



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 18
(2006-2007)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE AU NIVEAU
DU DECAISSEMENT DES PRETS FINANCES PAR LA
BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
(BOAD) LOME.**

Bibliothèque du CESAG



110524

Présenté par :

GOUDJINOUSènan Orphée Nadia

Dirigé par :

M. Papa Adama SACKO

Chef Division de l'Audit

Interne à la BOAD

Octobre 2011

M0425AUDIT12

DEDICACES

Je dédie ce travail :

- ◆ A mes parents MR & MME GOUDJINOU Léonard & Yvette

Vous qui avez investi dans l'instruction, l'éducation, la réussite et l'épanouissement de vos enfants. Trouvez à travers cette œuvre le début du couronnement de vos sacrifices et efforts consentis.

- ◆ A mes frères & sœurs;

Que ce travail soit pour vous une source de motivation pour des œuvres plus grandes.

- ◆ A mes filles Eurielle & Erena.

REMERCIEMENTS

- ✓ Je remercie le seigneur Dieu TOUT-PUISSANT pour toutes ses merveilles.
- ✓ Je remercie tout le personnel de la DAI (Division de l'Audit Interne) et de la DDF (Division des Décaissements sur Financements) de la BOAD.
- ✓ Mes remerciements vont également à l'endroit de toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CI : Contrôle Interne
CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO : Committee Of Sponsoring Organization of the treadway commission
DD : Demande de Décaissement
DDRI : Direction du Développement Rural et des Infrastructures
DFT : Direction des Finances et de la Trésorerie
DGER : Direction de Gestion des Risques et des Engagements
DLM : Délai Limite de Mobilisation
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO : International Standard Organization
MIRIS : Maîtrise Interne des Risques et Sécurités
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
RFAI : Revue Française de l'Audit Interne
RFC : Revue Française de Comptabilité
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des Figures et tableaux

Figures

Figure 1 : les composantes du risque.....	12
Figure 2 : exemple de métrique.....	16
Figure 3 : échelle de risque.....	17
Figure 4 : illustration de la hiérarchisation des événements des risques.....	18
Figure 5 : modèle d'analyse.....	33

Tableaux

Tableau 1 : exemple de cotation de la fréquence du risque.....	16
Tableau 2 : exemple de cotation de la gravité du risque.....	17
Tableau 3 : présentation du capital social de la BOAD au 31 décembre 2006 (en millions de francs CFA).....	40
Tableau 4 : structure du capital au 31 décembre 2006 (en milliards de francs CFA).....	41

TABLE DES MATIERES

<i>Dédicaces</i>	I
<i>Remerciements</i>	Ii
<i>Liste des sigles et abréviations</i>	Iii
<i>Liste des figures et tableaux</i>	Iv
<i>Table des matières</i>	V
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE I : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LA NOTION DU RISQUE	9
1.1. Caractéristiques de l'activité bancaire.....	9
1.2. La notion du risque et ses impacts sur les activités bancaires.....	10
1.2.1. Notion de risque.....	10
1.2.2. Cartographie des risques en environnement bancaire.....	12
1.2.2.1. Définition.....	12
1.2.2.2. Les objectifs de la cartographie des risques.....	13
1.2.3. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques.....	13
1.2.3.1. Les différentes approches d'élaboration.....	14
1.2.3.2. Les étapes d'élaboration de cartographie des risques.....	15
a) Identification des risques.....	15
b) Evaluation des risques.....	16
c) Traitement et suivi de l'évolution des risques.....	20
CHAPITRE II : LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE	22
2.1. Principes généraux du contrôle interne.....	22
2.1.1. Définition du contrôle interne.....	22

2.1.2. Objectifs du contrôle interne.....	23
2.1.3. Les composantes du contrôle interne.....	25
2.2. Importance du contrôle interne.....	27
2.3. Limites du contrôle interne.....	28
2.4. Evaluation du contrôle interne	29
2.4.1. Les procédés d'évaluation du contrôle interne.....	29
2.4.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne.....	32
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	33
3.1. Modèle théorique d'analyse.....	33
3.2. Les outils de collecte de données.....	34
3.2.1. Les entretiens.....	34
3.2.2. L'analyse documentaire.....	34
3.2.3. L'observation.....	35
3.3. Les outils d'analyse des données.....	35
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	36
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	37
INTRODUCTION.....	38
CHAPITRE IV : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DU DECAISSEMENT DES PRETS FINANCES PAR LA BOAD.....	39
4.1. Bref aperçu de la BOAD.....	39
4.1.1. Création.....	39
4.1.2. Objet.....	39
4.1.3. Capital social et actionnaires.....	40
4.1.4. Organigramme de la BOAD.....	42
4.2. Identification des zones à risques de la Banque Ouest Africaine de développement..	42
4.2.1. Les risques traditionnels liés à toute activité d'entreprise.....	43
4.2.2. Les risques liés à l'activité bancaire.....	43
4.3.3. Les risques spécifiques à la banque en tant qu'institution internationale de	

