifique dans le bilan de l'entreprise et toute évolution négative obère d'autant la survie de l'entreprise à moyen ou long terme. Très tôt, les entreprises ont donc cherché à s'immuniser contre ce risque de crédit, et ce de deux manières. En amont, le risque peut faire l'objet d'une évaluation grâce à différents critères et des techniques mêlant calcul et intuition. Suite à cette évaluation, les entreprises disposent ensuite de différents moyens de protection pour minimiser voire annuler ce risque économique.

2-1-3-2 Risques financiers.

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (sur un actif financier) ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères).

Nous examinerons dans ce paragraphe les principaux risques financiers suivants :

❖ Le risque de taux.

Le risque de taux, c'est le risque des prêts-emprunts. C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement.. Pour une banque, c'est le risque que l'évolution des taux du marché conduise à un coût de rémunération des dépôts supérieur aux gains générés par les intérêts des prêts accordés

❖ Le risque de change.

Le système monétaire international est un système de changes flottants : les cours des monnaies entre elles varient en permanence sur le marché des changes. Cet état de fait crée un risque de change.

Le risque de change intervient à deux niveaux :

D'une part, en fonction de la devise retenue pour le contrat d'exportation, l'entreprise peut perdre de l'argent ou enregistrer une baisse de sa marge bénéficiaire,

D'autre part, en raison de la concurrence internationale, le prix du produit ou du service proposé à un acheteur étranger peut devenir moins compétitif dans le cas où la monnaie d'un fournisseur potentiel exportateur situé dans un autre pays se dévalue par rapport à la monnaie nationale.

❖ Le risque de liquidité.

C'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. C'est un risque lié à la nature du sous-jacent (de la marchandise) mais aussi à la crédibilité de l'acheteur-Vendeur. .

Pour une banque, c'est le risque de se trouver dans l'incapacité de faire face à un retrait massif des dépôts par les clients.

❖ Le risque de contrepartie bancaire.

Le risque de contrepartie pour le banquier est le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, un remboursement de prêt. Dans un sens plus large, ce risque désigne aussi le risque de dégradation de la santé financière de l'entrepreneur qui réduit les probabilités de remboursement. Le provisionnement du risque de crédit s'avère alors une partie intégrante du pilotage des risques.

Il varie selon la nature du crédit, selon qu'il s'agit d'un crédit à la consommation, au logement de capitaux ou de trésorerie, ou d'un crédit d'investissement.

Exemples :

- risque de défaillance d'un emprunteur bancaire ;
- risque de défaillance d'un prêteur bancaire (garanties potentielles).

Pour cela il est ainsi nécessaire d'avoir une bonne appréciation préalable des risques mais également de limiter et de diversifier les engagements pris sur un même emprunteur et de rechercher des garanties.

2-1-3-3 Risques de marché

Ces risques intéressent les activités de négociation, qu'elles portent sur des titres de créance ou de propriété, les marchés de capitaux, dans les positions sur devises ou sur matières premières, face à une variation des prix de marché.

Le risque de marché est, de la sorte, un risque de perte au bilan ou au hors - bilan dues à des variations des cours du marché, y compris des cours de change. Le risque de taux de change, apparaissant comme une composante spécifique du risque de marché, est lié à la possession par la banque d'actifs ou de contrats en monnaie étrangère et résulte des variations des cours des devises. Ce risque s'accroît en période d'instabilité de change.

2-1-3-4 Risques commerciaux

Le risque commercial est généralement une exposition à une créance impayée quand elle n'a pas été réglée à la date exacte initialement convenue.

On distingue principalement deux catégories de risques issus de l'activité commerciale : le risque de défaut de la clientèle et les options cachées.

2-1-3-5 Risques de positionnement concurrentiel.

C'est le risque de diminution des marges de la production future sous l'effet d'une variation des taux de marché.

2-1-3-6 Risques opérationnels.

« Le risque opérationnel est défini comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».

Dans la pratique, on peut considérer comme réalisation d'un risque opérationnel tout événement qui perturbe le déroulement des processus et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque. Donc les risques opérationnels sont réalisés essentiellement par: les employés (fraudes, dommages, sabotages,...), le processus interne de gestion (risque sur opérations, de liquidité,...), le système (risques liés à l'investissement

technologique, violation,...) et par des événements externes (aspects juridiques, catastrophes naturelles,..)⁷

2-1-3-7 Risques de nature qualitative

Ces risques ne sont qu'en partie traités dans la réglementation sur le contrôle interne, et sont relatifs à des aspects intangibles tels que la qualité de contrepartie, la réputation ou l'image d'un établissement de crédit et les questions juridiques.

2-1-3-8 Autres risques

❖ Les risques d'ordre technique ou technologique

Ces risques font l'objet de recommandations- livres blancs sur la sécurité de l'information, sur les conséquences prudentielles d'Internet ; tels les risques associés aux systèmes d'information, de gestion et aux procédures.

❖ Le risque pays et le risque de transfert

Ils représentent l'éventualité pour une économie qu'apparaissent des états dans lesquels les réponses des agents aux risques qu'ils perçoivent les amènent à élever l'insécurité générale.

L'octroi des crédits internationaux comporte pareillement un risque - pays, qui désigne les risques associés au contexte économique, social et politique du pays d'origine de l'emprunteur. Ces risques sont autant plus élevés qu'il s'agit des prêts accordés à des gouvernements étrangers ou à des organismes qui en dépendent, étant donné qu'ils ne sont pas généralement assortis de garanties, mais il est important de les prendre en compte lors d'un prêt ou d'un investissement à l'étranger, que l'emprunteur soit public ou privé.

2-1-4 Processus de gestion des risques

Le risque de transfert est une composante du risque pays, qui survient lorsque l'obligation d'un emprunteur n'est pas libellée dans la monnaie locale. Il peut arriver que l'emprunteur, quelle que soit sa situation financière, ne puisse disposer de la devise dans laquelle l'obligation est libellée.

⁷ http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance0.html#toc8.

Cependant une mauvaise appréhension de ces risques peut induire un impact décisif sur la survie de la banque.

L'activité bancaire comporte une prise de risques. Il est donc impératif que, dans le cadre d'un système de contrôle interne, ces risques soient reconnus et évalués en permanence. Dans la perspective du contrôle interne, cette évaluation devrait déceler et apprécier les facteurs internes et externes pouvant compromettre la réalisation des objectifs de performance, d'information et de conformité de l'organisation bancaire. Cette analyse devrait prendre en compte tous les risques rencontrés par la banque et couvrir tous les niveaux de l'établissement. C'est pour cela que les autorités de contrôle considèrent que les établissements doivent s'être dotés de procédures permettant à leurs dirigeants de gérer les risques actuels et de s'adapter aux nouveaux. Un processus de gestion des risques réunissant les trois éléments fondamentaux que sont : l'évaluation des risques, le contrôle des expositions et la surveillance des risques aidera les banques et les autorités de contrôle à atteindre ces objectifs.

2-1-4-1 Evaluation des risques

L'évaluation des risques est un processus continu qui comporte généralement trois étapes.

Premièrement, les banques peuvent entreprendre une analyse rigoureuse pour recenser les risques et, lorsque c'est possible, les quantifier. S'ils ne peuvent être quantifiés, la direction peut quand même voir comment ils pourraient survenir et déterminer les mesures destinées à les gérer et à les limiter. Elle devrait se forger une opinion raisonnable et défendable sur l'ampleur de tout risque, tant en termes d'impact sur la banque (y compris dans la pire des hypothèses) que de probabilité.

La deuxième étape consiste, pour le conseil d'administration ou la direction générale, à déterminer le niveau de risque toléré par la banque, sur la base d'une évaluation des pertes qu'elle pourrait supporter au cas où un problème donné viendrait à se matérialiser.

Enfin, la direction peut comparer sa tolérance à l'égard du risque et son évaluation de l'ampleur du risque, pour vérifier si l'exposition correspond aux limites de tolérance.

2-1-4-2 Gestion et de contrôle de risques

Après avoir procédé à une évaluation des risques et de la tolérance à l'égard du risque, la direction de la banque devrait prendre des mesures pour gérer et contrôler les risques. Cette étape du processus de gestion comprend des activités telles que la mise en œuvre de politiques et mesures de sécurité, la coordination de la communication interne.

L'évaluation et la modernisation des produits et services, l'application de mesures pour contrôler et gérer les risques liés à la sous-traitance, la fourniture d'informations au public et la sensibilisation de la clientèle ainsi que l'élaboration de plans d'urgence.

Les directions générales devraient veiller à ce que les membres du personnel chargés de faire respecter les limites de risque soient indépendants de l'unité qui effectue des activités liées à la banque. Les banques accroissent leur capacité de contrôle et de gestion des différents risques inhérents à toute opération lorsque leurs politiques et procédures sont exposées dans une documentation écrite accessible à tous les membres du personnel concernés.

2-1-4-3 Surveillance permanente des risques

La surveillance en continu est un aspect sensible de tout processus de gestion des risques. Pour les activités de banque et de monnaie électroniques, elle est particulièrement importante, étant donné que leur nature est appelée à évoluer rapidement, au rythme de l'innovation, mais aussi parce que, pour certains produits, il est fait appel à des réseaux ouverts tels qu'Internet. Les tests et audits sont deux éléments majeurs de la surveillance en continu.

Les tests peuvent aider à déceler un déroulement inhabituel des activités et à éviter d'importants problèmes, dysfonctionnements et attaques.

L'audit (interne et externe) est un important instrument de contrôle indépendant, qui permet de détecter les carences et de limiter les risques dans la fourniture de services de banque et de monnaie électroniques. En effet, le rôle d'un auditeur est de veiller à l'élaboration de normes, politiques et procédures appropriées et à leur respect constant par l'établissement.

L'évolution permanente est une condition indispensable à l'efficacité du processus de gestion du risque.

Afin d'assurer cette efficacité, le comité de Bâle a mis en place certains principes couvrant l'ensemble des réglementations et exigences prudentielles imposées aux banques.

2-1-5 Réglementations et exigences prudentielles

Les risques inhérents à l'activité bancaire doivent être identifiés, suivis et contrôlés et c'est aux autorités de contrôle de faire en sorte que la direction de la banque s'acquitte de ces tâches.

Une partie importante de ce processus réside dans leur pouvoir d'élaborer et d'utiliser des réglementations et exigences prudentielles (qualitatives et/ou quantitatives) pour contrôler ces risques, y compris celles qui recouvrent l'adéquation des fonds propres, les réserves pour pertes sur prêts, les concentrations d'actifs, la liquidité, la gestion des risques et les contrôles internes.

Ces exigences ont été envisagées en vue de limiter les prises de risque imprudentes par les banques; elles ne doivent pas se substituer aux décisions de la direction de l'établissement mais plutôt imposer des normes prudentielles minimales afin que les banques exercent leurs activités de manière appropriée.

Le caractère dynamique de l'activité bancaire pousse les autorités de contrôle à réexaminer périodiquement leurs exigences prudentielles et en évaluer en permanence le caractère adéquat et la nécessité d'en édicter de nouvelles.

2-1-5-1 Adéquation des fonds propres

Les fonds propres remplissent plusieurs fonctions :

Ils agissent comme une source permanente de revenu pour les actionnaires et de financement pour la banque ;

Ils permettent de supporter les risques et d'absorber les pertes ;

Ils fournissent une base d'expansion ultérieure ;

Ils incitent les actionnaires à s'assurer que la banque est gérée de manière sûre et saine.

Dans le but de réduire le risque de pertes encouru par les déposants, créanciers et autres parties intéressées, des normes minimales de fonds propres sont nécessaires pour à la bonne

marche de l'établissement et pour aider les autorités de contrôle à parfaire la stabilité globale du système bancaire.

Dans ce contexte, l'accord définit les types de fonds propres acceptables aux fins prudentielles et souligne la nécessité de niveaux adéquats du «noyau de fonds propres» (ces fonds propres sont dits de catégorie 1 dans l'accord) comprenant le capital social permanent et les réserves publiées qui sont constituées ou maintenues par affectation de produits non distribués ou autres excédents (par exemple, primes d'émission, bénéfice non distribué, réserves générales et réserves légales).

2-1-5-2 Gestion du risque de crédit

Une bonne gestion du risque de crédit est conditionnée par l'existence d'une fonction de crédit répondant à des critères objectifs et se fondant sur des principes sains. Pour cela certains éléments clés doivent être réunis tels qu'une politique de prêt prudentes et définies par écrit, l'existence de procédures d'approbation et d'administration des prêts et une documentation appropriée sur les crédits.

L'objectif de réduction de risque de crédit peut être atteint par la disposition, par chaque banque, d'un processus bien élaboré pour assurer un suivi permanent des relations de crédit, y compris de la situation financière des emprunteurs. Un élément-clé de tout système d'information de la direction devrait consister en une base de données fournissant les détails essentiels sur le portefeuille de prêts, y compris sur la notation et le classement internes des prêts.

L'examen périodique des divers crédits, la classification des actifs et la constitution des réserves sont des politiques qui doivent être revues régulièrement et appliquées de manière cohérente par chaque établissement.

2-1-5-3 Gestion de la liquidité

L'objet de la gestion de la liquidité est de garantir que la banque est en mesure de remplir pleinement ses obligations contractuelles. Les éléments-clés d'une gestion rigoureuse englobent des systèmes performants d'information de la direction, un contrôle central de la liquidité, l'analyse des besoins de financement nets selon différents scénarios et la diversification des sources de financement.

Les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles gèrent leurs créances, dettes et contrats de hors-bilan de façon à maintenir une liquidité adéquate. Chaque établissement devrait disposer d'une base de financement diversifiée, tant en termes de sources de fonds que d'échéancier, et garantir également un niveau approprié d'actifs liquides.

2-2 Pratique du contrôle interne dans les banques

L'activité bancaire a été perçue dans son évolution comme celle qui marque beaucoup des particularités dans le mode de gestion des organisations. Cette particularité est liée à la multiplicité des transactions et au changement rapide de l'environnement des affaires qui ont conditionné des nombreuses mutations tant dans la méthode de gestion que dans la pratique du contrôle des opérations réalisées avec la clientèle et les acteurs qui animent celles-ci. Cet environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel évoluent les établissements de crédit a donc nécessité l'existence de systèmes d'analyse, de mesure, de maîtrise des risques performants qui complètent ainsi le dispositif prudentiel.

Nous verrons dans cette section les objectifs du contrôle interne dans une banque, les éléments constitutifs, ainsi que les composantes selon la réglementation en vigueur de l'UMOA.

2-2-1 Objectifs du contrôle interne dans une banque

L'objectif principal du contrôle interne est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les établissements de crédit sont confrontés. Les principaux risques sont : le risque de crédit, de marché, de taux, de liquidité, de règlement, opérationnel et juridique.

Le contrôle bancaire doit se concevoir à travers une approche préventive pour que les établissements de crédit exercent leurs activités de manière saine et sûre. Ce contrôle ne se limite pas au seul examen du respect des normes quantitatives, mais repose aussi sur la qualité des dirigeants, sur la discipline de marché pour une meilleure transparence financière et sur la qualité du contrôle et de la maîtrise des risques par les Etablissements de crédit via la vérification des opérations entretenues avec la clientèle.

2-2-1-1 Objectifs de vérification des opérations

Le système doit permettre que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes soient conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologies ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif

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

Ce système a pour objet de vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutifs

❖ La réglementation des opérations

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

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

La réglementation des opérations ;

La réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières ;

La limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres ;

La réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel.

❖ Les dispositions législatives et réglementaires

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

La loi cadre portant réglementation bancaire dans l'UEMOA ;

Le dispositif prudentiel applicable aux banques, organisé autour des conditions d'exercice de la profession, de la réglementation des opérations et des normes de gestion ;

Le règlement n°09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 applicable aux opérations de trésorerie. Il s'agit d'un règlement uniforme de relations financières extérieures qui complètent les instruments de politique monétaire des Etats membres.

❖ Normes et usages professionnelles et déontologiques

Leur objet est de limiter les prises de risques imprudentes par les banques. Elles ne doivent pas se substituer aux décisions de la direction de l'établissement mais plutôt imposer des

normes prudentielles minimales afin que les banques exercent leur activité de manière appropriée. Il s'agit de :

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

❖ Les instructions de la direction

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

2-2-1-2 Objectifs de gestion des risques

Un système de contrôle interne efficace nécessite de reconnaître et de gérer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette gestion devrait couvrir l'ensemble des risques encourus par l'organisation bancaire consolidée (c'est-à-dire risque de crédit, risque-pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation). Une révision des contrôles internes peut s'avérer indispensable pour traiter de manière appropriée tout risque nouveau ou précédemment incontrôlé.

2-2-1-3 Objectifs de fiabilité de l'information

- ❖ maîtrise des processus amont et de production comptable.

Il est procédé à des rapprochements périodiques entre les données de gestion (comptabilité analytique, reporting, budget...) nécessaires à l'élaboration des informations comptables et financières publiées et les données comptables correspondantes (notamment en matière de justification de la valeur des goodwill et des actifs incorporels non amortissables comptabilisés).

Les écarts éventuels font l'objet d'une analyse selon des modalités qui respectent le principe de séparation de fonctions ;

❖ maîtrise des processus d'arrêté des comptes

Il existe un rapprochement entre les données publiées et les informations internes.

La valeur de certains actifs est soumise à une validation par rapprochement avec les données de gestion lorsque les principes et règles comptables le rendent nécessaires (calcul des dépréciations des actifs incorporels et corporels le cas échéant).

Toutes ces conditions sont régies dans le nouveau plan comptable bancaire de l'UEMOA.

2-2-2 Eléments constitutifs du dispositif de contrôle interne bancaire

Très complet dans son champ d'application, le caractère dynamique lié aux contrôles apporte des précisions nouvelles en matière de répartition des rôles, d'organisation du contrôle et des moyens à mettre en œuvre.

Tout d'abord ce texte demande à chaque établissement de crédit de se doter d'une approche structurée du contrôle interne, déclinée à partir des orientations générales des niveaux hiérarchiques les plus élevés (conseil d'administration, direction générale) jusqu'au niveau opérationnel. En impliquant d'avantage les organes décisionnels, elle contribue à accroître la conscience au plus haut niveau des risques auxquels l'établissement de crédit s'expose.

L'architecture de ce dispositif s'appuie sur deux grands niveaux de contrôle :

❖ un dispositif de contrôle régulier ;

❖ le contrôle des systèmes internes

2-2-2-1 Acteurs du contrôle interne

Plusieurs acteurs interviennent dans le contrôle interne, il s'agit entre autre :

❖ **l'organe délibérant**

On entend par organe délibérant le conseil d'administration.

Il était nécessaire que des compléments soient apportés au dispositif réglementaire relatif au contrôle interne, pour que les établissements de crédit se dotent de systèmes de contrôle performants et adéquats par rapport aux risques encourus. En premier lieu la responsabilité et la nécessaire implication du conseil d'administration ont été réaffirmées.

Il doit veiller à l'instauration d'un système de contrôle interne adéquat, fixer les grandes stratégies et principales politiques ainsi que la structure organisationnelle globale.

Il a désormais un rôle actif dans le processus de surveillance et de maîtrise des risques. En effet, il est informé, au moins deux fois par an, par l'organe exécutif et le responsable du contrôle interne de l'activité et des résultats du contrôle interne. Tous les rapports établis à la suite de contrôles lui sont communiqués. De même il dispose du rapport annuel sur le contrôle interne. Il s'implique également dans la compréhension des principaux risques encourus par les établissements de crédit. Il doit les connaître et approuver la façon dont ils sont évalués et maîtrisés. A ce titre, il fixe des niveaux acceptables pour chaque risque, dits limites globales, et veille à ce que des procédures soient établies pour réduire l'exposition de l'établissement de crédit vis à vis des risques encourus. L'organe exécutif, lui, fait une présentation annuelle sur la mesure des risques et sur la fixation et le respect des limites.

Il assure donc le contrôle de l'orientation de l'activité : il accompagne l'action des dirigeants par le contrôle qu'il exerce.

Enfin il est chargé de nommer le responsable du contrôle interne et s'il le souhaite, il peut créer un comité d'audit pour l'assister dans sa mission de surveillance. Même s'il ne s'agit pas d'une obligation, ce comité est vivement recommandé. Le conseil d'administration définit alors sa composition, sa dénomination, ses missions et ses modalités de fonctionnement.

❖ **l'organe exécutif**

Il regroupe l'ensemble des personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'établissement.

Il est donc directement impliqué dans l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne, puisque les dirigeants mettent en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration, en gérant les aspects pratiques relatifs au bon fonctionnement et à l'efficacité du contrôle interne.

Il organise le contrôle interne, dans ce but, il est chargé de mettre en place une structure de contrôle appropriée, pour garantir de contrôles internes efficaces, et ce en définissant les activités de contrôle à chaque niveau opérationnel. Il doit s'assurer régulièrement que les domaines de la banque sont conformes aux procédures établies et que les politiques existantes restent adéquates. Il doit donc vérifier en permanence l'efficacité du contrôle interne à travers des opérations quotidiennes, ce qui permet de découvrir et de corriger rapidement des

évolutions anormales. De plus, il détermine les objectifs annuels de contrôle en fixant clairement des orientations et en définissant les procédures de décision.