<i>financement du développement</i>	43
4.3. Les organes de contrôle interne à la BOAD.....	44
4.3.1. <i>La division de l'audit interne (DAI)</i>	44
4.3.2. <i>L'unité de contrôle financier (UCF)</i>	46
4.4. Présentation de la division des décaissements sur financement (DDF).....	48
4.5. Le processus de décaissement des prêts.....	49
4.5.1. <i>Les conditions préalables à l'entrée en vigueur des prêts</i>	49
4.5.2. <i>Conditions préalables au premier décaissement</i>	50
4.6. Procédure de décaissement des prêts.....	50
4.7. Présentation du circuit de décaissement.....	54
CHAPITRE V : ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE SUR LE PROCESSUS DE DECAISSEMENT DES PRETS A LA BOAD	56
5.1. Forces et faiblesses du dispositif mis en place par la BOAD sur le processus de « décaissement ».....	56
5.1.1. <i>Les atouts réels du dispositif</i>	56
5.1.2. <i>Les faiblesses</i>	57
5.2. Les recommandations.....	58
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	66
ANNEXES.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	69

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Plus que tout autre secteur d'activité, les banques sont confrontées au problème de prise de décision dans un environnement marqué par la pression de la globalisation et de la mondialisation des activités économiques et financières. C'est dans ce contexte qu'elles doivent désormais faire face à des défis de rentabilité et de constante performance, le tout amplifié par une concurrence vive, les nouvelles techniques de gestion et l'avancée des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC). Sécuriser le secteur bancaire s'avère donc une nécessité.

Les banques de par la nature de leurs activités, effectuent beaucoup d'opérations. Comme toute autre activité économique, le risque est au centre des activités bancaires.

Les risques, s'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, peuvent mettre en péril la pérennité des entreprises et la réputation des dirigeants. L'analyse des risques apparaît comme étant un maillon essentiel dans le dispositif d'évaluation des contrôles. Ainsi, l'existence d'un contrôle interne efficient apparaît-il comme «vecteur d'amélioration des performances de l'entreprise et de la qualité de son information financière».

En effet dans sa communication du 27 septembre 2004, au conseil et au parlement européen, la commission européenne retient que «pour prévenir et combattre les malversations financières et les pratiques irrégulières dans les entreprises, la première ligne de défense est constituée par le contrôle interne de l'entreprise» (HAMZAOUI, 2005 : 8).

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

Par conséquent, les banques se doivent d'adapter et d'enrichir leur performance, leur système de contrôle interne en vue de sécuriser la création de valeur, de préserver leur patrimoine et d'assurer leur développement et leur pérennité. Le contrôle interne apparaît alors comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité, quelle qu'elle soit.

A la BOAD, le traitement de «décaissements des prêts» est effectué par la DDF qui est une division de la DGER.

En tant qu'institution internationale de financement du développement, elle s'occupe du financement de grands projets et reçoit à cet effet un nombre important de demandes de décaissement qu'elle doit examiner et traiter.

Par rapport à l'ampleur de l'activité qu'elle mène et des demandes de décaissement que la DDF reçoit et gère quotidiennement, de nombreux cas de risques peuvent sans doute être enregistrés; d'où la gestion des risques constitue un élément majeur à traiter. Pour ce faire, un dispositif de contrôle interne doit être mis en place à ce niveau. C'est pourquoi nous avons jugé utile de mener nos réflexions autour du thème suivant : «Dispositif du contrôle interne au niveau du décaissement des prêts financés par la BOAD».

Le contrôle interne doit jouer un rôle de protection et de prévention des risques immédiats et futurs pour la bonne marche de l'entreprise 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.

Au regard de l'importance de l'activité que mène cette division sur le «processus de décaissement», il est nécessaire de procéder à un diagnostic de contrôle interne, d'évaluer ses forces et faiblesses en vue de proposer des solutions d'amélioration.

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

La BOAD est exposée à des risques divers et variés dans l'exercice de sa fonction. Ces risques prennent donc une nouvelle dimension au cœur des préoccupations de la banque qui est en permanence confrontée à l'amélioration de sa performance sous des contraintes multiples. La maîtrise des risques devient alors, un gage de réussite. Ainsi, pour qu'elle devienne compétitive, elle se doit de mettre en place et faire fonctionner correctement un dispositif de contrôle interne, lui permettant ainsi d'atteindre efficacement ses objectifs, à travers une bonne maîtrise de ses activités.