Il analyse les principales composantes du contrôle interne: A ce titre, il est chargé d'effectuer une analyse semestrielle de la rentabilité à posteriori des crédits. De même, il doit assurer une appréciation régulière des mesures de risque.

Enfin, il participe à la promotion de critères d'éthique et d'intégrité, ainsi qu'à l'instauration d'une culture et d'un environnement démontrant l'importance du contrôle interne.

❖ **l'audit interne et/ou inspection générale**

L'inspection, chargée de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne, est au cœur du processus de mise en place.

Le premier rôle du corps d'audit interne est de présenter le règlement à l'organe exécutif et à l'organe délibérant. L'objectif est de sensibiliser ces organes sur les exigences requises par ce règlement et faire en sorte que chacun ait eu la même lecture.

Le deuxième rôle de l'audit interne est de veiller à ce que chacun ait la même compréhension des exigences édictées par le règlement.

Le troisième rôle du corps d'audit interne est de veiller au bon fonctionnement du système. De même, il doit constituer une force de proposition de nature méthodologique.

Le directeur de l'audit interne est l'inspecteur général. Il rend compte de l'exercice de sa mission à l'organe exécutif et au comité d'audit. Il lui revient également d'élaborer un rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré ; ce rapport doit comprendre notamment :

- un inventaire des enquêtes réalisées, faisant ressortir les principaux enseignements et en particulier les principales insuffisances relevées, ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prises ;
- une description des modifications réalisées dans le domaine du contrôle interne ;
- une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités ;

- un développement relatif au contrôle interne des succursales à l'étranger selon les organisations.
- présentation des principales actions projetées dans le domaine du contrôle interne.

❖ le Comité d'audit

On entend par comité d'audit ; un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Cette création n'est pas obligatoire et même si elle est formellement encouragée par les autorités de tutelle, il appartient au seul organe délibérant de l'établissement de crédit de décider ou non de sa création, sa composition, ses missions, et ses modalités de fonctionnement.

Leur création est de nature à faciliter le contrôle effectif par les conseils d'administration dont ils sont une émanation, et leur mission ne doit pas se limiter à l'analyse des comptes, mais doit s'étendre à l'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle et des outils de pilotage.

Il a deux missions principales :

Il est chargé de vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées par l'établissement des comptes individuels et le cas échéant, consolidés ;

Il doit porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, la surveillance et la maîtrise des risques.

❖ le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission essentielle de communiquer à la direction générale les informations nécessaires et suffisantes pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. C'est l'une des composantes essentielles du système de contrôle interne. En effet, le contrôle interne doit également permettre d'assurer le respect des normes de gestion édictées par le siège, si l'entreprise est une filiale d'un groupe donné.

❖ l'indépendance de fonctions

Une qualité majeure que doit revêtir le contrôle interne est l'indépendance :

“ L'organisation des établissements de crédit doit être conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées

de leur validation et de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques ”.

Chaque établissement de crédit doit veiller à respecter la séparation stricte entre les niveaux décisionnels, de mise en œuvre et de contrôles réguliers. Il importe que la fonction de contrôle interne soit rattachée au niveau hiérarchique le plus élevé. Il n'est pas concevable, en effet, que cette fonction dépende des services contrôlés car elle doit pouvoir s'exercer en toute liberté. La séparation des fonctions permet alors de garantir un contrôle permanent et indépendant de l'activité. Elle constitue sans aucun doute une des meilleures garanties en matière de qualité de contrôle interne.

❖ Rôles des commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes ont une mission légale, permanente et indépendante. Outre la certification des comptes annuels et la vérification de la sincérité des informations destinées au public, il faudrait qu'ils soient destinataires du rapport de synthèse décrivant les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré sur l'ensemble de la structure ou du groupe, et le rapport de synthèse sur la mesure et la surveillance des risques auxquels les établissements de crédits sont exposés. La documentation précisant les moyens destinés à assurer un bon fonctionnement du contrôle interne, les manuels de procédures et les rapports élaborés à l'issue des contrôles peuvent également leur être communiqués.

Enfin, ils s'assureront que ces contrôles et ces activités de supervision fonctionnent correctement afin de pouvoir les utiliser pour construire leur opinion finale sur les comptes.

❖ La commission bancaire

Le contrôle interne ne pourrait se faire sans la commission bancaire. Elle exige que tous les établissements de crédit disposent d'un système efficace de contrôle interne, correspondant à la nature, à la complexité et aux degrés de risque de leurs activités et qu'il réagisse aux modifications de leur environnement et de leurs conditions d'activités. La commission bancaire contrôle le respect, par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires applicables. Elle doit aussi examiner leurs conditions d'exploitation et veiller à la qualité de leur situation financière. Il lui revient de constater les éventuels déséquilibres résultants des choix opérés et de s'assurer que les dirigeants et le conseil d'administration ont effectivement mis en place des procédures de contrôle interne. La position de la commission bancaire est claire car le règlement lui donne désormais le pouvoir de sanctionner les manquements constatés dans ce domaine. Il ne s'agit plus de contrôler le respect de ratios

quantitatifs mais de porter un jugement sur la qualité d'une organisation, sur l'adéquation des outils de contrôle interne par rapport aux risques engendrés par les activités des établissements de crédit. Elle doit donc juger si les établissements de crédit ont les moyens d'assurer leurs risques. Ceci relève donc du contrôle du contrôle.

2-2-2-2 Limites du contrôle interne dans les banques

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

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

2-2-3 Composantes du contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l'UMOA

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

2-2-3-1 Rôle de l'organe délibérant et de l'organe exécutif

L'environnement du contrôle interne fait référence au fait qu'il appartient aux dirigeants de fixer les objectifs du contrôle interne et mettre les moyens appropriés pour les atteindre.

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

L'organe délibérant pour bien accomplir son rôle met en place des dispositifs d'aide interne qui sont :

- le comité d'audit qui est chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement de contrôle interne ;

- le manuel d'audit interne : il permet d'élaborer et de tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction ;
- la fixation des limites : Le système de contrôle interne a pour objectif entre autre, de vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, sont strictement respectées.

2-2-3-2 Evaluation et la prévention des risques

La circulaire met en exergue le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques. En effet au terme de cette circulaire, le système du contrôle interne doit être en mesure d'identifier l'ensemble des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés. Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché, le risque de liquidité ; le risque de règlement, le risque opérationnel, le risque juridique pour ne citer que ceux-là.

2-2-3-3 Contrôle des opérations et des procédures

Pour la circulaire N10-2000/CB, les banques doivent se doter d'un système de contrôle des opérations et des procédures et met surtout l'accent sur la responsabilité de l'organe exécutif dans la mise en place du système tout en fixant les objectifs suivants :

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

Toute fois il faut souligner que le système du contrôle interne repose sur :

- l'existence d'une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations ;
- l'existence d'une stricte séparation des fonctions ;
- l'existence d'un dispositif de contrôle à chaque niveau opérationnel ;
- l'existence d'une fonction de contrôle interne ;

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

2-2-3-4 Système d'information et de documentation

Le système d'information préconisé par la circulaire comporte :

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

2-2-3-5 Le système de surveillance prudentielle

La circulaire impose aux banques la rédaction de plusieurs rapports :

Un rapport trimestriel comprenant :

- une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, en faisant notamment ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans les méthodes et l'activité ;
- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices entreprises ;
- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement assujetti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements des limites et leur contexte ;
- une présentation du programme d'actions pour la période à venir.

Les résultats des révisions semestrielles

- La rédaction d'un rapport sur le résultat des prévisions semestrielles globales.

Rapport annuel de contrôle interne consolidée

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

Conclusion

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés.

Les banques ont aujourd'hui intégré à un pourcentage élevé les réglementations bancaires en vigueur en matière du contrôle interne pour une meilleure visibilité de leur activité. Cependant, des difficultés subsistent de nature différente selon la taille des établissements. En particulier, on constate une lourdeur des investissements engagés dans le contrôle interne ; de plus les mentalités sont longues à faire évoluer. Dans la même optique, certains dispositifs relatifs à la rentabilité des opérations de crédit représentent un réel problème pour les banques.

La mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire. Pour mieux cerner le contexte du risque bancaire et l'allier à la pratique du contrôle interne, nous avons abordé dans ce chapitre la notion de risque qui a fait l'objet de plusieurs définitions qui de nos jours, est à la base de la révision du calcul de ratio de solvabilité des banques. Après, la gestion de risque a retenu notre attention et ce, en vue de déceler le lien qui pourrait exister entre la gestion du risque et le dispositif du contrôle interne que toute banque doit mettre en place et cela nous conduit à rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion de risque. La notion du contrôle interne, ses objectifs, ses acteurs et ses composantes selon les réglementations régionales en vigueur ont été présentés afin d'indiquer le contrôle que, les risques, devraient faire l'objet en milieu bancaire.

Chapitre 3 : Aspects méthodologiques de l'évaluation du contrôle interne d'une banque

Le contrôle interne est un processus ayant des objectifs spécifiques et dont la mise en œuvre est éclatée au sein de toutes les structures internes de la banque et caractérisé par un ensemble d'éléments de base et contrôles prévus et organisés pour la maîtrise optimale du fonctionnement. Le contrôle interne n'est donc pas statique. Il est évolutif. Cette évolution passe par un temps d'arrêt afin d'évaluer ce qui a été fait.

Dans la démarche d'audit, l'évaluation est une opération permanente, qui permet, constamment de mesurer le poids, les enjeux, les impacts, les conséquences des écarts entre le prescrit (référencier) et le réalisé, (JORAS : 1996 :23).

L'évaluation du contrôle interne bancaire revient donc à mesurer le poids, les enjeux, les impacts et les conséquences entre le référentiel du contrôle interne (la réglementation en matière de contrôle interne) et le dispositif mis en place dans la banque. Il est donc impératif de voir les fondements de cette évaluation et les outils utilisés pour l'auditeur pour évaluer le contrôle interne.

3-1 Fondements de l'évaluation du contrôle interne dans une banque

Le contrôle interne en tant que processus, est un état d'esprit à tout les niveaux de la banque et visant à satisfaire ses finalités. Il est un élément de fonctionnement de l'organisation dont la responsabilité dépend en fait des responsables opérationnels : C'est le contrôle de premier niveau ou autocontrôle. L'audit interne constitue le contrôle de second niveau qui intervient pour contrôler l'existence et l'efficacité des contrôles. Toute, pour évaluer le système de contrôle interne, il faut en connaître l'enjeu et les critères d'évaluation.

3-1-1 Maîtrise des risques

L'évaluation du contrôle interne suppose l'analyse des moyens et méthodes d'encadrement des opérations. Il s'agit d'une analyse des risques. L'enjeu essentiel du système de contrôle interne est donc la maîtrise des risques (LEMANT : 1995 : 30). Pour maîtriser les risques, il faut les connaître et les identifier et mettre en place les moyens de les contenir. L'identification des risques est une démarche de l'auditeur. Elle consiste à décomposer le domaine à auditer en objets auditables. Il existe deux méthodes de décomposition : La décomposition chronologique et par arborescence.

Pour la décomposition chronologique on peut citer par exemple l'opération de crédit par laquelle la banque emprunte à une personne physique ou morale et sur l'initiative de celle-ci, des fonds, selon des modalités de remboursement bien déterminées et en fonction d'une analyse des risques pris. Il s'agit de décomposer l'opération de crédit en retraçant tout le processus depuis la réalisation du fait économique jusqu'à son inscription en comptabilité.

- démarche du crédit ;
- préparation du dossier ;
- analyse du risque ;
- mise en place du crédit ;
- suivi du crédit.

Lorsque le domaine à auditer ne présente pas une dimension chronologique majeure, on utilise la décomposition par arborescence, qui consiste à décomposer le domaine à auditer en fonction des éléments qui la composent. Ces éléments sont à leur tour décomposés en des éléments plus détaillés. Cette décomposition se poursuit jusqu'à obtention du niveau de détail requis pour définir les caractéristiques souhaitées et les caractéristiques réelles.

Mais connaître l'enjeu principal du système de contrôle interne ne suffit pas pour évaluer, il faut aussi déterminer les critères d'appréciation.

3 1-2 Evaluations du risque

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

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

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

La particularité aussi de l'activité bancaire c'est une activité règlementée et les banques sont tenues de respecter la réglementation en vigueur. En matière de contrôle interne, nous avons vu qu'il existe une réglementation. Il importe donc de se poser sur la question de la régularité du dispositif du contrôle interne. La régularité du système de contrôle interne est appréciée sur la base de son adéquation par rapport à la règle. Cependant, l'audit de conformité ou de

régularité est indispensable de l'audit d'efficacité, c'est pourquoi, le second critère d'appréciation est l'efficacité.

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

3-2 Méthodologie

La méthodologie fait ressortir les outils de collecte de données que l'auditeur compte utiliser, les personnes à rencontrer et les méthodes de traitement des données collectées.

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

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

- la vérification des opérations ;
- la gestion des risques ;
- la fiabilité de l'information comptable et financière.

Et il fait apparaître cinq(5) variables indépendantes que sont :

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

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

Pour apprécier le système de contrôle interne à la BHS, un modèle d'analyse a été élaboré. Ce modèle tient compte de la spécificité des banques dans l'UEMOA. Ainsi, une justification des

choix des différences variables est faite. Des indicateurs et leurs mesures ont été également définis pour permettre l'appréciation de ces variables.

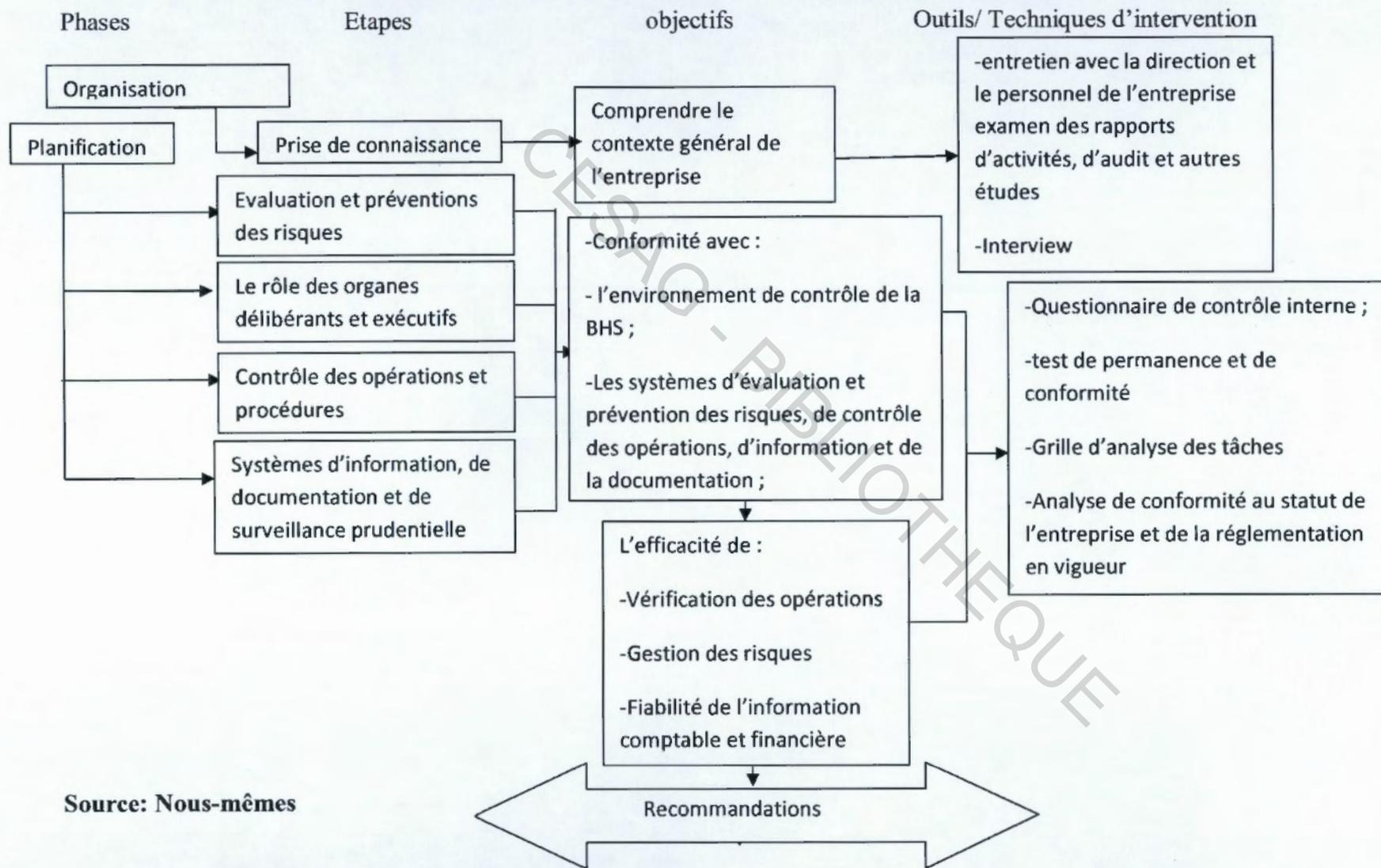
3-2-1 Modèle théorique d'analyse

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

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Modèle d'analyse



Source: Nous-mêmes

3-2-1 Indicateurs et leurs mesures

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

Tableau 1 : indicateurs et leurs mesures

VARIABLES	INDICATEURS	MESURES
Rôle de l'organe délibérant et exécutif et du personnel	-L'implication de l'organe délibérant, exécutif et du personnel dans le système de contrôle interne ; -L'organigramme ; -L'audit interne.	-Existence du comité d'audit ; -L'existence d'un organigramme ; -L'existence d'un système de délégations des responsabilités ; -L'existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne.
Système de gestion des risques	La fixation des limites ; mode de vérification du respect des limites	-Existence d'un système d'évaluation et de suivi des risques.
Système de contrôle des opérations	Le manuel de procédures ; Suivi des ratios prudentiels ; Respect des principes comptables ; L'audite interne.	-Existence d'une séparation claire des tâches ; de procédures formalisées ; - Nature des contrôles. - Prévention des risques potentiels
Système d'information	Les documents comptables, les extraits de comptes, Les états de synthèse.	-Existence d'un plan comptable conforme au NPCB ; -Contenu du système d'information ; -Elément de la piste d'audit ; -Contenu du système de reporting.
Système de documentation	Les manuels de procédures ; Les états de synthèse les	-Contenu du manuel de procédures et du rapport annuel sur les activités du contrôle interne

	documents périodiques.	
Vérification des opérations et des procédures	Les procédures mises en place	-Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel ; - Existence de manuels de procédures opérationnels et ceux de procédures administratifs et financières et comptables ; - Grille de séparation des fonctions ; -Transmission des rapports d'audit à la direction.
La gestion des risques	Les feed-back vers la direction	-Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites ; -Existence d'un suivi régulier des limites.
La fiabilité de l'information comptable et financière	Les états financiers. Les archives.	-Condition d'enregistrement des informations ; -Condition de conservation et de disponibilité.

Source: nous-mêmes

3-3 Méthode et outils de collecte de données

Cette phase consiste à s'entretenir avec les différents acteurs moyennant les outils de collecte d'informations conçus à cet effet.

3-3-1 Méthode de collecte des données

La collecte des données s'est effectuée auprès des principaux responsables concernés par le processus de contrôle interne à savoir :

- le chef de département audit ;
- le chef de département inspection ;
- les inspecteurs ;
- le chargé des réclamations clientèle ;

- le contrôleur de gestion (exception remarquable car ce poste est rattaché à la direction de l'audit et du contrôle générale de la banque et intervient effectivement dans certaines tâches préalablement relevant des auditeurs internes).

3-3-2 Outils de collecte

L'interview, l'analyse documentaire, le questionnaire sur le contrôle interne, la grille de séparation de tâches, le test d'existence ont été les moyens utilisés pour collecter les informations.

3-3-2-1 Interview

Nous nous sommes entretenus avec plusieurs intervenants dans le processus de contrôle interne. L'objectif étant de connaître et de mieux comprendre les procédures du contrôle déjà définies par les réglementations de la commission bancaire et le manuel de procédures de l'entité. L'interview nous a permis de concert avec les acteurs intervenants dans le processus de répertorier les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâche. En effet ces acteurs exécutent ces tâches tous les jours, ils connaissent par conséquent mieux les difficultés auxquelles ils sont confrontés et les risques qui peuvent découler de l'exécution de telle ou telle tâche ; la collaboration nous a été d'un grand apport dans l'indentification des risques et la pratique de leurs contrôles.

On peut citer les responsables rencontrés au cours de notre évaluation

- le Directeur de l'audit et du contrôle général de la banque: cette interview nous permis de comprendre le contexte de la mission ;
- le chef de département audit nous permis de prendre connaissance des travaux réalisés (les rapprochements bancaire, le suivi des télex, le contrôle de la position de change, l'audit des crédits mis en place) ;
- le chef de département inspection et contrôle nous a permis de comprendre les travaux réalisés (le pointage des journaux comptable, la confirmation des soldes, la vérification des chèques certifiés, des dépôts à terme, le contrôle de la justification des comptes, les audits ponctuels ;
- l'agent chargé de suivi de télex et messages SWIFT nous a entretenu sur la procédure de contrôle de transfert ;
- l'agent chargé de archives, nous a entretenu sur le processus d'archivage des documents de la banque ;

- les deux(2) inspecteurs nous a permis d'appréhender le contrôle interne en agence ;
- chef de département comptabilité et trésorerie nous permis d'avoir un aperçu sur les missions dévolues à ce département.

Compte tenu que les travaux de contrôle interne est très dynamique et pour avoir une autre appréciation, les différents chefs de département (voir organigramme en annexe) ont été touché par un questionnaire pour avoir des informations concernant le fonctionnement et d'autres aspects y afférents au contrôle interne.

3-3-2-2 Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents de l'organisation ou entité faisant l'Object d'étude. Dans le cas de la BHS nous avons eu à consulter et examiner les rapports et document ci-après

- le manuel des procédures internes ;
- les statuts et règlement intérieur ;
- le rapport d'activités ;
- les notes de service ;
- le manuel de procédures administratives et comptables ;
- le manuel des procédures et politique du crédit
- les états de synthèse ;
- les documents comptables (balance, le grand livre).

3-3-2-3 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle interne et aussi de détecter le dysfonctionnement et d'en discerner les principaux mobiles. Cette technique fait recours à l'utilisation d'un questionnaire préétabli pour chaque fonction et chacun des objectifs de l'entreprise. Ce dernier liste les principaux points de contrôle interne qui sont généralement prévus. Le questionnaire que nous avons eu à soumettre nous a permis de mettre en évidence les principaux points de contrôle interne mis en place au sein de la banque et aussi de déceler un certain nombre de lacunes quant à la mise en œuvre de la procédure établie. Le questionnaire est de type « fermé » et il conçu de sorte qu'un non équivaudrait à une faiblesse ou une lacune.

3-3-2-4 Grille de séparation des tâches

Cet outil tout comme le précédent permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mise en place au sein de l'entreprise. Il présente une spécificité, qui permet de déceler le cumul des fonctions incompatibles à un même poste de responsabilité.

Tableau 2 : Exemple de grille de séparation de tâche

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

Nature : E : Engagement, L : Libération des capitaux; C: Comptabilisation des actifs et des passifs

Source : Adapté de SIRUGUET(1998)

3-3-2-5 Observation physique, les tests d'existence et de conformité

L'observation physique nous a permis de voir comment les opérationnels traitent les dossiers de la demande du client à la gestion des défaillances en passant par les comités mis en place relativement à la nature des dossiers, le déboursement et le recouvrement ; quant aux tests d'existence et de conformité ils nous ont permis d'apprécier le respect des procédures par les acteurs et relativement le niveau de satisfaction de la clientèle.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie nous avons eu à présenter l'environnement de l'activité bancaire avec toutes ses contraintes réglementaires ; la présentation de différents organes de contrôle sous-régionale ainsi les composantes du contrôles interne bancaire conformément aux dispositifs évoqués. La notion de risque a été également présentée en passant de la définition des différentes catégories des risques bancaire les plus fréquents aux processus de leur gestion afin de garantir une bonne vision sur les procédures de contrôle interne à appliquer dans les banques et les établissements financiers. Enfin l'approche méthodologique de la recherche a été mise sur pied à travers l'élaboration d'un modèle d'analyse propre et l'explication des différents outils et techniques de collecte de données utilisés dans le cadre de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BHS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque. Dans l'UMOA tout comme à l'échelle internationale, le contrôle interne bancaire a fait l'objet d'une réglementation⁸⁹ dont nous avons déjà présentée. En tout état de cause, évaluer le dispositif du contrôle revient à apprécier la conformité et l'efficacité des éléments du dudit système par rapport à la circulaire 10-2000/CB du 23 juin 2001.

Évaluer le contrôle interne revient impérativement à éprouver la conformité des résultats de contrôle interne de la banque aux objectifs fixés par la réglementation.

Déterminer les valeurs du contrôle interne implique de passer par suivantes étapes:

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

Après avoir évoqué le contexte de l'environnement bancaire dans l'espace UMOA, fait le tour des risques; leur mode de gestion ainsi que le rôle du système de contrôle interne ; des normes et de la réglementation en vigueur en vue d'assainir et de réglementer de surveiller et protéger l'exercice des activités bancaires, il importe maintenant de voir ce qu'il en est dans la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) objet de notre étude.

Nous présenterons d'abord cette institution à travers son organisation, sa mission et ses activités. Puis nous procéderons à l'analyse du dispositif du contrôle interne tandis que le dernier chapitre sera consacré aux recommandations et aux perspectives de leur mise en œuvre.

⁸ Le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a arrêté au cours de sa session du 17 juin 1999, de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et établissements financiers, conformément aux dispositions du 4e alinéa de l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 instituant l'UMOA, et du 6e alinéa de l'article 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

⁹ Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) à compter du 1er janvier 2000.

Chapitre 4 : Présentation de la BHS

Après avoir passé en revue sur le contexte du contrôle interne bancaire à travers certains auteurs et institutions organisées en la matière, et étant donné que malgré une vue d'ensemble des fonctionnements du secteur bancaire en matière de gestion le style et le mode d'organisation jouent un rôle important sur les résultats attendus. C'est pour cela avant d'évaluer l'entité au sein de laquelle nous avons effectué notre stage il est impératif de présenter son organisation interne ; ce qui nous permettra sans doute d'avoir une image claire de l'institution.

4-1 Présentation de la banque

L'historique, la répartition du capital, le portefeuille d'activités et la structure du réseau seront évoqués dans ce paragraphe.

4-1-1 Historique

Le Sénégal avait débuté dans les années 70 les programmes de construction des habitats sociaux qui fait parti de sa nouvelle politique générale. Pour rendre le processus plus agréable, le pouvoir public avait responsabilisé deux entreprises immobilières que sont :

- La société immobilière du Cap-Vert (SICAP) ;
- La société Nationale d'Habitation à loyer modéré (SN HLM).

Ces deux sociétés avaient bénéficié d'un appui financier de la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) et réalisaient des habitats en location simple ou en location vente.

Après quelques années d'exercice, le mode de gestion laisse apparaître des difficultés qui avaient remis en cause le bon fonctionnement de ces deux entités notamment les nouvelles conditions de financement fixés par la Caisse Centrale de Coopération Economique en tant que bailleur principal.

Cette situation affecta les conditions de la trésorerie et entraîna subitement une flambée considérable du coût du loyer rendant difficile l'accès aux produits proposés par ces structures. Pour faire face à cette situation, la réorganisation du système s'est faite autour de la création d'un nouvel instrument financier: la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS).

Créée le 10 octobre 1979 sur initiative du gouvernement, la BHS est une société anonyme avec un Conseil d'Administration au capital de 1.650.000.000 francs.CFA.

Elle a démarré ses activités le 19 mars 1980. Étant régie par les textes communautaire, la BHS est soumise au respect des normes prudentielles de la BCEAO.

La BHS se trouve désormais dans un environnement à forte concurrence avec les autres institutions bancaires de la place du fait de la similitude de certains produits offerts à la clientèle mais la spécificité dans le financement de l'habitat lui a permis de s'imposer dans cette branche d'activité et la nature longue de ses ressources en constitue l'un des facteurs explicatifs. En plus la limitation de ses actions dans le financement de l'habitat lui a permis de valoriser son expertise dans le domaine immobilier et d'exploiter un secteur en plein essor au Sénégal.

4-1-2 repartitions du capital de la BHS

Le capital de la BHS est réparti entre plusieurs partenaires parmi lesquels l'Etat du Sénégal, les compagnies d'assurances, les banques et les particuliers. L'Etat Sénégalais a 9,09% mais pris au sens large, en incluant ses démembrements, notamment l'IPRES (7,73%), la SN.HLM (2,73%), la caisse de sécurité Sociale(7,27%) et la SICAP (2,73%) ; la part des pouvoirs publics représente 30% du capital. A travers les différentes participations, les privés et les banques détiennent (45,56%) des parts, la BCEAO et les autres actionnaires suivent respectivement (9,09%) et (15,37%). Le tableau ci-dessous montre la répartition du capital.

Tableau 3: Répartition du capital de la BHS (en FCFA)

ACTIONNAIRES	APPORT	POUCENTAGE
ETAT DU SENEGAL	157.430.000	9,54 %
BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST	150.000.000	9,09 %
BANQUES LOCALES (BICIS, SGBS, CBAO)	374260000	22,68%
SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE	142.500.000	8,64 %
IPRES	127.500.000	7,73 %
CAISSE DE SECURITE SOCIALE	120.000.000	7,27 %
COMPAGNIE D'ASSURANCES	84.750.000	5,14 %
HOLDING KEBE	75.000.000	4,55 %

EL HADJ DJILY MBAYE	75.000.000	4,55 %
SNHLM	45.000.000	2,73 %
SICAP	45.000.000	2,73 %
DIVERS	253.560.000	15,37 %
TOTAL	1650.000.000	100%

Source : BHS(2005)

4-1-3 Portefeuille d'Activités de la BHS

Conformément à ses statuts, la BHS a pour objet :

- d'apporter son concours financier à la promotion et à l'amélioration de l'habitat social ;
- d'offrir des produits et services bancaires à la clientèle ;
- de consentir des crédits autres qu'immobiliers aux clients personnes physiques.

A cet effet la BHS assure les missions suivantes :

- encourager le développement d'un système de financement de logement à l'échelle nationale ;
- consentir des prêts à court, moyen et long termes aux membres des catégories sociales titulaires de revenus modestes et moyens pour leur permettre d'accéder à la propriété du logement constituant leur résidence principale ;
- consentir également des prêts à court, moyen et long termes aux membres des autres catégories sociales afin de leur permettre d'accéder à la propriété du logement constituant leur résidence principale ;
- consentir des prêts à court, moyen et long termes aux clients déjà propriétaires pour l'accession à une résidence ;
- consentir des prêts à court terme aux promoteurs, aux coopératives d'habitat et aux entreprises pour la réalisation de programmes immobiliers destinés aux différentes catégories sociales ;
- consentir des prêts à court et moyen termes aux clients personnes physiques sous forme de crédits d'équipement, de prêts personnels ordinaires ou de découverts ;

- consentir des concours à court et moyen termes sous forme de facilités de caisse, d'avance sur décomptes et d'engagements par signature aux entreprises de construction ayant domicilié leurs marchés ;
- consentir des crédits à moyen et long termes aux promoteurs immobiliers en vue de construire des immeubles destinés à la location simple;
- contribuer à mobiliser l'épargne à long terme et à transformer l'épargne à court terme en investissements à long terme dans le secteur du logement ;
- contribuer à la croissance et à l'expansion des marchés monétaires et financiers.

Pour réaliser cette mission, la BHS :

- collecte et reçoit les dépôts d'épargne et à terme des personnes physiques et morales;
- contracte des emprunts et émet des obligations ou bon à terme sur tous les marchés ;
- reçoit le produit de recettes spéciales affectées à l'habitat social par les pouvoirs publics ;
- transfère à des tiers, des droits résultant de tous prêts ou investissements dans des titres et valeurs qui auraient été fait par elle ;
- contracte des emprunts sous toute formes et porte au réescompte auprès de la banque centrale ;
- participe à des syndicats de garantie d'émission de titres et obligations ;
- reçoit le produit des prêts consentis par l'Etat ainsi que celui des dotations et recettes affectées aux équipements des communes et les pouvoirs publics.

Etant donné que l'environnement bancaire est très mouvant et l'effet de concurrence est un préalable à suivre de près ainsi que les exigences des nouvelles technologies et la dégradation des pouvoirs d'achats liés à l'insuffisance des revenus des ménages, a amené les dirigeants de la BHS en 2005 à élargir les objectifs de l'institution pour mieux répondre aux nouvelles attentes du marché.

Ces objectifs additionnels se résument comme suit :

- prêts à court terme aux clients personnes physiques sous forme de crédits d'équipement, de prêts personnels ordinaires ou de découverts ;
- prêts à moyen et longs termes aux promoteurs immobiliers pour la réalisation des programmes destinés à la location simple.

Toute chose égale par ailleurs, de façon générale, la BHS est autorisée de par ses statuts à exercer toutes les opérations financières, immobilières se rattachant à son objet social.

4-1-4 Réseau de la BHS

Pour bien assurer ses activités et répondre aux attentes de la clientèle, la BHS a mis en place un important réseau qui sert le lieu de services et opérations sur les grands carrefours urbains et ainsi au niveau des certaines régions du pays et à cela s'ajoute deux agences à l'international pour répondre essentiellement aux opérations des transferts à l'étranger.

Ainsi le réseau de la BHS mise à part le siège est composé de huit (08) agences à savoir :

- BHS Agence Leopold Sédar Senghor ;
- BHS Agence Jet d'eau ;
- BHS Agence parcelles Assainies ;
- BHS Agence Saint- Louis ;
- BHS Agence de Thiès ;
- BHS Agence de Ziguinchor ;
- BHS Agence New York(Main office);
- BHS Agence New York (Harlem office).

4-2 Structure organisationnelle de la BHS

En même temps que l'environnement des affaires change les techniques d'organisation et d'orientation subissent le sens pour mieux s'adapter et répondre aux exigences du secteur d'activité.

Conscient de ce fait, la BHS en tant que organisation dynamique est structurée en organes d'orientation et de décisions et en organe chargé de la gestion courante des affaires. Son fonctionnement est régi aussi par une convention collective. Pour dire que tous les avantages qui sont prévus par la convention en faveur du personnel sont pris en charge sans recours à la décision administrative interne.

La structure organisationnelle de la BHS comprend les Assemblées Générales des actionnaires, le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les Directions opérationnelles auxquelles sont rattachés les services (organes de gestion).

4-2-1 Rôle des organes délibérant de la BHS

Composés du Conseil d'Administration, du Comité de Direction et de l'Assemblée Générale, ils constituent en un mot le staff de toutes les politiques de l'institution.

4-2-1 -1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration assure la haute responsabilité de l'administration de la banque. Il est obligatoirement saisi de toutes questions pouvant influencer la marche générale de l'institution. Il nomme parmi ses membres personnes physiques, un président dont il fixe la durée des fonctions sans qu'il puisse excéder son mandat d'administration. Il peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires de la banque dans la limite du tiers des membres du conseil. Les administrateurs sont désignés par l'Assemblée Générale Ordinaire pour une durée de six (06) ans mais ils peuvent être révoqués à tout moment par une assemblée générale extraordinaire.

Le Conseil d'Administration de la BHS est composé d'un président, d'administrateurs élus et deux commissaires aux comptes.

Le conseil d'administration a pour mission principale de définir les objectifs de la société et les règles et procédures à suivre concernant sa gestion. Il exerce un contrôle sur la gestion du Directeur Général, procède à l'arrêté des comptes de chaque exercice. C'est l'organe de la stratégie de la société. Il dispose notamment des pouvoirs suivants :

- convoquer les assemblées générales ;
- arrêter les inventaires et les comptes qui doivent être soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires, statuer sur toutes les propositions à lui faire arrêter l'ordre du jour ;
- nommer et révoquer le Directeur Général ;
- coopter un ou plusieurs administrateurs dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

4-2-1-2 Comité de direction

Composé de six (06) membres, tous désignés par le Conseil d'Administration, un Président et un Directeur Général. Ce comité peut être saisi de toutes les questions relevant du Conseil d'Administration sur demande de ce dernier, il est également chargé de l'octroi de certains prêts.

4-2-1-3 Assemblée Générale

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, est l'organe d'expression directe de la volonté collective des actionnaires de la société.

Ses délibérations obligent tous les actionnaires, même absents dissidents ou incapables.

Les décisions collectives des actionnaires sont prises en assemblées générales, lesquelles sont qualifiées d'ordinaires, d'extraordinaires ou spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

4-2-1-3-1 Assemblée générale ordinaire

Doit se réunir au moins une fois par an (en principe six mois après la clôture du chaque précédent exercice) en vue de statuer sur les aspects de la vie de l'organisation qui seraient de son ressort au regard des dispositions législatives et des ses statuts. Elle a pour pouvoir et attribution suivants :

- reçoit le rapport du conseil d'administration sur la marche de la société et les opérations sociales et reçoit reddition des états financiers de synthèse de sa gestion ;
- reçoit et arrête le bilan et le compte de profits et pertes, des résultats, la constitution de réserves et la répartition des bénéfices ;
- reçoit le rapport des commissaires aux comptes ainsi que celui sur les conventions entre la société et ses administrateurs ou assimilés, approuve ou désapprouve ces convention ;
- accorde ou refuse le quitus aux administrateurs ;
- nomme et révoque les administrateurs et les commissaires aux comptes ;
- approuve ou rejette les nominations d'administration faites à titre provisoire par le conseil d'administration ;
- fixe la rémunération des commissaires aux comptes ;
- confère au conseil d'administration toute les autorisations que celui-ci juge bon de lui demander et qui n'emporte pas modification des statuts.

4-2-1-3-2 Assemblée Générale Extraordinaire

Elle se réunit à chaque fois que le besoin se fait sentir en vue d'apporter des modifications sur les textes ou lorsque des difficultés affectent la marche de la société.

Elle a pour attributions et pouvoirs ci- après :

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts en toutes leurs dispositions. Elle ne peut cependant augmenter les engagements des actionnaires ni changer la nationalité de la société.

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut notamment décider ou autoriser, sans que l'énumération qui suit ait un caractère limitatif :

- l'augmentation ou la diminution du capital de la société ;
- la propagation ou la dissolution anticipée de la société et généralement toute modification dans la durée de celle-ci ;
- la modification directe ou indirecte de l'objet social ;
- le transfert du siège social ;
- la modification ou la dénomination sociale ;
- la division ou le regroupement, la modification de la valeur nominale des actions ;
- la modification des conditions d'affectation ou de répartition des bénéfices ;
- la fusion de la société avec toutes sociétés constituées ou à constituer ;
- la scission de la société entre plusieurs sociétés préexistantes ou nouvelles.

4-2-2 Organes d'exécution

L'ensemble des missions de la banque nécessite l'adoption d'une organisation interne adéquate pour assurer la réalisation optimale. En juin 2006, l'organigramme de la BHS a connu une réforme ; celle-ci a notamment concerné la dénomination des directions, leur restructuration et définition de nouvelles missions. Le nouvel organigramme comporte une direction générale et des services rattachés, des directions opérationnelles, des départements et services assimilés sont chargés de la gestion de l'institution.

L'organigramme hiérarchique de la BHS (annexe)

4-2-2-1 Direction Générale

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres ou en dehors d'eux, un Directeur Général qui doit être obligatoirement une personne physique. Le Directeur Général assure sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société et il la représente dans ses rapports avec les tiers. Il jouit à cet effet des pouvoirs les plus tendus, dans la limite de l'objet social, sous réserve toutefois des pouvoirs que l'acte uniforme attribue expressément aux Assemblées Généraux et au conseil d'Administration.

Le directeur Général dispose de pleins pouvoirs lui permettant d'exécuter les décisions prises par le Conseil d'Administration et d'assurer la gestion de la banque. La Direction Générale entretient des relations de coopération et de coordination des informations avec les autres directions. En plus, elle soumet au Conseil d'Administration le bilan de ses activités et fait un compte rendu de toutes les décisions prises.

4-2-2-2 Audit et Contrôle Général

Dans le cadre de la refonte de l'organigramme de la banque initiée en 2006, la direction de l'audit et contrôle général a vu le jour en remplacement de celle du contrôle général. Plus qu'un changement d'appellation, cette nouvelle dénomination traduit la volonté de l'organe exécutif de conférer à la fonction de contrôle une envergure et des moyens plus conformes à ses missions habituelles.

4-2-2-2-1 Organisation et Attributions

A l'instar du contrôle général, la Direction de l'audit et du contrôle général bénéficie d'une indépendance fonctionnelle grâce à un rattachement hiérarchique direct à la Direction Générale. De même, elle jouit des prérogatives étendues dans le champ de ses interventions et l'accès aux documents nécessaires à l'exercice de sa mission.

La poursuite en vue d'une finalisation rapide de la mise en place de cette organisation devrait passer par :

- la structuration de l'entité avec la création de ses démembrements et leur pourvoi en moyens humains et matériels ;
- l'amélioration du cadre d'orientation et de mise en œuvre de la politique de contrôle de la banque par une plus grande implication des divers intervenants ;
- l'assignation d'une lettre de mission à la dite direction.

Héritière du contrôle général, la Direction de l'Audit et du Contrôle Général (DACG) poursuit les mêmes activités centrées sur :

- le contrôle de la comptabilisation des opérations ;
- le traitement des réclamations de la clientèle ;
- le pilotage du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux ;
- le suivi des opérations dites remarquables.

Ces aspects opérationnels sont complétés par la revue périodique des comptes et états de synthèse et pour renforcer l'efficacité en terme systémique, les fonctions de gestion et d'audit sont amplement rattachées au sein de la DACG. Il est vrai que le programme d'audit et de contrôle prévoit l'audit mensuel d'un thème ou d'un cycle et la revue annuelle des procédures.

Dès lors, il serait utile de veiller à :

- l'instauration d'un contrôle de gestion assurant la tenue et l'analyse des indicateurs de gestion, suivi des normes prudentielles et le pilotage du processus budgétaire (élaboration du budget, contrôle des dépenses, suivi des réalisations) ; un bon contrôle de gestion, capable de mesurer et d'améliorer les performances à tous les niveaux ;
- la pleine intégration de la fonction audit dans les activités de la DACG avec pour principale mission la maîtrise des risques.

4-2-2-2-2 Fonctionnement

Le fonctionnement de la DACG est caractérisé par l'exécution des tâches quotidiennes de contrôle des journées comptables et de traitement des réclamations de la clientèle. Manifestement, la taille de l'effectif actuel représente un handicap pour une correcte prise en charge des missions de la direction notamment le volet relatif au dépouillement des journées comptables qui est assuré par eux (02) agents.

Le renforcement des effectifs de la cellule de dépouillement est la seule solution pérenne à cette situation porteuse de risques pour la banque.

4-2-2-3 Direction clientèle et réseau

Elle s'occupe de la nouvelle orientation commerciale notamment la gestion de proximité. Elle est composée de deux départements :

- département commercial et du réseau : gestion de la clientèle de particuliers et coordination du réseau d'agence locales. Il prend en charge l'entrée en relation et la gestion de la relation clientèle ; les crédits immobiliers particuliers, les crédits ordinaires et la commercialisation des produits de la banque ;
- département des opérations : traitement des opérations de la clientèle, gestion de la monétique, des transferts rapides d'argent.

4-2-2-4 Direction d'exploitation (DE)

Elle résulte de la fusion de deux directions (crédit et technique) pour une meilleure synergie et un raccourcissement des délais de traitement des dossiers. Ses tâches sont assurées par de deux départements :

- Département crédit : gestion de la relation avec les professionnels de l'immobilier et les opérations collectives, promoteurs ; investisseurs et coopératives d'habitat. Il intègre aussi la fonction conseil et accompagnement des promoteurs et des coopératives ;
- Département technique : étude et gestion technique des projets

4-2-2-5 Direction informatique et organisation (DIO)

Avec un renforcement de la fonction organisation, pour accompagner les nouvelles orientations de la BHS. Elle est chargée essentiellement du système d'exploitation informatique lié au fonctionnement des logiciels. Deux départements pilotent les charges de cette direction :

- Département exploitation et réseaux ;
- Département études et développement.

4-2-2-6 Direction Administrative et Financière

Elle est placée sous la supervision du directeur administratif et financier. Ce dernier est chargé de contrôler tous les domaines relatifs à la gestion du patrimoine et du réseau des correspondances. Elle est structurée en deux départements :

- Département de la comptabilité et de la trésorerie, avec une place importante qui est donné à la fonction trésorerie, chargée de rentabiliser les excédents de liquidité ;
- Département de l'administration générale et ressources humaines ; ou un volet important est dédié à la formation aux nouvelles activités.

4-2-2-7 Direction risques et contentieux

Nouvelle création qui s'impose en raison du contexte actuel caractérisé par un accroissement des risques et plus particulièrement des risques sur le crédit. Elle est articulée par deux départements :

- département des risques qui assure la maîtrise des risques en effectuant dans une complète indépendance par rapport à la filière crédit le contrôle de tous les engagements et dossiers de crédit ;
- département juridique et contentieux qui prend en charge la gestion des garanties, recouvrement et les risques juridiques.

4-2-2-8 Service marketing et communication

Importance accordée à cette fonction dans le service bancaire actuel, justifie le positionnement de celle-ci auprès de la direction générale.

Elle est transversale à toutes les entités commerciales. En relation avec la direction générale, ce service doit définir :

- les orientations marketing ;
- Procéder à l'étude et au suivi des besoins de la clientèle ;
- Proposer la création de nouveaux produits.

Cette direction est composée de deux (02) services :

- le service commercial : Il est chargé de la communication institutionnelle, de l'ouverture de comptes et la gestion des produits ;
- le service assistance aux coopératives d'habitat : il assure la gestion des relations que la banque entretient avec les coopératives.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons eu à faire la présentation historique de la banque de l'habitat du Sénégal (BHS) à savoir : l'objet de sa création, sa mission fondamentale et les objectifs assignés. Son organisation interne et les différents processus de contrôle interne mises en place ainsi les principaux acteurs qui animent celui-ci ont été également décrits.

Chapitre : 5 Analyse du dispositif du contrôle interne de la BHS

Comme toutes les autres banques de l'espace UEMOA, la BHS est dotée d'un système de contrôle interne lui permettant d'être à l'abri de certains risques liés au métier. Cependant la mise en place n'est pas suffisante pour parvenir aux rendements escomptés; pour cela, il faut un suivi adéquat des processus et leur mise à jour régulière pour s'assurer de l'efficacité et de la pertinence dudit dispositif.

Nous verrons dans ce chapitre le contrôle interne telle que ça se passe à la BHS ainsi que de sa gestion à travers ses composantes avant de l'apprécier sur la base de la conformité telle recommandé par la commission bancaire pour ensuite voire la dimension de son efficacité sans s'écarter des lois et règlements en vigueur.

5-1 Contrôle interne de la BHS

Le contrôle interne joue un rôle important dans le dispositif de pilotage des organisations. Il a pour objectif de contribuer à la maîtrise des risques encourus dans le cadre des activités.

5-1-1 Objectifs du contrôle interne de la BHS

Les principaux objectifs assignés à la mission de la BHS se déclinent en trois catégories

- performance : garantir l'efficacité et l'efficience des actions entreprise ;
- information : assurer la régularité et la sincérité de l'information financières pour servir de base fiables dans les processus de prise de décisions ;
- conformité : assurer la conformité des actions aux lois, règlements ; orientation et procédures en vigueur.

5-1-2 Evaluation du contrôle interne de la BHS

L'évaluation du système de contrôle interne de la BHS permet de voir le contexte existant, déceler ses anomalies et faire des propositions concrètes d'amélioration.

5-1-2-1 Politique de contrôle interne

La BHS a adopté, en 2004, un document intitulé « politique de contrôle interne ». Ce cadre d'orientation générale du contrôle interne efficace a identifié et appelé leur rôle dans la promotion d'un système de contrôle dynamique. Dans cette perspective, l'indépendance des fonctions, la fiabilité du système d'information et de documentation, la mise en place des procédures claires et précises, ainsi que le renforcement de l'activité de surveillance ont été définis comme devant contribuer à une meilleure maîtrise des risques.

Il en ressort que le document de politique de contrôle interne demeure actuel et mérite toutefois d'être complété sur les aspects ci-après :

- l'implication plus grande de l'organe délibérant dans l'identification des risques et la définition de la politique de contrôle ;
- la promotion par l'organe exécutif d'une organisation propice au contrôle et à la mise à disposition de moyens adéquats à cet effet.

5-1-2-2 Environnement de contrôle

La lettre-circulaire n°01-2001/CB du 03 avril 2001 énonce l'existence d'un plan d'affaires quinquennal parmi les éléments d'un bon gouvernement d'entreprise. Dans ce cadre, l'organe délibérant de la BHS, en sa session du 25 novembre 2004 avait adopté le plan d'orientation stratégique 2005-2007

Il en a découlé un certain nombre d'actions importantes telles que l'élargissement de l'objectif social ainsi que l'octroi d'avantage au personnel.

Ce cadre de planification des activités représente un élément important dans le dispositif de contrôle interne de la banque en ce qu'il offre pour la mesure de performances.

- ❖ Outre le contrôle hiérarchique en vigueur dans les différentes entités, la Direction Générale est impliquée dans le processus de contrôle grâce à l'instauration de l'autorisation préalable pour :
 - les opérations sur les comptes débiteurs ou déclassés ;
 - la quasi-totalité des dépenses de la banque.
- ❖ En matière d'octroi de crédits, un système de délégation existe en faveur du comité interne des prêts, du comité de direction et du Conseil d'Administration, seule instances habilitées ;
- ❖ Une validation avant comptabilisation des opérations dites remarquables est en vigueur ;
- ❖ La banque est partie prenante dans le dispositif national de lutte contre le blanchissement des capitaux entraînant le contrôle de l'origine de certains capitaux de la clientèle.

5-1-2-3 Identification et évaluation des risques

Les principaux risques inhérents aux activités de la banque font l'objet, pour l'essentiel d'un encadrement à travers :

- les diverses réglementations notamment prudentielle en vigueur ;
- les procédures d'autorisation préalable pour certaines opérations ;
- les revues a posteriori instaurées par la banque.
- ❖ risque de crédit

Le système de délégation pour l'octroi des crédits que la claire identification des conditions d'instruction de mise en place qui relève des prérogatives de deux entités distinctes, sont susceptibles de contribuer, en amont, à la maîtrise des risques de l'organisation en général et ceux de crédits en particulier.

A posteriori, la revue semestrielle du portefeuille des crédits permet de qualifier le risque encouru et le niveau de provisionnement des créances sur la clientèle.

Quant à la réglementation prudentielle, elle a vocation à prendre en charge, entre autres, la division des risques et les concours aux parties liées. Cette dernière catégorie fait l'objet, conformément aux dispositifs de l'acte uniforme de l'OHADA sur le droit des sociétés commerciales et du GIE, d'un rapport spécial des commissaires aux comptes.

Toute fois, une plus grande maîtrise du risque de crédit est obtenue également par divers autres procédés dont :

- la cotation des risques (rating) : à la suite de la dernière mission de la commission bancaire de l'UMOA, une réflexion est en cours en vue de doter la banque d'un système de cotation ; un document provisoire a déjà été examiné et est en cours d'amélioration ;
- la revue semestrielle du portefeuille devrait aboutir à des décisions en matière d'allocation des ressources et/ou de prise de garanties en fonction des incidents enregistrés sur diverses catégories de clients ou de concours. A titre illustratif, pour pallier les cas de contentieux sur le crédit immobilier aux émigrés et clients du secteur informel, le relèvement du niveau d'apport minimum, l'implication d'un Co-emprunteur ou d'un avaliste peuvent être enregistrés ;
- le risque de perte sur le portefeuille de crédits à la suite de l'invalidité ou du décès du débiteur, est atténué par l'assurance sinistre souscrit par la banque. L'optimisation des

conditions d'indemnisation de la banque nécessite une amélioration de la gestion des relations avec les assureurs par une réduction des délais de libération des remboursements, la prompte notification des changements de conditions de crédits accordés ainsi que le suivi du traitement des polices résiliées.

❖ **risque opérationnel**

Le risque majeur lié au traitement des opérations relève de la gestion du système d'information de la banque. En effet, le caractère non encore opérationnel d'un plan de secours informatique et de continuation des activités fait courir à la banque le risque d'interruption de la production en cas de sinistre.

Au plan des effectifs, il sert à noter la non systématisation des back up pour certains postes sensibles (cas du pôle trésorerie et institutions financières) et le non pourvoi de nombreux postes (cas de la Direction de l'Exploitation), toutes choses de nature à retarder voire compromettre le traitement diligent des opérations.

Notons toutefois que la finalisation, dans le meilleur délai, de la refonte des procédures contribuera à l'accroissement du niveau de maîtrise des risques opérationnels.

5-1-2-4 Activité de contrôle et séparation des tâches

Les procédures administratives, financières et comptables de la banque sont en cours de refonte. Il est donc difficile à ce stade, d'évaluer les faiblesses de contrôle en place sous le double angle de leur conception de l'effectivité de leur mise en œuvre.

Cependant, les tâches y afférentes sont régulièrement menées en suivant les aspects existants tout en évitant de répéter les points de faiblesses relevés et dont les différentes conclusions d'audits ont recommandées leurs changements.

5-1-2-5 Information et communication

Dans toute organisation, le système d'information doit avoir pour finalité la sauvegarde de la piste d'audit grâce à l'existence d'un système d'informations cohérent intégrant une véritable séparation des tâches et de traitement de données par niveau, vérification de la pertinence et respect de procédures ; la tenue des archives dans des conditions susceptibles afin de permettre la justification des mouvements comptables par des pièces probantes.

Dans le cas de la BHS l'intégrité physique des archives ainsi que leur accessibilité souffrent de l'exiguïté de l'espace dédié au stockage d'une masse documentaire en croissance continue,

mais une solution transitoire de louer un nouveau bâtiment a été trouvée avant de finaliser définitivement le cas qui est la construction d'un nouveau bâtiment qui servira désormais de l'archivage des documents de la banque.

S'agissant des archives informatiques, les procédures de sauvegarde sont relativement fiables et gagneraient à être formalisées en vue de leur systématisation.

5-1-2-6 Surveillance des activités et corrections des déficiences

- Grâce au système d'autorisation préalable évoqué plus haut, le contrôle de l'application des décisions prises se trouve grandement facile. La surveillance de la comptabilisation des opérations ne se fait pas en temps réel à cause de l'insuffisance des effectifs de la cellule de dépouillement et devant l'accroissement du volume des opérations de la clientèle. Cet état de fait ne permet pas de détecter les anomalies éventuelles en temps utile et de procéder aux régularisations idoines ;
- La mise en œuvre des recommandations issues des missions des organes externes de contrôle tels que la commission bancaire de l'UMOA fait l'objet d'un suivi à travers des réunions régulières.
Quant aux recommandations émises par les commissaires aux comptes, elles sont généralement prise en en compte dans un bref délai.

5-1-3 Organisation pour la prévention des risques

Une bonne organisation de pouvoir et le respect de procédures permettent d'identifier et prévenir les risques.

5-1-3-1 Hiérarchie des pouvoirs d'engagement

La refonte en cours du manuel des procédures de la banque ne nous permet pas d'avoir la limite exacte des pouvoir d'engagement selon les responsabilités. Cependant nous nous sommes contentés des données disponibles pour en faire notre analyse. En tout état de cause l'objectif primordial est de fixer les limites visant à prévenir les risques liés à l'activité et ceux-ci se caractérisent par les pouvoirs d'octroi ou d'engagement des frais budgétés. Une stratification sur un agenda de signatures définissent les règles conformément à l'organisation du pouvoir consentie aux acteurs de la banque le tableau ci-après retrace les niveaux des pouvoirs d'engagement.

Tableau 4: Cadrage des pouvoirs d'engagement

Montants autorisés \ Catégories de demandeurs	Promoteurs immobiliers vente et location	Coopératives d'habitat	Entreprise : crédits de trésorerie	Entreprises : engagement par signature :	particuliers
0 à 250 Millions	CD	CD	CIP	CIP	CIP
250 à 500 Millions	CA	CA	CA	CD	CA
500 à 1 Milliard	CA	CA	CA	CD	CA
Plus d'un milliards	CA	CA	CA	CA	CA

Source : (BHS, 2008)

- CA : Conseil d'Administration ;
- CD : Comité de Direction ;
- CIP : Comité Interne de Prêt

5-1-3-2 Différentes étapes de la gestion des risques de crédit

L'activité bancaire fait face à divers risques (signature, change, opérationnel, informatique, taux d'intérêt,...etc.) mais le risque liés aux crédits sont ceux qui occupent une place importante et c'est pour cela dans le dispositif du contrôle interne l'attention est beaucoup plus marquée à l'atténuation de ceux-ci.

Les risques bancaires sont généralement relatifs à la nature des produits et aux conditions d'octroi. Ces deux paramètre nous permettent de distinguer leur étendu mais pour mieux les cerner, il est fondamentale de séquencer les étapes pour une bonne maitrise du processus. Il faut :

- identifier ces risques ;
- les qualifier selon le degré d'incidence sur l'activité ;
- évaluer la probabilité de survenance par client ;
- déterminer des stratégies pour maitriser et /ou réduire les risques ;

- évaluer les risques résiduels et latents ;
- suivre de façon régulière l'évolution des risques ;
- faire un reporting permanent à la direction générale ;
- produire des notes périodiques sur le portefeuille destinées aux administrateurs.

5-1-3-2-1 Identification et contrôle des opérations de crédit

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

Les demandes de crédit sont réceptionnées, les gestionnaires de comptes qui travaillent dans la direction d'exploitation plus précisément le département de crédit, procèdent à un contrôle formel des pièces nécessaires à l'évaluation des risques. Toute demande de crédit doit comporter les pièces suivantes :

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

Toutefois, le risque de crédit est principalement un risque client car sa portée dépend de la capacité (qui s'évalue en fonction de facteurs qualitatifs et quantitatifs) et de la volonté (qui s'apprécie à travers l'intégrité du client) du client à remplir ses engagements envers la banque.

Pour pallier aux vices de procédures, le système de contrôle interne de la BHS a classé les acteurs par lesquels doivent passer le circuit de crédit afin de bien garantir une piste d'audit. C'est ainsi qu'on distingue :

- le chargé de préparer le dossier de crédit (gestionnaire de compte) ;
- le chargé d'analyse de risque (l'analyste financier) ;
- le chargé d'autoriser le crédit (le comité de crédit) ;
- le chargé de la mise en place du crédit (administrateur du crédit) ;
- le chargé de gérer le crédit (portefeuille).

Cette nomenclature permet à la banque de bien cerner le risque et procéder rapidement à son évaluation voire même son élimination.

5-1-3-2-2 Identification et évaluation des risques liés aux différents produits offerts par la banque

Pour chaque type de produit, il y a lieu d'identifier et/ou d'évaluer :

- les risques inhérents à ce produit ;
- les facteurs susceptibles de réduire la probabilité de survenance du risque identifié ;
- les risques résiduels.

On entend par risque résiduel, la part de risque qui subsiste après la mise en œuvre de tous les facteurs susceptibles de minimiser la probabilité de survenance d'un risque inhérent et/ou limiter l'ampleur des dégâts en cas de survenance du risque.

5-1-3-2-3 Contrôle du risque client

Antérieurement, pour tout dossier devant être soumis à l'accord des organes de décision, le département des risques devra s'assurer que :

- l'évaluation du risque client a été bien exécutée ;
- l'étude du projet a été menée correctement et que les risques résiduels ont été bien évalués ;
- et que tous les éléments nécessaires à la prise de décision sont au complet dans le dossier.

Avant la mise en disposition des fonds, le département devra suivre le bon dénouement des crédits alloués aux clients c'est dire s'assurer du remboursement des échéances.

Pour cela il devra de très près suivre l'évolution des impayés et s'assurer auprès de la direction d'exploitation et de la direction clientèle et réseau que les actions idoines ont été engagées.

5-1-3-2-4 Reporting

Etant un des éléments de la composante du contrôle interne, le reporting retrace les comptes rendus sur situation du crédit. Ainsi on distingue à titre indicatif les éléments ci-dessous :

- l'évolution des créances impayées ;
- l'évolution des créances déclassées ;
- l'évolution des projets financés par la banque (promotion, coopératives, locatifs) ;
- le suivi des projets à évolution défavorable ;

- le suivi des recommandations des instances d'approbation ;
- les problèmes rencontrés dans le recueil des garanties ;
- les comptes débiteurs sans autorisation et les comptes en dépassement d'autorisation.

5-2 Appréciation du contrôle interne

Après avoir fait le tour de rôle du système de contrôle interne des organisations à l'échelle internationale, puis dans l'espace l'UMOA et celui de la BHS en particulier, nous allons essayer de trouver quelques éléments de réponses à notre question de base à savoir : En quoi la pratique du contrôle interne de la BHS est-elle conforme au système de contrôle interne préconisé par les autorités de tutelle ? Et si cette conformité permet-elle à la BHS d'atteindre ses objectifs ? Et quelle serait l'efficacité de cette conformité sur la rentabilité de l'organisation. Pour répondre aux questions ci-dessus, nous allons tout d'abord présenter la teneur de la circulaire N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000 portant sur la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit avant de voir le degré de la conformité et les insuffisances y afférentes.

5-2-1 Présentation de la circulaire N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000

Les banques et les établissements financiers de l'UMOA doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

La présente circulaire se substitue au 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.

5-2-1-1 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).

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 assujetti 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.

5-2-1-2 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.

5-2-1-3 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.

5-2-1-4 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 ;
- d) 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 sont 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.

5 2-1-5 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 assujéti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte ;
- une présentation du programme d'actions pour la période à venir.

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

Ces rapports doivent également être tenus à la disposition des commissaires aux comptes, chargés de veiller notamment à l'efficacité du contrôle interne, conformément aux dispositions édictées par la circulaire n° 02-91/CB du 10 juin 1991.

Les banques et les établissements financiers, surveillés sur une base combinée ou consolidée, doivent préciser en outre, dans un rapport annuel, les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans l'ensemble du groupe. Ce rapport est communiqué à la Commission Bancaire, dans un délai de trois mois, et tenu à la disposition des commissaires aux comptes.

La présente circulaire annule et remplace les dispositions précédentes, notamment celles contenues dans la circulaire n° 03-91 du 10 juin 1991.

5-2-2 Conformité aux normes et à la réglementation

L'appréciation de la conformité du système est relativisée par rapport aux composants du dispositif du contrôle interne. Cette approche nous permet de bien voir que l'environnement

du contrôle n'est efficace que si ses acteurs ont une culture poussée d'éthique et déontologie en matière d'application de règles et procédures pour atteindre les objectifs assignés par l'organe délibérant.

5-2-2-1 Rôle de l'organe délibérant et exécutif

L'existence d'un Comité d'Audit, d'une charte d'audit des objectifs clairement ficelés, la fixation des limites concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt permettent d'apprécier l'implication de du Conseil d'Administration et de la direction générale dans le système de contrôle interne dans une banque.

Tableau 5: implication des organes délibérants et exécutifs dans le système du contrôle interne

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Rôle de l'organe délibérant et exécutif	<ul style="list-style-type: none"> - L'implication de l'organe délibérant, exécutif et du personnel dans le système de contrôle interne ; - L'organigramme ; - L'audit interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence du comité d'audit. - L'existence d'un organigramme. - L'existence d'un système de délégations des responsabilités ; - L'existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne.

Source : nous-mêmes

Inexistence d'un Comité d'Audit et de la charte d'audit constituent un véritable handicap pour le contrôle interne mais compte tenu de leur importance, la BHS s'est engagée à les mettre en place dans le meilleur délai.

5-2-2-2 Evaluation et la prévention de risques

Cette étape a fait l'objet d'une élaboration de la nomenclature de risques, l'identification et l'appréciation globale selon le portefeuille de la BHS et ensuite l'activité de contrôle devant permettre de gérer les activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne. Cette évaluation s'est caractérisée par la fixation des indicateurs, les éléments de mesure et les résultats s'y attachant conformément aux dispositifs du contrôle interne de la BHS.

Tableau 6: Diagnostic du système de gestion de risques

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Système de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - La fixation des limites ; mode de vérification du respect de limites ; - Qualité du système de contrôle en place ; - Prévention des risques ; - Détection des anomalies ; - Sauvegarde des archives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un système d'évaluation et de suivi des risques ; - Analyse du risque de crédit, fixation d'une politique de crédit temporelle ; - Gestion des impayés ; - Condition d'approbation des prêts, limites aux risques de change et de taux ; - Revue qualité des travaux et résultats d'audit ou de contrôle ; - Suivi des recommandations issues des audits (internes et externes) ; - Surveillance du patrimoine de la banque ; - Veiller au respect des procédures.
Dispositif de surveillance de	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des engagements ; - Suivi régulier des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> - L'assainissement du portefeuille, le bon suivi des

toutes les familles de risques	débiteurs ; - Suivi des garanties ; - Contrôle des dossiers de crédit (analyse de la documentation, de la solvabilité et du risque de non paiement) ; - Contrôle du respect des pouvoirs en matière d'engagements ; - Gestion du risque de documentation ; - Mise en place et suivi du système de cotation des risques ; - Mise en œuvre de la politique de recouvrement (précontentieux et contentieux).	engagements et la préservation optimale des intérêts de la banque dans toute action contentieuse.
--------------------------------	---	---

Source : nous mêmes

Ce tableau permet de voir qu'il existe à la BHS un système de prévention et d'évaluation des risques. En ce qui concerne précisément le risque de change, les moyens d'évaluation permettent de :

- de connaître la position de change au jour le jour ;
- de connaître le résultat de change ;
- de faire de rapprochements nécessaires voire les ajustements qui s'imposent.

Toute fois des limites ont été fixées par la direction pour mieux maîtriser le risque de change. Il s'agit de

- des limites globales des positions de changes de fin de journées ;
- des limites de transaction journalières ;
- des limites de financement des opérations croisées ;
- des limites maximales cumulatives d'emploi de liquidités ;
- des limites d'encours global de contacts de change ;
- des limites de change pour les clients.

Notons que pour chacune de ces limites, il a été fixé des conditions de dépassement ou d'augmentation temporaire.

Par ailleurs la direction générale fixe des limites pour la réalisation des opérations en devise (300.000fCFA) ces limites étant très faibles mais permettent à la banque de limiter les pertes en cas de chutes brutale de cours. Ces limites sont d'ailleurs en conformité avec la réglementation des changes malgré que certains clients marquent leur désapprobation aux principes.

Le système d'évaluation de taux d'intérêt permet :

- la maîtrise de la situation des comptes de la banque auprès des correspondants ;
- les encours à la clientèle, les dépôts ; l'état du portefeuille de titre de la banque dans le les livres de la banque centrale.

La BHS a un système de surveillance interbancaire assez complet intégrant :

- la prise en compte des contreparties prévues par la réglementation ;
- la fixation d'une politique de crédit ;
- la fixation des conditions d'approbation de prêts ;
- un guide compte d'analyse de risques ;
- un audit des dossiers de crédit.

5-2-2-3 Contrôle des opérations et des procédures

Les applications de l'approche systémique sont beaucoup encouragées à ce passage car au niveau de la BHS toutes les directions sont concernées par les contrôles de opérations et des procédures pour redonner plus de fiabilité à l'ensemble des activités de la banque.

Etant la tâche principale de la DACG, mais l'exercice de l'activité du contrôle doit avoir un caractère général, pour être plus efficace et atteindre les objectifs assignés. Cette collégialité autour de la culture sur le contrôle est un véritable baromètre de succès de la banque en générale et de la DACG en particulier à qui incombent la responsabilité et l'obligation de résultat.

Tableau 7: Diagnostic du système de contrôle des opérations

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Système de contrôle des opérations	Le manuel de procédures.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une séparation clair des tâches ; de procédures formalisées ; - Nature des contrôles.
	Existence d'un département d'audit interne.	Il existe à la BHS un département d'audit interne.
	Existence d'une application claire des fonctions.	<ul style="list-style-type: none"> - La grille de séparation des tâches fait apparaitre des cumuls de fonctions dont le plus important est le cumul des fonctions d'engagement, de libération des capitaux et des fonctions de comptabilisation par le département des Operations. - Contrôle de la journée comptable.
	Natures de contrôles	Il existe à la BHS un contrôle de premier niveau exécuté normalement par toutes les directions et un contrôle du second niveau émanant spécialement de la DACG.
	Procédures par séquences d'activités	Mise à part le manuel des procédures général la BHS dispose un manuel des procédures relatif aux activités de chaque direction comme par exemple le manuel des procédures comptable des politiques de crédit pour citer que cela

Source nous-mêmes

La BHS dispose d'un manuel des procédures mis à jour en avril 2008 sauf pour quelques postes dont la refonte continue. Ce manuel précise :

- La nature des opérations ;
- Les politiques de contrôles et d'administration des opérations ;
- Les conditions de vérification et justification de solde.

Il faut noter que ces procédures couvrent les opérations suivantes :

- Les opérations de caisse ;
- Les opérations de crédit ;
- Les opérations de transfert ;
- Les opérations de change.

Par ailleurs pour rendre beaucoup plus efficace le système de contrôle interne et répondre aux exigences de l'organe délibérant, notamment la décentralisation de tâches permettant d'apparaître de façon claire une piste d'audit, la BHS a mis en place des manuels propres à certains départements :

- le manuel des politiques de crédits ;
- manuel des procédures administratives comptables et trésorerie ;
- le manuel de suivi des ressources humaines ;
- le manuel du système d'information (informatique, clientèle, risques).

Il existe un organigramme hiérarchique détaillé avec les définitions de fonctions pour les postes mais celui-ci montre par contre, que le principe de la séparation des tâches et surtout l'autonomie d'action de la DACG ne sont pas respectées à la BHS, conformément aux dispositions de la circulaire.

Cependant, malgré l'existence de manuels de procédures, la direction arrive souvent à prendre un certain nombre de notes de services pour notifier sensiblement les procédures décrites dans le manuel mais nous ignorons les raisons motivant ce principe.

La DACG garante du respect des toutes les procédures de la banque effectue chaque jour des contrôles sur la base des rapports quotidiens que lui transmet la direction de l'informatique et de l'organisation.

Ces contrôles portent sur la vérification :

- des transferts ;
- de la position de change ;
- sur le dépôt à terme ;
- sur les chèques certifiés.

Toutes ces opérations sont regroupées à la BHS autour d'une rubrique dénommée dépeuplement des journées comptables.

Cependant un gros problème se pose car les opérations de caisse qui sont le plus fréquentes et risquées sont directement classées dans l'archive sans aucun contrôle avant leur cheminement.

Les contrôles stratégiques dits de cohérence du contrôle interne qui permettent d'apprécier et de corriger les failles des procédures mis en place par rapport aux objectifs définis par les autorités de la banque portent sur toutes les opérations et les engagements de la banque envers les tiers. D'ailleurs cette direction apparaît dans l'organigramme de la banque en staff et directement rattachée à la direction Générale. Mais ce rattachement à la direction et non au conseil d'administration limite ses pouvoirs d'indépendance.

Pour renforcer d'avantage le niveau de contrôle interne, la DACG est doté d'un département spécial chargé de l'inspection. Ce département malgré le sous effectif parvint à effectuer des contrôles dans les différents services et agences de la banque. Ces investigations à ce niveau porte sur la vérification relative du système en place pour la surveillance de certains risques spécifiques (risques sur les opérations du marché, de crédit, de change etc.) et le respect des pouvoirs donnés par l'organe délibérant.

Le rattachement hiérarchique de la direction comme nous l'avons souligné ci-dessus ne semble pas entaché de toute autonomie des auditeurs et inspecteurs, toutefois, l'idéal aurait été que la DACG soit directement rattachée au conseil d'administration.

5-2-2-4 Système d'information et de la documentation

L'objectif primordial de ce système est de bien retracer la piste d'audit permettant de suivre tous les mouvements des opérations relaissées par la banque avec toutes les exigences, la fiabilité et la pertinence de l'information. Mais cette composante très essentielle du système de contrôle interne n'est pas bien définie au niveau de la BHS c'est seulement l'exigence du métier qui oriente les agents en cas de besoin à retracer leur propre piste d'audit à suivre. Cette absence formelle de la piste d'audit est un véritable handicap dans un système de contrôle interne, mais face à cette insuffisance remarquable la DAGC n'est restée au mutisme

du système c'est pour cela dans un document intitulée plan stratégique réalisée en 2007 par la même direction a fait ressortir de façon claire la mise en place d'un comité d'audit, de la charte de l'audit et de la formalisation de la piste d'audit.

Cependant la BHS dispose des moyens suivant pour vérifier l'existant :

Les moyens pour vérifier le respect du plan comptable bancaire sont l'analyse de la balance, du grand livre des comptes et les états de justification de solde.

Notons que le système d'information provient de plusieurs sources notamment :

- le système d'exploitation général provenant de la mise en place d'un progiciel bancaire ;
- le logiciel d'application pour l'élaboration des documents de synthèse ;
- le logiciel d'application pour l'élaboration des travaux d'amortissement des emprunts.

Doit normalement être en staff est indépendant de toutes les autres directions, le contrôleur de gestion de la BHS est dépendant de la DACG malgré que d'après la responsable de cette fonction que son rattachement ne lui pose aucun préjudice dans l'exécution de son travail mais vu la teneur du poste, celui-ci devrait être autonome de toute direction opérationnelle ou non.

Notons qu'à la BHS, le contrôleur de gestion a pour mission de mettre en œuvre une politique de lutte contre le blanchiment des capitaux et mettre en place un système de contrôle de gestion fonctionnel et exécute parfois les tâches revenant aux auditeurs internes dont le poste est toujours vacant. Ses travaux s'articulent autour des axes ci-dessous :

- impulser le cadre de la lutte anti blanchiment (surveillance des opérations, déclarations, formations) ;
- mettre en place un programme interne de LAB et de procédures de LAB et veiller à leur application ;
- suivre les opérations remarquables ;
- gérer le processus budgétaire ;
- tenir les indicateurs de gestion et analyser l'activité ; en dresser des rapports périodiques ;
- assurer le respect des normes prudentielles ;
- vulgariser de la bonne gouvernance et de la déontologie ;

- assurer le secrétariat des différentes instances de décision.

Mais le contrôleur de gestion est dépendant sur le plan administratif de la DACG, de la DAAF et de la CENTIF (cellule nationale de traitement des informations financières) sur le plan informationnel.

Cette dépendance ne reste pas sans corollaire sur l'efficacité du contrôle de gestion car c'est à cette entité que revient aussi le devoir de présenter les rapports d'activités semestrielles de la banque et ceux à présenter à la commission bancaire. A notre avis il peut avoir des rétentions d'information ou des décalages temporels qui peuvent nuire à exécution normale de cette entité.

Mise à part cette anomalie, à la BHS le système de contrôle interne ne s'assure pas que le système informatique est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes, dans les conditions satisfaisantes de sécurité. En effet, le département d'audit interne n'a jamais diligenté de missions d'audit informatique. Elle se contente de surveiller les forçages qui ont été fait au niveau du système.

Mais pour réduire le risque lié au système, un comité de sécurité a été mis en place pour réfléchir sur les procédures.

5-2-2-5 Système de surveillance prudentielle

Conformité aux règles de la commission bancaire fait l'objet à l'élaboration des rapports périodiques exigibles portant sur le contrôle interne. Ces rapports doivent se présenter de la manière suivante :

- rappels des objectifs du contrôle interne ;
- réalisations de ces objectifs sur l'année ;
- cas particuliers ;
- comparaison par rapport à l'année précédente ;
- projection sur l'année à venir.

Le respect de la réglementation bancaire est toujours appuyé au niveau de la BHS par le calcul des ratios intégrés dans le rapport d'activité.

C'est ainsi que durant le 1^{er} semestre 2008, les principaux ratios prudentiels fixés par la BCEAO ont tous été respectés, à l'exception du ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables.

Tableau 8 : calculs des ratios prudentiels

RATIOS	30/06/2008	30/06/2007	NORMES
Coefficient de liquidité	138,75%	122,06	$\geq 75\%$
Structure du portefeuille	-	62,41	$\geq 60\%$
Fonds propres/ risques	11%	26,17	$\geq 8\%$
Engagement du personnel / Fonds propres effectif	-	7,02	$\leq 20\%$
Couverture des emplois à moyen et long termes Par des ressources stables	-	45,84	$\geq 75\%$

Source : BHS (2008).

Au total le dispositif de contrôle interne de la BHS est dans l'ensemble quasiment conforme aux dispositifs de la circulaire et répond aux objectifs assignés au système de contrôle interne.

Cependant les quelques anomalies rencontrées de part et d'autres feront l'objet des recommandations.

Tableau 9 : Récapitulatif des forces et faiblesses à la conformité du contrôle interne avec la réglementation

Indicateurs	FORCES	FAIBLESSES	CAUSES	IMPACTS
Rôle des organes délibérant et exécutif.	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système des procédures ; la DACG ; Elaboration annuelle d'un document de politique générale de la banque.	Inexistence d'un comité d'audit ; Les procédures hiérarchiques ne sont pas respectées conformément à l'organigramme ; Manque de la piste d'audit.		L'indépendance des auditeurs non garantie ; Difficulté de contrôle rapide des certaines opérations.
	Existence d'un organigramme.	Certaines correspondances ne respectent la ligne hiérarchique décrite dans l'organigramme.	Affinité	Risque de collusion ; Risque d'erreurs ; Fuite d'information Développe les stress.
Evaluation et prévention des risques.	Existence d'une procédure d'analyse des risques.	Non actualisation en fonction de mutation du marché.	Absence du comité d'audit.	Décision non conforme à l'existant.
	Existence d'une politique de crédit révisé dans le temps.	Absence d'adéquation entre les besoins de la clientèle et les objectifs de la banque ; certains dossiers manquent des renseignements adéquats (manque des états financiers du demandeur de crédit à l'annexe).	Refonte des procédures.	Réticence d'engagement et mutation d'ambition de la part de la clientèle.
	Maitrise permanent de la position de change et de la situation de la liquidité bancaire.			Bon système de prévention des risques
Contrôle des opérations et procédures	Production des états financiers périodiques conformité aux instructions de la commission bancaire, notamment en ce qui concerne le respect de calcul des ratios prudentiels ; enregistrement périodique des opérations	Absence de la comptabilité analytique. Une très longue durée des opérations dans les comptes d'attente.		Perte de l'information méconnaissance des coûts liés aux opérations tarifications vicissitudes et arbitraires.
	-Contrôle des opérations -Séparation des tâches ; -existence des manuels des procédures ; -Existence d'un contrôle de second niveau pour les opérations suivantes (crédit, transfert, change) ; - existence d'un département d'audit interne	- absence de contrôle réciproque ; -il n'existe pas un contrôle de second niveau dans le domaine informatique et les opérations de caisse ;	- il n'y jamais eu une mission d'audit informatique ;	Risques de défaillance du système, de blocage du système Informatique, de non exhaustivité des informations financières.

Système d'information et de la documentation.	-Le plan de banque est conforme au NPCB ; -la gestion de crédits est informatisée ; -le système informatique fonctionne en réseau et s'appuie sur un serveur conçu à partir d'un logiciel.	-absence d'une piste d'audit ; -absence d'une comptabilité analytique permettant de suivre la rentabilité par adhérent, par secteur d'activité ; -le système d'information ne donne pas toutes les informations relatives à la rentabilité et ne distingue pas en plus les destinataires ; -Aucun contrôle n'indique que le système informatique est adopté aux exigences de l'exploitation et de production rapide d'informations financières, fiables et pertinents dans des conditions satisfaisantes de sécurité.	- le coût des opérations n'est pas connu ; -le système informatique n'a jamais fait l'objet d'une évaluation par le contrôle interne.	Risque de non fiabilité des informations comptables et financières ; -risque d'adaptation du système et /ou du blocage.
Système de surveillance prudentielle.	-Existence d'un document qui retrace les objectifs du contrôle interne et le planning des missions ; Respect des délais de production des rapports à adresser à la commission bancaire.		Respect de la disposition de la commission bancaire.	-les audits sont planifiés, Cotation de la banque par les autorités de tutelles relative aux respects des procédures en vigueur.

Source : Nous-mêmes

Toute fois afin de nous assurer de la conformité du dispositif de contrôle interne tel que spécifié, nous y avons collecté un ensemble d'informations et de documentation en rapport avec :

- son organisation ;
- ses procédures opérationnelles ;
- les rapports des commissaires aux comptes ;
- les rapports de contrôle interne ;
- la pratique quotidienne des activités de crédit ;
- les dossiers des adhérents ;
- les demandes de crédits.

A l'aide des outils de collecte d'information nous avons pu à relever à titre indicatif les forces et les faiblesses de conception dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Forces et Faiblesses du contrôle interne

LES FORCES	LES FAIBLESSES
Les procédures opérationnelles du processus d'octroi de crédit existent et sont formalisées	Les garanties des crédits ne sont pas évaluées par des experts
La BHS dispose d'un environnement de contrôle interne, notamment l'existence d'un organe délibérant, d'un comité de direction et de sécurité, et puis un comité interne de prêts	Manque de documentation sur le logiciel utilisé pour l'étude des dossiers de crédit
Existence d'un dispositif de sécurité permettant d'assurer la libre circulation des actifs et des personnes	Les points de contrôle mis en place ne fonctionnent pas toujours correctement, car il existe des dépassements de lignes sans autorisation
L'existence d'un organigramme hiérarchique qui consacre la séparation des fonctions dans le processus d'octroi de crédit	Les différents niveaux de contrôle ne sont pas respectés dans le processus d'octroi de crédit surtout le contrôle de premier niveau
Existence de limites d'autorisation	

Sources : Nous-mêmes

5-2-3 Efficacité du dispositif du contrôle interne de la BHS

L'appréciation de l'efficacité du système de contrôle interne de la BHS se fera conformément aux objectifs préconisés par la commission bancaire de UMOA.

C'est ainsi à travers le questionnaire établi nous tâcherons de voir l'efficacité de la conformité des activités de la banque; principalement la vérification des opérations et procédures, la gestion des risques, et la vérification de la fiabilité de l'information financière et comptable.

5-2-3-1 Démarche

Pour répondre à nos attentes et comme nous l'avons déjà souligné dans notre modèle d'analyse un questionnaire est conçu à l'endroit du personnel de la banque de type « fermé » est conçu de sorte qu'un non équivaudrait à une faiblesse ou une lacune des processus et/ou

des procédures et des observations pour donner à l'enquête la possibilité d'exprimer librement son opinion dans le but d'apporter ses concours dans l'amélioration des dispositions en place.

5-2-3-2 Résultats

Le résultat global relatif aux dispositifs fondamentaux de contrôle interne ressort une situation de risques potentiels à très court terme liées aux insuffisances relatives certains systèmes de gestion et de contrôle.

Le risque potentiel le plus ferveur est lié tout simplement au système d'évaluation permanent du contrôle interne qui est toujours à un stade embryonnaire. Ce degré de risques se justifie dans la mesure où l'absence de ce système empêche de connaître avec précision où se situent les risques essentiels de la banque. Sans le dynamisme et la permanence dans tous les centres de décision de la banque en effet, il s'avère difficile d'avoir une large vision d'une nomenclature des risques encourus débouchant sur un plan d'action correctrice de l'ensemble des points touchant le régime normale de fonctionnement de la structure.

Au demeurant, les dispositifs ci-après doivent impérativement passer en refonte pour bien cerner et alterner les objectifs de la banque avec les données actuelles de l'environnement économique et financier.

- le système d'évaluation et de planification du contrôle interne ;
- la sensibilisation du personnel aux enjeux d'une bonne politique de contrôle interne ainsi que l'exécution des contrôles du premier niveau et leur surveillance ;
- l'enrichissement qualitatif et quantitatif en ressources de la fonction audit interne ;
- un système d'opérationnalisation du personnel ;
- une politique bien structurée et orientée pour le contrôle de gestion ;
- une meilleure politique d'élaboration et d'analyse des tableaux de bord prospectifs prenant les attentes de la direction générale.

5-2-3-3 Observations

Au delà des dispositifs principaux du contrôle interne, cet exercice a mis en évidence certaines caractéristiques de fonctionnement touchant les structures de l'institution mais ce qui est fondamental c'est l'entendue des observations leur compression afin de faire un diagnostic raisonnable pour en faire une piste corrective profitable à la banque ainsi qu'au personnel. Ces observations ne sont pas exhaustives mais soulignent un point de relai à des analyses pertinentes pour la réalisation des objectifs clairs de l'institution, c'est aussi un biais

d'une ouverture critique pour une analyse scientifique pour les organisations détentrices des capitaux publics.

Il est donc certain que les observations recensées contribueront aux renforcements de la rentabilité de l'institution au cas où les aspects soulignés seront traités avec soins et mis en profit par les dirigeants.

5-2-3-4 Vérification des opérations

Le système de contrôle interne a pour finalité de vérifier que toutes les opérations réalisées sont conformes aux procédures internes et respectent les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérants et exécutifs.

Pour mieux appréhender que le système de contrôle interne de la BHS atteint cette finalité, nous avons analysé le système relativement à sa conception et ses applications. Le tableau ci-dessous récapitule la synthèse :

Tableau 11: Finalités du contrôle interne

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Vérification de la conformité des opérations réalisées, de la banque et des procédures interne par rapport aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnel et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérants et exécutifs	-Existence d'un contrôle au niveau opérationnel ; -existence d'un contrôle de deuxième niveau ; -grille de séparation des fonctions et /ou tâches incompatibles ; -transmission des rapports d'audit conformément aux délais fixés par les procédures en place.	-Le contrôle du premier niveau est exécuté au niveau opérationnel et celui du deuxième niveau par le département d'audit ; -les différents rapports d'audit sont transmis dans les délais aux responsables concernés conformément à leur nature.

Source : Nous-mêmes

Le tableau démontre que la BHS a mis à chaque niveau opérationnel un système de contrôle de premier niveau qui est sans doute le traçant d'une véritable piste d'audit car les procédures ont prévu à chaque niveau opérationnel un dispositif décentralisé

5-2-3-5 Objet de la gestion des risques

La BHS est dotée d'un département à cet effet pour identifier, prévenir et gérer les risques dès leur apparition. Comme le risque zéro n'existe pas, l'évaluation des risques résiduels après traitement trouve sa prépondérance. Etant donné que c'est l'évolution des activités conjointement avec l'environnement qui laisse apparaître des nouveaux risques, pour cela, nous allons présenter sur la base du tableau ci-dessous les finalités pour les organisations surtout les établissements des crédits l'importance de la gestion des risques en général et pour la BHS en particulier.

Tableau 12: Vérification des limites de pouvoir relatif au contrôle des risques

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Contrôle des limites fixées par l'organe délibérant en matière des risques	Existence d'un rapport sur le suivi des limites.	-Vérification des registres de change de transfert de rapport et autres; -Existence d'une note de service qui délimite les montants autorisés pour les différentes opérations.

Sources : Nous-mêmes

Il ressort de ce tableau qu'il existe à la BHS des moyens adéquats pour vérifier le respect des limites autorisées par les dirigeants notamment le registre de change et de transfert pour bien cerner et maîtriser le contrôle sur le blanchiment des capitaux.

5-2-3-6 Objectif de la fiabilité de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier est constitué par le dispositif de la banque défini et mis en œuvre sous sa responsabilité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, une gestion comptable et un suivi financier rigoureux de ses activités, visant à répondre aux objectifs définis. C'est un élément majeur du contrôle interne. Il concerne l'ensemble des processus de

production et de communication de l'information comptable et financière de la banque et concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne comptable et financier vise à assurer:

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire au titre de ces informations;
- la préservation des actifs;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée;
- la fiabilité des comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché.

Tableau 13: Analyse de la qualité de l'information comptable et financière

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Vérification des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière.	-conditions d'enregistrement des informations/ Nouveau Plan Comptable Bancaire(NPCB) ; - condition de conservation/NPCB ; -Conditions de disponibilité /NPCB.	-Les opérations sont enregistrées conformément aux dispositions du nouveau plan comptable bancaire /NPCB; -Les pièces et documents comptables sont conservés conformément aux dispositions en vigueur ; Les états de synthèse sont élaborés conformément aux dispositions du NPCB.

Source : Nous-mêmes

Il ressort du tableau ci-dessus que les conditions d'enregistrement de conservation préconisées par le NPCB sont respectées.

En effet les opérations sont enregistrées en comptabilité le jour où elles sont ordonnancées. Le système mis en place a prévu la comptabilisation automatique des opérations par le département des opérations.

Le plan de compte de la BHS est conforme au NPCB. Nous avons pu le vérifier par la comparaison des états comptables de la banque. A travers le journal, les bilans antérieurs, le compte d'exploitation, la situation comptable,.....etc.

A partir de tableau de présentation des états financiers et des schémas de comptabilisation préconisés par le NPCB, nous avons effectué une comparaison avec les états financiers fournis par le département d'exploitation et réseau et le département comptabilité et trésorerie. Pour faire face à tous ces besoins, la BHS a mis en place des attributs tels prévus par le NPCB et cette vérification a pu se faire par interrogation des fichiers informatique.

Le département comptable et trésorerie élabore les documents de synthèse selon la texture de la BCEAO. Il s'agit :

- de l'état quotidien ;
- de l'état des engagements par signature ;
- du rapport sur la déclaration des soldes des opérations avec le trésor et les billets et monnaie avec la clientèle ;
- des états décennaires ;
- la balance des paiements.

Toutefois, le dispositif de contrôle interne comptable et financier ne saurait se limiter à un ensemble de manuels de procédures et de documents. Son organisation et sa mise en œuvre reposent sur la sensibilisation et l'implication des personnes concernées. L'environnement de contrôle comprend ainsi les comportements des acteurs du contrôle interne, comptable et financier.

Dans ce cadre, la considération relative à l'éthique, à l'intégrité et à la recherche de compétence des acteurs, figurant dans le cadre de référence, apparaît essentielle dans le domaine plus spécifique du contrôle interne comptable et financier.

Conclusion

Ce chapitre a fait l'objet tout d'abord de la présentation de la politique générale de la banque en matière de contrôle et l'évaluation du contrôle interne mise en place par la BHS. Cela nous a permis d'identifier les principaux risques qui sont attachés aux processus du contrôle en vigueur ainsi le niveau de responsabilité des différents acteurs qui interviennent dans la chaîne des activités de la banque.

Après nous avons apprécié ce dispositif du contrôle interne à travers certains paramètres mais celui-ci mérite d'être renforcé pour contenir le niveau des risques qui se révèlent être significatifs. Et pour alléger les contraintes auxquelles les banques sont assujetties notamment le respect des lois et règlements édictés par les autorités du tutelle le résultat d'un questionnaire établi à cet effet nous permis d'apprécier l'efficacité du dispositif du contrôle interne de la BHS. De manière globale en terme du respect de ces réglementations, le résultat est satisfaisant mais des efforts restent à faire afin de combler certaines irrégularités qui sont liées aux activités des organisations car il est impossible voire même inexistant de tailler les textes et le suivre sans des petites failles du fait de la diversité des acteurs, leur niveau de formation ou tout autre facteur qui peuvent intervenir et nuisent à l'exécution juste de ce qui est ou qui serait demandé de faire.

Chapitre 6 : Recommandations et perspectives de mises en œuvre

Les recommandations formulées par l'auditeur sont des propositions d'actions après analyse du système existant en vue de son amélioration. Ces propositions n'ont pas forces d'application immédiate mais préviennent les décideurs des dysfonctionnements latents qui peuvent porter des préjudices à la vie de l'organisation

6-1 Recommandations

6-1-1 Recommandations : la création et opérationnalisation d'un véritable comité d'audit

Il est souhaitable que la BHS crée un véritable Comité d'Audit composé des membres du Conseil d'Administration et de la Direction de l'Audit et du Contrôle Général.

Ce comité sera chargé de porter une appréciation sur l'organisation et la fonction du système de contrôle interne gage de performance de la société. La création d'un comité d'audit est de nature à faciliter le contrôle effectif par l'organe délibérant dont il est une émanation.

Cependant, la mission du comité peut comporter :

- la vérification de la clarté des informations fournies ;
- la pertinence des méthodes comptables adoptées ;
- l'appréciation de la qualité du dispositif du contrôle et des outils de pilotage ;
- le maintien de la communication entre le conseil d'administration, la direction, les auditeurs internes et externes ;
- la surveillance et l'appréciation de l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- l'appréciation du rapport efficacité/ coût de la fonction d'audit interne ;
- la vérification de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne général de la banque.

Il est souhaitable que ce comité soit indépendant de la direction pour pouvoir travailler en toute liberté et sans pression afin de garantir la qualité et la fiabilité des ses rapports.

Toutefois ce comité sera efficace si :

- il est autonome de la direction ;
- il entretient des relations de suivies avec les commissaires aux comptes et les auditeurs internes.
- il dispose des moyens suffisants pour mener à bien ses responsabilités et ses missions.

6-1-2 Recommandations : l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel

Le système d'exploitation de la BHS est informatisé, il est souhaitable que la direction ait une assurance que ce système est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations fiables et pertinentes dans des conditions satisfaisantes de sécurités.

Plusieurs audits permettent d'atteindre cet objectif :

- l'audit de l'activité informatique de la banque ;
- l'audit de l'efficacité du système d'information de la banque ;
- audit comparatif des moyens matériels actuellement utilisés et l'avancée de la technologie.

L'audit de l'activité informatique de la banque permettra de porter une appréciation sur :

- les procédures de développement et de maintenance des logiciels ;
- l'environnement de la production ;
- les fonctions techniques ;
- la protection et la confidentialité des données.

L'audit de l'efficacité du système d'information permettra d'apprécier :

- la performance et le dimensionnement des machines qui servent à la transmission de l'information ;
- l'adéquation des logiciels aux besoins du système.

6-1-3 Recommandations : mise en place d'une comptabilité analytique

Véritable outil de gestion, l'existence d'un service qui se chargera de piloter les exigences de la comptabilité analytique permet non seulement de rentabiliser les produits de la banque mais aussi de porter une appréciation sur le rendement afin de permettre aux dirigeants de prendre une meilleure décision conséquente, car il est important de connaître le coût lié à la mise en place d'un crédit, le coût lié à la gestion du compte d'un client, la marge réalisée sur un dossier de crédit ou tout autre opération de banque (transfert, octroi découvert, etc.).

L'opérationnalisation d'une comptabilité analytique exige la définition d'une méthode d'analyse des coûts. On peut citer quelques approches :

- l'approche par le centre de responsabilité ;
- la méthode des coûts par activités ;

- la méthode de coût cible ;
- la méthode du coût selon le cycle de vie d'un produit ;
- la méthode ABC ;
- la méthode ABCM.

6-1-4 Recommandations : séparation de tâches et autonomie de l'exercice de la DACG

Etant donné que l'organigramme de la banque a bien placé la DACG sous contrôle direct de la direction générale et pour le respect de ceci, le privilège revient désormais à cette direction d'adresser directement ses correspondances à la direction hiérarchique clairement notifié par les procédures en vigueur. Cela démontre en plus la qualité des respects des règles et dispositifs recommandés par la commission bancaire relative à la séparation des tâches et l'autonomie de l'exercice des directions de l'audit dans les entreprises.

6-1-5 Recommandations : connaissance du secteur privé

Spécialiser à nouveau le département crédit dans le financement des projets d'investissements privés quelle que soit la nature des investissements, afin de renforcer l'expertise de la banque dans la connaissance du secteur privé.

6-1-6 Recommandations : Gestion des nouveaux produits relative à la nouvelle technologie

Pour éviter les maux du système technologique, la gestion du money express exige une nouvelle amélioration pour permettre une exploitation plus rassurante de ce service. De ce fait une formation spéciale de l'agent qui s'occupe essentiellement de ces opérations est nécessaire et en plus afin de permettre à la DGCA d'exercer un contrôle rigoureux de la comptabilité, un détachement d'un comptable s'avère nécessaire pour une durée déterminée pour que celui-ci parvienne à identifier les anomalies du système et permettre aux auditeurs internes à faire des recommandations pour corriger les processus.

6-1-7 Recommandations : séparation des tâches

Les fonctions d'engagement, de libération des capitaux et de comptabilisation est une mesure de contrôle très importante dans le système de contrôle interne instituée par la commission bancaire. Il conviendrait de redéfinir ces fonctions dans les banques surtout en ce qui concernent la direction clientèle et réseau.

Cette redéfinition permet de :

- renforcer le contrôle interne au niveau des opérations ;

- de réduire le risque d'erreur ;
- de réduire le risque de malversation ;
- de réduire le risque de collusion.

6-1-8 Recommandation : renforcement de capacités du personnel

S'agissant des besoins en matière de formation, il convient de mettre en place des outils adéquats et pertinents tels qu'un manuel de développement des compétences par la formation. C'est-à-dire un référentiel des compétences qui permettront de définir les besoins en matière de formation et les formations qui sont en adéquation avec les besoins des salariés.

6-1-9 Recommandations : honorer les exigences de la commission bancaire relatives à l'élaboration des rapports

Avec la création de la nouvelle direction de l'audit et du contrôle général, la BHS doit mettre en place un dispositif permettant d'élaborer les documents exigés par la commission bancaire de l'UEMOA. Ces documents doivent être transmis dans les trente jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile. Il s'agit de :

- la description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne et de son exécution effective ;
- l'inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctives.

Il découle de la situation présentée des actions prioritaires à mener dans 4 directions

6-1-10 Recommandations : structuration de la DACG

Le parachèvement de l'organisation de la DACG nécessite :

- la création des démembrements devant la constituer (département, services, sections, ...etc.) ;
- la rédaction des fiches de poste ;
- le renforcement des moyens (effectif, ordinateur portables ; imprimantes, etc.)
- le renforcement des capacités des agents (mise à niveau, formation recyclage, etc.)

6-1-11 Recommandations : élargissement de la sphère de contrôle

Le champ de contrôle de la DACG devrait être étendu pour embrasser plus amplement les contrôles de gestion et l'audit.

Pour cela, les activités de la fonction contrôle de gestion doivent être axées autour:

- de la tenue et de l'analyse des indicateurs de gestion ;
- du suivi des normes prudentielles ;
- du pilotage du processus budgétaire allant de la confection du budget au suivi des réalisations en passant par le contrôle des dépenses de la banque.

Quant à la fonction Audit, ses objectifs et ses démarches doivent prendre l'orientation ci-dessous ainsi que la responsabilité des différents intervenants dans le processus.

6-1-12 Recommandations : normalisation de la démarche d'audit

La démarche d'audit doit se conformer aux normes admises en la matière avec la quête de plus de qualité par la prise en compte :

- de la nécessité de formaliser les diligences accomplies à travers la production de papiers de travail et la tenue de dossier de travail ;
- de la procédure de revue interne des travaux de la mission d'audit ;
- de l'instauration d'une démarche contradictoire à deux niveaux (oral et écrit) offrant

La possibilité aux entités contrôlées de challenger les résultats provisoires de l'audit.

Toutefois la planification de l'activité de la DACG doit s'inscrire dans le cadre de la politique de contrôle définie par l'organe délibérant et mise en application par l'organe exécutif.

A cet effet, la DACG doit faire valider annuellement sa lettre de mission par la Direction Générale. En sus de ce programme des missions (contrôle, études, évaluations) pourront être demandées par la Direction Générale ou initiées par la DACG.

En vertu des objectifs d'ordre général, d'autres objectifs plus spécifiques peuvent être assignés aux missions d'audit.

Les objectifs généraux tiennent en une démarche de prévention des risques. Il s'agira de procéder à un diagnostic permanent destiné à évaluer le système de contrôle interne sous le double aspect de la conception des contrôles et de l'effectivité de leur mise en œuvre. Des contrôles de détection généralement à l'origine de certaines missions représentent des objectifs spécifiques de l'audit.

Il convient de signaler que l'émission du rapport final est précédée de la réception par la DACG des observations écrites de l'entité contrôlée au rapport provisoire. Cette réponse doit

Intervenir dans les délais impartis pour permettre la production diligente du rapport final. Ce document doit aussi être le lieu de formulation d'un programme d'actions à l'attention de la Direction Générale.

Tableau 14: démarche d'audit

ETAPES	DOCUMENT A ETABLIR	DESTINATAIRES
Planification de la mission.	-Ordre de mission ; -Programmes de travail ; -Note de planification.	Membre de la mission.
Lancement de la mission.	Note interne.	Entité contrôlée avec ampliation à la direction générale.
Déroulement de la mission	-Tenue et classement des papiers de travail par les membres de la mission ; -Note de revue du chef de mission ; -Note de synthèse à valider en réunion de fin de mission.	Chef de la mission ; Membres de la mission Entité contrôlée.
Conclusion de la mission.	Rapport final	-Entité contrôlée avec ampliation à la Direction Générale ; -Direction Général, entité contrôlée.

Source : Nous-mêmes

La DACG, détentrice d'une lettre de mission est astreinte à l'obligation de rendre compte de l'exercice de sa mission et les différents rapports à émettre.

Les recommandations que nous avons faites dans le cadre de cette étude, sont certes destinées à la seule banque BHS, mais pourraient servir de cadre de réflexion sur l'implication d'autres

pratiques sur le contrôle interne bancaire pour une meilleure rentabilité tant pour le banquier que pour les clients.

En outre, le séjour de trois mois durant lequel nous avons effectué cette analyse, pourrait en biaiser certains points, du fait que certains aspects aient pu échapper à notre connaissance, en vertu de la grande confidentialité qu'impose le secret bancaire.

6-2 Perspectives de mise en œuvre

- la création d'un comité d'audit relève de la volonté des organes délibérants et exécutifs, la banque devra procéder à la création d'une commission préparatoire dotée des moyens nécessaires et d'un calendrier périodique de restitution des rapports de mi-parcours.

Planifier ses missions autour des axes principaux suivants :

- les modalités de création du comité d'audit ;
- la composition du comité d'audit ;
- le mode de fonctionnement ;
- les responsabilités ;
- les moyens matériels et humains.

Pour l'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel des missions d'audit, la banque devra mettre en place un système de surveillance du risque informatique.

Ce système peut prendre la forme d'un comité informatique composé de membres du département d'exploitation et réseau du département audit du département comptabilité et trésorerie, du département risques et du département des opérations.

Par ailleurs, pour les missions d'audit informatique, la banque devra envisager le recruter d'auditeurs informaticiens pour renforcer l'existant.

Etant donné que la banque a mis en place un comité de sécurité pour planifier sur tous les systèmes de la banque, il est souhaitable que ce comité soit composé d'au moins un représentant par département qui jouera le rôle de point d'alerte. Cette technique permettra au comité de disposer des informations à temps afin de réagir dans les délais. Le rôle principal de ce genre de comité, est d'analyser et prévoir les événements mais pour accomplir ces tâches prévisionnelles il faut disposer des informations pertinentes, pour

cela il souhaitable que ce comité de sécurité ait une périodicité des réunions très restante (au moins une fois par semaine) et des rapports issus de la discussion devront être déposés à la Direction Générale.

- ❖ la mise en place de la comptabilité analytique permet de :
 - orienter les gestionnaires dans le choix des moyens les plus efficaces pour mener à bien la mission de leur organisation;
 - assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion;
 - déterminer les coûts des stocks et des produits;
 - établir des prévisions des charges et des produits;
 - en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent;
 - attribuer des responsabilités par la fixation des objectifs en termes de profits, de coûts ou d'investissements;
 - et, de façon générale, fournir tous les éléments de nature à éclairer la prise de décisions.

En plus un système de comptabilité de management doit atteindre les objectifs suivants :

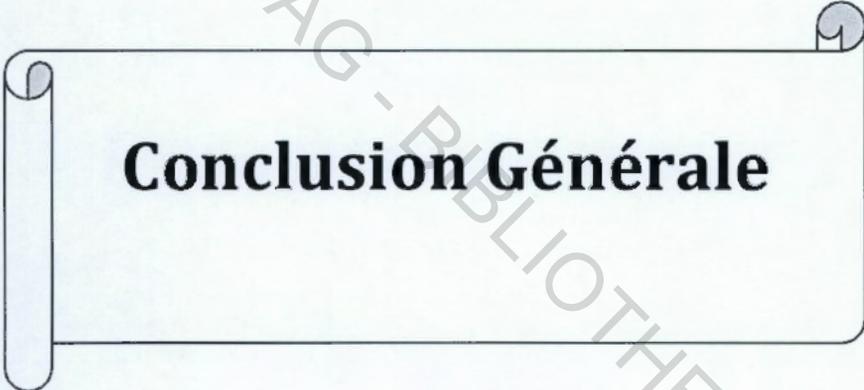
- promouvoir la réduction des coûts sans sacrifier le produit et la qualité du service;
- promouvoir la création de la valeur pour les clients;
- permettre de maximiser les revenus par la gestion des lignes de produits et de services;
- mettre en lumière les opportunités d'améliorations continues dans le fonctionnement de la structure.

Au vue des avantages de gestion qu'apporte la comptabilité analytique, la BHS a responsabilisé la direction de l'informatique et de l'organisation dans le cadre des travaux de refonte de certains procédures d'étudier les conditions de la mise en place de cet outil de gestion.

Pour mieux réaliser les actions de formation, il s'avère impérieux pour le service en charge de la formation d'établir un plan de formation et de perfectionnement qui peut être annuel ou pluriannuel en vue de gérer à long, moyen et court terme la formation en traduisant les besoins en actions de formation . A cet effet, le service en charge de la formation peut établir un projet de plan de formation en s'appuyant sur les différentes offres reçus et en mettant au devant la qualité et le sérieux des prestataires. Ensuite, il peut adopter le budget de formation en expédiant une note aux entités pour le recensement des besoins de formation lors des

évaluations des collaborateurs. Enfin, communiquer les actions de formations telles qu'elles sont déclinées lors de la présentation du budget des axes de formation de l'année en cours. Le département formation devra par exemple aux formations sur accorder la priorité les équipes commerciales, contrôler et organiser une consultation pour sélectionner les formateurs expérimentés qui présenteraient des références dans le domaine bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Conclusion Générale

Au terme de cette étude, nous pouvons tirer plusieurs enseignements sur le contrôle interne.

Nous avons pu décrire sommairement l'environnement bancaire dans l'espace UEMOA et le contrôle interne en rappelant ses différentes composantes, son rôle, les catégories des risques et les techniques de leur gestion. Ainsi on a étudié de façon minutieuse le contenu de la circulaire en rapprochement avec les procédures de la BHS. De ce fait, il est impératif de souligner que le contrôle interne constitue un élément vital de toute organisation et permet à celle-ci de maîtriser son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Son action est permanente et continue.

L'environnement concurrentiel des entreprises oblige ces dernières à mettre en place et à faire évoluer en permanence leur système de contrôle interne pour l'adapter aux contraintes et aux modifications de l'activité et de l'environnement pour le rendre plus sécuritaire pour l'entreprise. L'étude analytique traitée nous a démontré que pour avoir un contrôle interne efficace il faut qu'il y ait :

- séparation des tâches et contrôle du respect des procédures adoptées ;
- environnement favorable et adhésion du personnel et de la direction aux principes retenus en vue d'instaurer un climat d'intégrité et de valeurs éthiques de bonne gouvernance d'entreprise ;
- une organisation claire, comprise et diffusée à tous les partenaires internes et externes de l'entreprise ;
- une délégation de pouvoirs contrôlée et visant l'efficience de l'organisation ;
- une traçabilité des transactions, en vue d'effectuer des contrôles de responsabilités ;
- un manuel des procédures pour éviter l'informel qui peut instaurer l'anarchie ;
- des contrôles systématiques parfois ou du moins périodiques pour rendre le dispositif de contrôle interne plus dynamique et adaptée.

D'autres techniques doivent venir étoffer le contrôle interne pour augmenter l'optimisation des choix d'entreprise, nous citerons à titre d'exemple : L'audit interne et externe, qui peut être global ou sectoriel, le contrôle de gestion qui doit évaluer et remettre en cause les procédés de production, de financement et de commercialisation de l'entreprise en vue de rationaliser les coûts et d'augmenter les performances de l'entreprise.

Il convient d'ajouter qu'une harmonisation des lois sur le contrôle interne serait sans doute bénéfique pour la finance d'entreprise, ainsi toute entreprise pourrait disposer d'un corps unique de règles afin d'améliorer sa fiabilité, sa comparabilité et sa transparence des états financiers. Ce genre de projet serait primordial et mériterait une attention particulière aussi bien des pouvoirs publics que tous les acteurs et partenaires du marché financier.

Dans l'espace UMOA, le système de contrôle interne bancaire a été renforcé sous l'égide de la circulaire n°10-2000 du 23 juin 2000. La circulaire a permis une prise en compte globale des risques de toute nature. Le système de banque de l'UMOA vise :

- un objectif de vérification des opérations et des procédures ;
- un objectif de gestion de risques ;
- un objectif de vérification de la qualité de l'information comptable et financière.

La circulaire a précisé les différents éléments que doit comporter tout système de contrôle interne dans une banque de l'UMOA, il s'agit de :

- l'implication du rôle des organes délibérants et exécutifs ;
- un système d'évaluation et de prévention des risques ;
- un système de contrôle des opérations ;
- un système d'information et de la documentation ;
- un système de surveillance prudentielle.

Le cas spécifique, le système de contrôle interne de la BHS est un système dont les objectifs rejoignent ceux de la circulaire et dont les composantes intègrent à des degrés divers les éléments préconisés par la réglementation.

Néanmoins des efforts restent à faire, notamment en matière de risque de crédit et de risque informatique. En effet l'évaluation du système de contrôle interne de la banque de l'habitat du Sénégal a permis de porter une appréciation sur la conformité du dispositif de la réglementation et sur l'efficacité du système . Il ressort de cette évaluation que :

- la direction est bien impliquée dans le système de contrôle interne, ainsi que le Conseil d'Administration. La création d'un Comité d'Audit impliquerait plus d'avantage l'organe délibérant ;
- il existe un système d'évaluation et de prévention des risques ;

- il existe un système de contrôle des opérations à deux niveaux et qui couvre toutes les activités de la banque, mise à part l'activité informatique ;
- il existe un système d'information et de documentation qui permet de vérifier la fiabilité des informations comptable ;
- le système de surveillance prudentielle n'est pas exhaustif et ne tient pas compte encore de toutes les exigences de la réglementation.

Il convient de souligner que la BHS doit continuer à fournir des efforts dans le sens d'une amélioration constante de son système de contrôle interne. Comme le risque zéro est une utopie ou n'existe pas car même en trouvant des parades, on se rendrait compte dans le temps qu'il y aura toujours des esprits mal intentionnés qui tenteront de contourner les procédures mises en place.

A notre avis, le contrôle interne bancaire doit évoluer vers le management des risques à travers la cartographie des risques et l'analyse des risques par processus. Nos travaux effectués à la BHS nous ont permis de nous rendre compte du dispositif de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques. Ce dispositif n'a pas permis de résoudre tous les problèmes liés aux risques bancaires. Ainsi la BHS serait une banque de prospérité si elle avait mis en place un organe de contrôle des risques de crédit, une unité structurée pour le recouvrement des créances, exigeait des garanties pour chaque client avant de leur accorder des crédits et se mettait à la disposition des clients en leur donnant des conseils de bonne gestion de leurs activités.

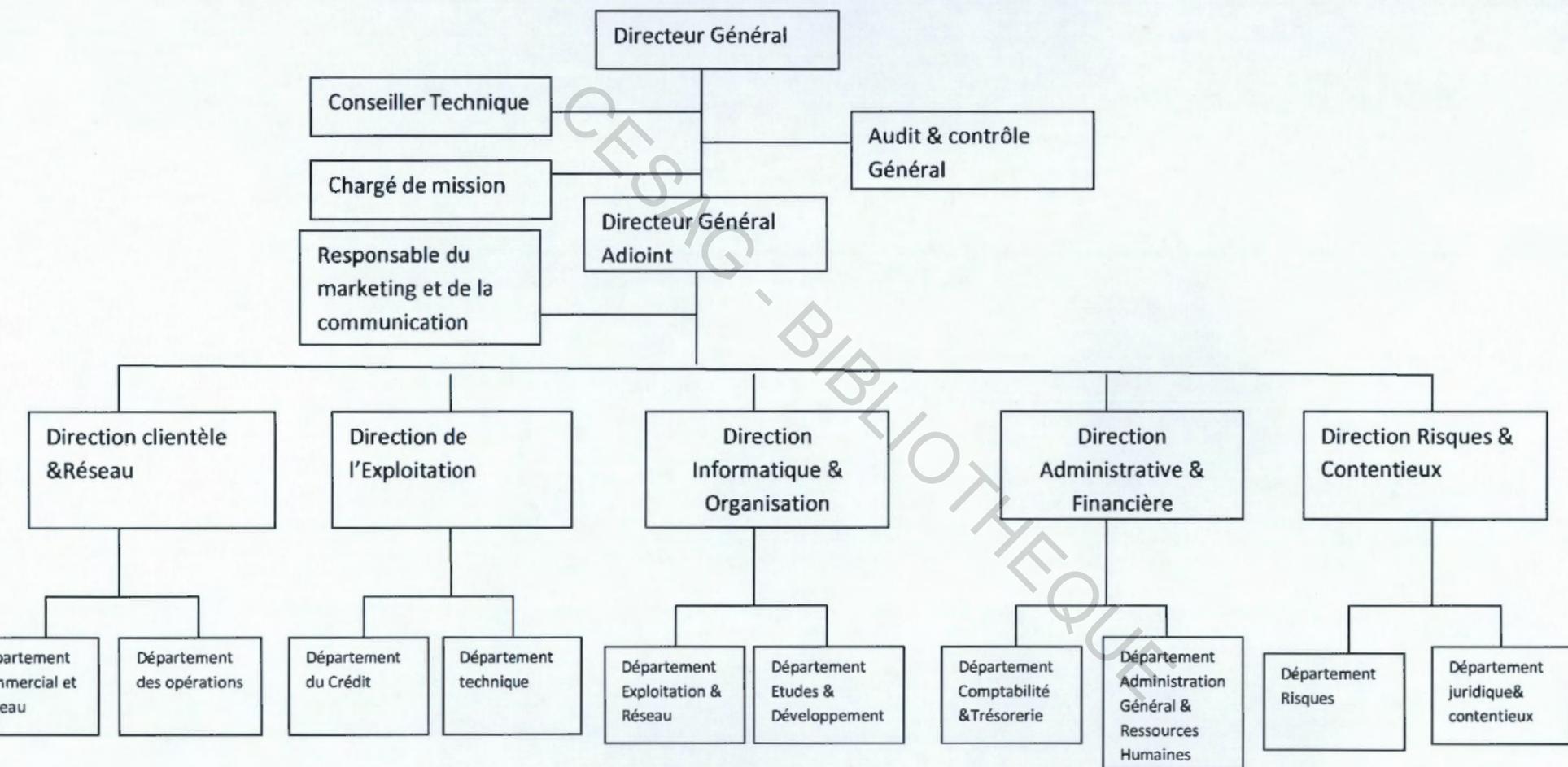
Toutefois, nous notons qu'un bon dispositif de contrôle interne n'est pas une solution absolue pour maîtriser des risques de crédit car un client qui a réussi toutes les conditions de bonne gestion et qui a bénéficié d'un crédit peut se retrouver insolvable si la situation sociopolitique du pays dans lequel il exerce ses activités est instable.

Finalement, ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet et voir ses applications concrètes au sein de cette entreprise bancaire. Mais également de connaître les différents dispositifs et réglementations existants et leurs utilités ainsi que l'intérêt d'un projet d'harmonisation continue de ceux-ci à l'échelle continentale voire même son élargissement au niveau mondial.

ANNEXES

CESAC - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA BHS 2006



QUESTIONNAIRE

Direction de l'audit et contrôle général			
Département audit	Oui	Non	observations
Existe-t-il une fonction audit?	Oui		
A quel niveau hiérarchique est rattaché le responsable de cette fonction ?			DACG
Les objectifs de cette fonction sont ils clairement exprimés ?	Oui		
Le responsable de la fonction audit dispose t-il d'une note d'attribution ? (fiche de fonction)	Oui		
Ses contrôles sont t-ils planifiés ?	Oui		
Un rapport est-il établi à l'intention des organes délibérants et exécutifs après chaque vérification ?		Non	
Les contrôles des exercices précédents ont-ils révélé l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?	Oui		
Les responsables du contrôle interne adressent t-ils régulièrement des recommandations aux décideurs en cas des failles de procédures ?	Oui		
Qui assure le suivi des recommandations ?			Responsable de l'audit et contrôle
Le délai d'établissement des rapports du contrôle interne, de révision du portefeuille et de blanchiment des capitaux est t-il respecté ?	Oui		
A qui ces rapports sont t-ils communiqués ?			Commission bancaire de l'UMOA et la BCEAO
Les destinataires de ces rapports transmettent t-ils un accusé de réception ?		Non	
Les destinataires des ces rapports envoient t-ils des rapports sur la conformité et /ou la		Non	

pertinence des travaux ?			
En cas du mutisme des destinataires des rapports, la banque a-t-elle d'autres moyens pour s'auto vérifier ?		Non	
Existe-t-il un manuel de procédures ?	Oui		
Est-il régulièrement mis à jour ?	Oui		
Selon quelle périodicité ?			Non définie
Un organigramme à jour est-il tenu ?	Oui		
Les fiches de poste sont elles détaillées, suivies et mises régulièrement à jour ?	Oui		
Existe-t-il des manuels de procédures opérationnels ?		Non	Le manuel de procédures est global à la banque
Ces manuels sont ils bien suivis par votre département ?			
Etes vous rassuré que les procédures en vigueur permettent de bien ressortir une véritable piste d'audit ?		Non	
Les dirigeants sont ils sensibles à l'importance des contrôles et ont-ils accordé une attention suffisante aux recommandations antérieures ?	Oui		
Les dirigeants accordent-ils une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?	Oui		
Enfin quels sont les risques auxquels vous vous êtes confrontés dans l'exercice de votre métier et quels en sont les moyens pour les prévenir ?			<ul style="list-style-type: none"> -Défaut de respect des procédures ; -Multiplicités des centres enregistrement comptables -Tenir à jour et diffuser largement le manuel de procédures -Assurer une correcte séparation des tâches

Objectifs du contrôle			
Direction de l'audit et contrôle général	Oui	Non	observations
Département inspection			
Etes-vous sûr d'avoir toutes les informations souhaitées auprès d'autres directions ?	Oui		
Vous êtes toujours un regard critique sur la fiabilité et de la pertinence des informations obtenues ?		Non	
Avez-vous des moyens de vérifications des ces informations ?	Oui		
Avez-vous des procédures des sanctions en cas de manquement aux principes par les collaborateurs et /ou les collègues ?		Non	
Êtes-vous satisfait de votre fonction du point de vue relations humaines et /ou sociales?	Oui		
Votre rattachement hiérarchique vous permet d'atteindre tous les objectifs liés normalement au poste que vous occupez ?	Oui		
Avez-vous les moyens matériels et humains suffisants pour couvrir les objectifs assignés ?		Non	
Assurance d'une piste d'audit ?			
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?	Oui		Département audit
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ?		Non	
Existe-t-il une procédure de validation préalable ou postérieure des enregistrements comptables ?	Oui		
Les opérations sont-elles justifiées par une pièce d'origine ?	Oui		
Comment sont traitées les anomalies rencontrées ?			Par correspondances adressées aux entités concernées
	Oui		

C'est votre département qui assure le suivi, des recommandations ?			
Autorisez-vous les ouvertures et les fermetures de comptes de banque de correspondants ?		Non	
Existe-t-il des accords avec des correspondants ?	Oui		
Les transferts de fonds sont t-ils autorisés par des personnes habilitées ?	Oui		Transferts font impérativement l'objet des justifications avant l'exécution.
Cette autorisation est elle matérialisée par une signature ?	Oui		
Objectifs du contrôle			
Direction clientèle & Réseau	Oui	Non	observations
Département commercial et Réseau			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent t-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	Oui		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?		Non	
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?		Non	
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			-Qu'elle s'implique dans la mise en place rapide des procédures et fiche de poste, -Qu'elle influe aussi dans la mise en place du code

			d'éthique et de la déontologie
Les journées comptables sont elles approuvées Contrôlées chaque jour ?	Oui		
Le courrier réponse est il vérifié et contrôlé régulièrement ?	Oui		
Les missions sont elles bien planifiées et exécutées ?	Oui		
Les dossiers clients sont ils traités conformément aux délais prévus ?		Non	
Objectifs du contrôle			
Direction clientèle & Réseau	Oui	Non	observations
Département des opérations			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent t- ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	OUI		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?		Non	
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?	Oui		
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			-Bonne collaboration, toutefois pour certains cas, on peut traiter sans pour autant faire de notes internes pour la diligence de nos opérations - Pour les journées comptable aussi, tout est relevé comme

			anomalie ; même les absences de lot qu'on peut réclamer.
Rencontrez-vous des difficultés dans l'imputation et le suivi des courriers ?			Quelques cas de suivi de courriers
Validation du 3 ^{ème} niveau des opérations > à 5 Millions est elle fréquente ?	Oui		
Le contrôle des journées comptables est il régulièrement assuré ?	Oui		
Les réclamations de la clientèle sont elles fréquentes ?	Oui		Sur certains cas
Objectifs du contrôle			
Direction de l'Exploitation	Oui	Non	observations
Département du Crédit			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent t-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?		Non	
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?	Oui		
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?		Oui	
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			-élaboration de procédures claires, avec mise à jour -Faciliter l'accès, par la création et la divulgation sous forme de supports, toutes les procédures de la banque,

			-contrôle préventif -Recommandations claires et constructives, Suggestions : -Meilleure connaissance du système et des tâches effectuées par les différents services -La plus part des remarques, découlent d'une absence de maîtrise du système -éviter de se limiter à des constats d'anomalies et faire plus des recommandations dans le sens de l'amélioration
Les procédures d'études de dossiers sont-elles clairement formalisées ?		Non	
Existe-t-il des dossiers d'étude avant chaque octroi de crédit ?	Oui		
Existe-t-il une documentation sur logiciel utilisé pour l'étude des dossiers de crédit ?		Non	
Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment structurés, documentés et clarifiés ?	Oui		
Ces études de dossiers permettent-ils d'identifier les risques latents ?	Oui		
Existe-t-il une évaluation des garanties par les experts ?	Oui		
Les opérations de caisses ne rencontrent pas des anomalies ?	-	-	
L'établissement et contrôle des chèques certifiés sont-ils bien administrés ?	-	-	
Les opérations de guichets étrangers ne souffrent d'aucunes anomalies ? toutes les	-	-	

diligences sont elles respectées dans les traitements de ces types d'opérations ?			
Les traitements et envoi des virements sont ils faits en respectant les normes assignées ?	-	-	
La Comparaison des renseignements sur fiche client par rapport à CRESUS est elle bien suivis ?	-	-	
Contrôle informations après scanne et validation est t-il bien assuré ?	-	-	
l'enregistrement correct des informations est il bien suivi ?	-	-	
Objectifs du contrôle			
Direction Informatique & Organisation	Oui	Non	observations
Département Exploitation & Réseau			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent t-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	Oui		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?		Non	
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?	Oui		
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			Respect des procédures et qu'elles soient appliquées et surtout informer
Efficacité, Sécurité et Fiabilité de l'organisation et du système d'information sont	Oui		Il reste des choses à renforcer au niveau de la sécurité

elles suivies et bien assurées ?			
Objectifs du contrôle			
Direction Informatique & Organisation	Oui	Non	Observations
Département Etudes & Développement			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		Mais il reste quand même des rôles à préciser
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		Tout à fait. Reste à réglementer la vérification et le contrôle ce qui se fait
Les responsables de cette direction respectent-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	Oui		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?		Non	Peut-on songer à un poste de contrôle de gestion
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?	Oui		
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			Bien faire connaître les procédures de la banque à tout le personnel et veiller davantage à son strict respect
Qualité, fiabilité et cohérence du Système d'Information répondent elles aux procédures mises en place?	Oui		
Les besoins et problèmes des utilisateurs sont-ils bien planifié ?		Non	Très mal planifier, on gère plus le quotidien au fur et à mesure
Existe-t-il une politique de mise à niveau des différentes bases de développement ?	Oui		Mais difficilement respectable à cause de la charge de travail
les exigences de la BCEAO devant impacter les Système d'Information sont elles régulièrement contrôlées.	Oui		

Objectifs du contrôle			
Direction Administrative & Financière	Oui	Non	Observations
Département Comptabilité & Trésorerie			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	Oui		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?			La direction joue bien son rôle
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?		Non	
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			
Traitement des chèques hors place est il régulièrement suivi ?			Pole trésorerie
Règlement des factures et notes de décaissement ne rencontrent pas des insuffisances pratiques conformément aux procédures des contrôles en vigueur ?	Oui		
La gestion du portefeuille clientèle est elle efficace ?			RAS
Le traitement des états BCEAO est régulièrement effectué à temps ?	Oui		
La déclaration fiscale et autres sont elles faites conformément aux lois et règlement en vigueur ?	Oui		
La confection du bilan et des états annexes sont	Oui		

ils faites dans les délais prévus par la loi ?			
Les principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers de l'entreprise ont-ils été formellement validés par la Direction Générale, revus par les commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil d'Administration ou de Surveillance ?	Oui		
Existe-t-il un processus de validation des changements de principes comptables envisagés prenant en considération l'économie des opérations ? Ce processus prévoit-il en particulier une consultation des commissaires aux comptes et une information du Conseil ?	Oui		
Le Conseil reçoit-il l'assurance des commissaires aux comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives ?	Oui		
Le Conseil a-t-il été informé de l'existence d'un contrôle de gestion dont les données sont périodiquement rapprochées de l'information financière publiée ?			RAS
La fonction comptable et financière a-t-elle, pour le périmètre couvert par les comptes, accès aux informations nécessaires à leur élaboration ?	Oui		
Existe-t-il un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter ?	Oui		
Les responsables de l'établissement des	Oui		

comptes et de l'information financière ainsi que les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ?			
Existe-t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ? Prend-il en considération les évolutions prévisibles ?			Les ressources humaines à renforcer
Les procédures et les systèmes d'information sont-ils développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière ?	Oui		
Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société ?			RAS
La Direction Générale s'est-elle assurée que les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers étaient respectées ? Identification et analyse des risques affectant l'information comptable et financière	Oui		
Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?	Oui		
Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?	Oui		
Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés	Oui		

pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?			
Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables ?	Oui		
L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?	Oui		
Existe-t-il un échéancier récapitulatif des obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché ? Cet échéancier précise-t-il : -la nature et l'échéance de chaque obligation périodique, -les personnes responsables de leur établissement.	Oui		
Existe-t-il des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché ?	Oui		
Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?	Oui		
Objectifs du contrôle			
Direction Administrative & Financière	Oui	Non	Observations
Département Administration Général & Ressources Humaines			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?	Oui		

Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?	Oui		
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?		Non	
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?	Oui		
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			Continuer à assurer les missions assignées par la direction générale
La gestion de la formation du personnel et le processus de leur évaluation sont-ils régulièrement suivis ?	Oui		
Le plan de développement et la gestion des carrières du personnel sont-ils bien assurés ?	Oui		
Le climat de travail est-il favorable pour l'épanouissement du personnel ?	Oui		
Objectifs du contrôle			
Direction Risques & Contentieux	Oui	Non	Observations
Département Risques			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?			
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?			
Les responsables de cette direction respectent-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?			

Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?			
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?			
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			
L'assainissement du portefeuille, le bon suivi des engagements et la préservation optimale des intérêts de la banque dans toute action contentieuse sont ils bien gérés ?	Oui		
Contrôle du respect des pouvoirs en matière d'engagements marche-t-il régulièrement ?	Oui		
Le suivi du système de cotation des risques évolue t il en fonction de l'environnement économique et financier ?		Non	
La mise en œuvre de la politique de recouvrement (précontentieux et contentieux) est elle bien suivi par les acteurs responsables ?	Oui		
La BHS dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi,) ?		Non	
La BHS a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?	Oui		
Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la banque? Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?	Oui		
Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non,			Manque des matériels adoptés

financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?			
L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la banque ?	Oui		
Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la banque ?	Oui		
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?		Non	
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?	Oui		
Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?	Oui		
La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties) ?	Oui		Rapport mensuel
L'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?		Non	
L'entreprise a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?	Oui		
Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la banque ?	Oui		

Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la banque, et de les corriger ?	Oui		
Le Conseil d'administration ou le Conseil de Surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?	Oui		
Objectifs du contrôle			
Direction Risques & Contentieux	Oui	Non	Observations
Département juridique & contentieux			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?			
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?			
Les responsables de cette direction respectent-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?			
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?			
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?			
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			
Assurez-vous de la bonne couverture juridique	Oui		

de la banque dans ses activités de crédit et dans ses relations avec les tiers ?			
La gestion des relations avec les prestataires extérieurs et les auxiliaires de justice (notaires, avocats, experts, huissiers, cabinets de recouvrement) est elle conforme avec les objectifs de la banque ?	Oui		
Objectifs du contrôle			
Direction Administrative & Financière	Oui	Non	Observations
Pole Trésorerie & institutions financières			
Connaissez-vous clairement les rôles et les objectifs de la direction de l'audit et du contrôle général ?		Non	Juste un aperçu du travail via les notes internes
Selon vous cette direction est-elle nécessaire pour la mission de votre direction et/ ou de la banque ?	Oui		
Les responsables de cette direction respectent t-ils leur statut de gardien de procédures et non des gendarmes envers les collaborateurs ?			RAS
Etes-vous pour la suppression ou de la réorganisation de cette direction ?			La réorganisation
Etes-vous d'accord que toutes les opérations effectuées par la banque doivent impérativement passées par cette direction ?		Non	Département comptabilité - Analyse bancaire - suivis des comptes dans la réorganisation : revoir cet organigramme
Quelles sont vos attentes et suggestions éventuelles vis-à-vis de la DACG ?			-Prévoir les anomalies en communiquant avec les différentes entités sur l'importance des respects des procédures - Réduire la lourdeur de ces procédures

Traitement des chèques hors place est il régulièrement suivi ?	Oui		
Règlement des factures et notes de décaissement ne rencontrent pas des insuffisances pratiques conformément aux procédures des contrôles en vigueur ?			Je ne connais pas la procédure
La gestion du portefeuille clientèle est elle efficace ?	-	-	
Le traitement des états BCEAO est régulièrement effectué à temps ?	-	-	
La déclaration fiscale et autres sont elles faites conformément aux lois et règlement en vigueur ?	-	-	
La confection du bilan et des états annexes sont ils faites dans les délais prévus par la loi ?	Oui		Peut mieux faire
Les principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers de l'entreprise ont-ils été formellement validés par la Direction Générale, revus par les commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil d'Administration ou de Surveillance ?	Oui		
Existe-t-il un processus de validation des changements de principes comptables envisagés prenant en considération l'économie des opérations ? Ce processus prévoit-il en particulier une consultation des commissaires aux comptes et une information du Conseil ?		Non	Pas de commission existante
Le Conseil reçoit-il l'assurance des commissaires aux comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de	Oui		

communiquer toutes remarques significatives ?			
Le Conseil a-t-il été informé de l'existence d'un contrôle de gestion dont les données sont périodiquement rapprochées de l'information financière publiée ?	Oui		
La fonction comptable et financière a-t-elle, pour le périmètre couvert par les comptes, accès aux informations nécessaires à leur élaboration ?		Non	Pas de continuité, suivi des tâches
Existe-t-il un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter ?	Oui		Mais caduque
Les responsables de l'établissement des comptes et de l'information financière ainsi que les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ?	Oui		Mise à jour du comité est nécessaire
Existe-t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ? Prend-il en considération les évolutions prévisibles ?			Réorganisation et changement de vision du département comptabilité
Les procédures et les systèmes d'information sont-ils développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière ?	Oui		Peut mieux faire
Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptations pour évoluer avec les	Oui		Mais pas de manière systématique

besoins de la société ?			
La Direction Générale s'est-elle assurée que les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers étaient respectées ? Identification et analyse des risques affectant l'information comptable et financière		Non	Archivage des documents, la destruction des documents confidentiels ne sont pas faits de manière appropriée
Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?		Non	Le département risque se penche que sur le dossier crédit
Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?		Non	A posteriori mais pas de prévention
Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?		Non	Depuis <u>1an</u> , la trésorerie n'a eu de contrôle
Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables ?		Non	
L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et	Oui		A posteriori

externes) ?			
Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché ? Cet échéancier précise-t-il : -la nature et l'échéance de chaque obligation périodique, -les personnes responsables de leur établissement.		Non	Etat BCEAO à la demande celle-ci ou selon la fréquence qu'elle impose
Existe-t-il des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché ?	Oui		
Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?	Oui		Visa du supérieur hiérarchique et selon la sensibilité de l'information, la signature du Directeur Général

Les articles 53 à 60 du statut de la BCEAO relatifs aux rôles et la mission du comité national de crédit dans les Etats membres

Article 53: Un Comité National du Crédit siège auprès de l'agence de la Banque Centrale établie dans chacun des Etats de l'Union en application de l'alinéa 2 de l'article 2 des Statuts de la BCEAO.

Ce Comité est composé du Ministre des Finances, des deux représentants de l'Etat au Conseil d'Administration, de quatre autres membres nommés par le Gouvernement de l'Etat concerné et d'un représentant de la France. Les membres du Comité doivent remplir les conditions fixées à l'article 37 dudit statut

Article 54: Le Comité National du Crédit assure l'application dans l'Etat membre des concours susceptibles d'être consentis au financement de l'activité économique et du développement de celui-ci par la Banque Centrale selon les dispositions de ses Statuts, les

directives du Conseil des Ministres de l'Union et les règles générales arrêtées par le Conseil d'Administration de la Banque Centrale.

Article 55: La présidence du Comité est assurée par le Ministre des Finances.

Le Comité est convoqué par son Président qui fixe son ordre du jour sur proposition du Directeur de l'agence.

Les membres du Comité empêchés de siéger à une séance peuvent donner délégation de les représenter à un autre membre du Comité. Aucun membre du Comité ne peut disposer de plus d'une voix en sus de la sienne.

Le Directeur de l'agence instruit et rapporte devant le Comité les affaires inscrites à l'ordre du jour.

Le Comité statue à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Le Gouverneur ou les Vice-gouverneurs de la Banque Centrale et les Directeurs de service en mission assistent aux séances du Comité avec voix consultative.

Article 56: Le Comité apprécie le montant des besoins de financement de l'activité et de développement de l'Etat et des ressources disponibles pour y pourvoir, ainsi que des concours susceptibles d'être apportés par la Banque Centrale, selon les dispositions en vigueur, les directives du Conseil des Ministres de l'Union et les règles générales fixées par le Conseil d'Administration.

Il en fait rapport au Conseil d'Administration et lui propose le montant global des concours à consentir par la Banque Centrale.

Article 57: Dans la limite du montant global arrêté par le Conseil d'Administration, le Comité détermine les concours pouvant être accordés par la Banque Centrale :

- aux banques et établissements financiers en application des articles dudit statut respectivement à court terme et à moyen terme;
- au Trésor public par réescompte d'obligations cautionnées souscrites à son ordre en application des dispositions de l'article dudit statut ;

- à l'Etat et aux collectivités publiques en application de l'article 16 des présents Statuts.

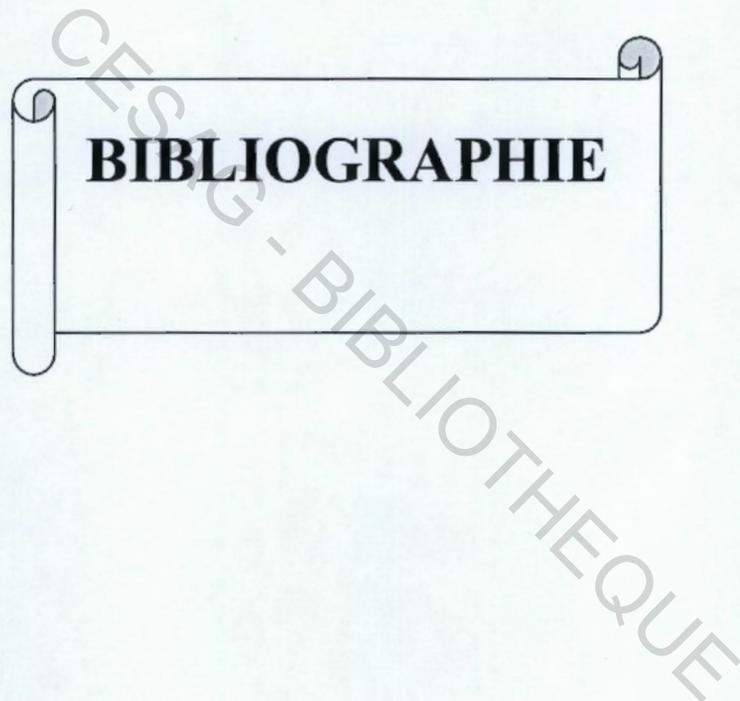
Article 58: Dans le cadre des règles générales établies par le Conseil d'Administration, le Comité National du Crédit a compétence pour, notamment :

1. fixer le montant minimum des crédits dont l'octroi, par une banque ou un établissement financier à une entreprise, est subordonné à son agrément ;
2. accepter, soumettre à condition ou refuser, les propositions de crédit qui lui sont ainsi présentées ;
3. arrêter la limite individuelle des divers crédits consentis à une même entreprise, susceptibles d'être mobilisés à la Banque Centrale ;
4. fixer la proportion ou le montant minimum des divers emplois pouvant être portés par les banques et établissements financiers ;
5. préciser les modalités d'application de toutes autres mesures de contrôle et de direction des crédits à l'économie.

Article 59 : Le Comité peut déléguer l'exercice de ses compétences, dans les matières, limites et conditions qu'il fixe, au Directeur de l'agence qui doit lui rendre compte de l'usage fait par lui de cette délégation.

Article 60: Les décisions du Comité sont communiquées par le Directeur de l'agence au Gouverneur de la Banque Centrale.

CESG - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

1. BARRY Mamadou (1995), *audit et contrôle interne* 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar P.267.
2. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, et ROUSSEAU Laurant, (2008), *contrôle interne : concepts, réglementations, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent référentiels, questionnaires bonnes pratiques*, 2^{ème} édition revue et augmentée Maxima, Paris. P299.
3. Comité de Bâle : « *principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace* » ; 1997
4. COOPERS et LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'organisation, Paris P.378.
5. IFACI (2005), *le management des risques de l'entreprise*. COSOII Report, éditions d'organisation, Paris P338.
6. IFACI (2003), *maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation*, Paris. P.53
7. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne* 2^{ème} édition, DUNOD Paris .279 .
8. MADERS Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, les éditions d'organisation.
9. MADERS Henri-Pierre et MASSELIM Jean-Luc (2006), *contrôle interne des risques*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris. P.261
10. MATHIEU Michel (2005), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser*, édition d'organisation, Paris. P.293.
11. MOHAMED Hamzaoui (2005), *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, édition village mondial, Paris. P242.
12. MOSHETTO Bruno, et ROUSSILLON Jean (1996), *la banque et ses fonctions* ; 3^{ème} édition.
13. RENARD Jaques (2003), *l'audit interne ce qui fait le débat*, édition Maxima, Paris. P267.
14. RENARD Jaques (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, éditions d'organisation ; Paris. Page 462.
15. RENARD Jaques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, éditions d'organisation ; Paris. Page 479.
16. RENARD Jaques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'organisation ; Paris. Page 479.

17. ROLLANDE Luc Bernet(1999), *principe de technique bancaire* 25^{ème} édition, DUNOD, Paris. P519.
18. SARDI Antoine (2002), *Audit et Contrôle interne bancaires*, édition AFGES, Paris. P.1065.
19. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire tome 1* édition : AFGES, 3^{ème} trimestre.
20. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection bancaire tome 2* édition : AFGES, 3^{ème} trimestre.

ARTICLES

21. ALAIN Capiiez (2000), Crédit –bail, risque et politique financière, *La Revue du Financier*, n^o124, P12.
22. ALAIN Marcilhacy (interview, 2001), Audit interne, une profession prête à faire face aux défis de l'avenir, *Revue Française de l'Audit Interne* n^o153, P12.
23. BERNARD Marois(2001), Trente ans d'évolution du risque pays, *Option Finance*, n^o133 P61
24. BRIGITTE Beyl (2000), une démarche organisée pour promouvoir le contrôle interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, n^o150 ; P 23.
25. BUSTAMENTE Pierre & RIVIERE, Olivier (2004), Evaluation du contrôle interne&gestion des risques opérationnels, *Banque Magazine*, n^o657, P67-68.
26. C.Diard, J.Boudin, C.Fouquet, P. Vander, Chinst (2000), Plusieurs approches pour améliorer le contrôle de gestion, *Revue Française de l'Audit Interne*, n^o148, P12.
27. CHRISTELLE & CHAUMARTIN(1995), le comité d'audit : un aboutissement naturel du contrôle interne, *Revue banque*, n^o 560, P 54
28. DOMINIQUE Mestivier, JEAN-YVES Scharpiro, DOMINIQUE Pogeand (2005), Entreprises non cotées : le contrôle interne a-t-il un sens, *Option Finance*, n^o825, P18.
29. FRANÇOISE Janichon, (2002) Les progrès de l'audit dans le secteur bancaire, un bénéfice pour l'ensemble de notre profession, *Revue Française de l'Audit Interne*, n^o 158, P54.
30. GILLES Guitton et PIERRE de Lanzun, Quelle banque demain? *Revue Française de l'Audit Interne*, 2002 n^o158 P12.
31. GREGORY Heem (2001), Banque, une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne, *Revue Française de Gestion*, n^o134, P38.

32. HERVE Serieyse (2000), L'audit interne : Ouvertures pour demain, un métier de plus en plus complexe et difficile, *Revue Française de l'Audit Interne*, n°147, P20.
33. JACQUES Prigent, Le rôle de banque ne cesse de s'accroître dans la lutte contre le blanchiment et le financement de terrorisme, *Revue Française de l'Audit Interne*, 2002 n°158 P15
34. JEAN Cedelle (2002), Vers une mutation considérable de la population et des métiers bancaires dans les dix ans à venir, *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 158, P10
35. JEAN-FRANÇOIS Claude(2000), Ethique et audit interne : une alliance essentielle, *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 153, P28.
36. JEAN-LOUIS Fort (2002), Des relations harmonisées entre supervision bancaire et l'audit interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, n°158 P27.
37. JEAN-LOUP Rouf (2002), le positionnement de l'audit interne par rapport aux fonctions de risk manager et déontologue, *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 158 P19.
38. JEAN-LUC Siruguet (2002), le contrôle comptable bancaire, extrait de l'ouvrage Pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques tome II (banque, éditer), *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 158, P33.
39. J.M Errata&C.Jimenez(2000) Pilotage bancaire et contre interne sont aujourd'hui indissociables, *Revue Française de l'Audit Interne* n°150 P26.
40. MARC Jouffroy (2000), Permanence et évaluation de l'audit et contrôle interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, n°150 ; P 37.
41. MARIE-AGNES Nicolet& MICHEL Maignon(2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque* n° 668, P51.
42. MARKUS Gabel(2000) Les banques : Quel rôle, Quel risque, Quel avenir ? *Cahiers Français* n°301P23
43. MICHEL Fautrat (2000) De l'audit interne au management de la maîtrise des risques *Revue Française de l'Audit Interne*, n°148, P24.
44. PHILIPPE Vigné (2002), l'évolution du secteur bancaire bouleverse l'exercice de la mission d'audit interne sans changer sa nature, *Revue Française de l'Audit Interne*, n° 158 P125.
45. REAL, Labelle &CHARLES Piot(2003), Gouvernement Audit et manipulation comptables, *Revue du Financier* n°139, P84.
46. XAVIER Maitrier, Bruno, Thomas ; Sylvie le Damany (2005), Le contrôle interne incite les entreprises à mieux faire, *Option Finance*, n°830, P45.

❖ Sources internet

47. AMD conseil, Technologie Asset Consulting, le risque opérationnel

http://www.riskpartner.lu/index_fr.html consulté le 13/08/08

48. BCEAO : Banque centrale des Etats de Afrique de l'Ouest

<http://www.bceao.int/internet/bcrsmp.nsf/wfrarsmp>, consulté une multitude de fois

49. Éléments essentiels sur la gestion des risques

http://www.socgen.com/rse/developpement_durable/gestion-risques.html Consulté le 24, 26, 29 -08- 2008

50. Gestion des risques bancaires: définition, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance ;

http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance0.html Consulté le 01-11-2008 et 07-11-2008

51. Informations scientifiques : <http://euractiv.com/fr/science/role-information-scientifique-matiere-gestion-risques/article-136612> Consulté le 18-11-08

52. La gestion des risques dans les opérations bancaires d'entreprises

<http://www.oboulo.com/gestion-risques-operations-bancaires-entreprises-40900.html>

Consulté le 13 14 -15 17 et 21-09-2008,

53. L'entreprise à l'assaut de la gestion des risques

http://www.acheteursinfo.com/actualites_gestion_risques.html Consulté le 11-08-08,17-08-08,21-08-08.

54. Les circulaires de la commission bancaire

<http://www.finances.gouv.sn/backoffice/pdf/Circulaires%20de%20la%20Commission%20bancaire.pdf> Consulté le 29-09-2008

55. Les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les Secteurs privé et public, au niveau International

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/rm-pps2-fra.asp consulté le 27-07-08, 08-8-08 et 14-08-08

56. Méthodologie de l'Audit Interne Bancaire

http://www.emagister.fr/formation_methodologie_audit_interne_bancaire-ec2341008.htm

Consulté le 11, 13, 14,15-08 -2008

57. Système Bancaire Sénégalais

<http://www.banque-france.fr/fr/eurosys/telechar/zonefr/2006/senegal.pdf> Consulté le 11- 01-2010;

TEXTES ET LOIS

58. Circulaire n° 003/91/CB du 10 juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers ;
59. Circulaire n°10/2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation de contrôle interne des établissements de crédit ;
60. Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements de crédit de l'UEMOA à compter du 1^{er} janvier 2000 ;
61. Comité de Bâle sur la supervision bancaire : Les Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace, élaborés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Octobre 2006 ;
62. cadre portant réglementation bancaire ;
63. Nouveau plan comptable bancaire applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA (NPCB janvier 1996);
64. L'avis aux intermédiaires agréés du 20 Août 1993 relatives aux conditions de délivrance des devises aux voyageurs résidents et les conditions d'exécution des ordres de transferts par voie bancaire ;
65. Le règlement n° R09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 applicable aux opérations de trésorerie ;
66. le règlement n°R09/98/CM/UEMOA du 20 décembre 1998 relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'union Economique et Monétaire Ouest Africaine ;
67. Règlement CBRF français n°97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit ;
68. Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) Commission Bancaire ; rapport annuel 2006.