Pour qu'il y ait une bonne maîtrise des risques, et que la BOAD puisse atteindre ses objectifs au niveau du décaissement des prêts ; plusieurs solutions sont concevables :

- Assurer une gestion efficace des risques avec un bon système de contrôle interne.
- Elaborer une cartographie des risques mettant en exergue les risques existants et les risques probables.
- Sensibiliser le top management et le personnel sur les enjeux du risque.
- Renforcer le dispositif de contrôle interne au niveau du processus de décaissement des prêts.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons le dispositif de contrôle interne au niveau du décaissement des prêts.

La question de recherche que nous nous posons est de savoir :

Quelle est l'efficacité du contrôle interne pratiqué actuellement à la BOAD au niveau du processus de décaissement des prêts ?

Il s'agit de savoir :

- a) Comment le contrôle interne fonctionne-t-il à la BOAD au niveau du décaissement ?
- b) Quelle démarche pour une appréhension des risques ?
- c) Comment l'évaluation du système de contrôle interne permet-elle la maîtrise des risques ?

L'objectif principal de cette étude, est d'évaluer d'une part, la pratique du contrôle interne du processus de «décaissement» et d'autre part, de mettre en évidence les défaillances liées au système de contrôle interne mis en place au niveau du décaissement des prêts.

Cet objectif principal se réalisera à travers les objectifs spécifiques suivants :

- 1) Présenter et évaluer le système du contrôle interne du processus de «décaissement» à la BOAD, et le confronter aux normes, aux techniques et procédures reconnues.
- 2) Dégager ses forces et faiblesses

- 3) Proposer des améliorations pratiques qui seront des socles d'une maîtrise des risques liés aux activités de la BOAD en général et au processus de «décaissement» en particulier.

Par cette étude, nous serons amenés à montrer comment le contrôle interne s'avère indispensable à la maîtrise des risques à la BOAD et particulièrement au niveau du processus de décaissement des prêts.

C'est une tradition pour les grandes écoles de soumettre les stagiaires en fin de cycle à l'épreuve de rédaction d'un mémoire et le CESAG n'entend pas déroger à cette règle. Le mémoire constitue la réflexion de l'étudiant sur un problème spécifique à la formation suivie, à l'issue de laquelle le diplôme est délivré.

Ainsi, cette étude présente un certain nombre d'intérêts :

a) Pour la BOAD :

Ce mémoire apporte des informations complémentaires et détaillées sur la contribution d'un contrôle interne fiable dans la maîtrise des risques au niveau du décaissement des prêts financés.

b) Pour nous-mêmes :

Ce travail permet dans un premier temps de consolider nos connaissances dans les disciplines de l'audit et du contrôle apprises au CESAG et, dans un second temps, de mieux appréhender leur valeur ajoutée dans une organisation et enfin de cerner les mécanismes d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

c) Pour le lecteur :

Nos réflexions visent à établir un essai d'analyse des techniques utilisées lors d'une évaluation du système de contrôle interne d'un processus dans une banque. Elle permet de mettre à la disposition du lecteur des informations sur le système de contrôle dans les banques.

Ce travail s'articule autour de deux parties :

- La première partie portera sur les caractéristiques des activités bancaires et sur les principes généraux du contrôle interne et,
- La deuxième partie sera consacrée à l'analyse du contrôle interne sur le processus de décaissement des prêts financés par la BOAD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE**

INTRODUCTION

Le contrôle interne est un diagnostic permanent et un mode d'auto régulation qui stabilise les équilibres de fonctionnement d'une organisation et conditionne la réalisation de performance.

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

Les raisons qui justifient la mise en place d'un système de contrôle interne dans les entreprises prennent une ampleur particulière dans le domaine bancaire. En effet, l'activité bancaire présente des particularités qui la rendent plus sensible aux problèmes posés par le contrôle interne dans les banques.

Ainsi, sera t-il légitime de s'interroger sur le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires ?

Dans cette 1^{ère} partie, nous aborderons dans le premier chapitre; les caractéristiques de l'activité bancaire et la notion du risque. Et dans le deuxième chapitre; le dispositif du contrôle interne.

CHAPITRE I : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LA NOTION DU RISQUE

Les banques sont des partenaires habituels des acteurs économiques (industriels, particuliers, etc.) au regard des activités qu'elles mènent. L'activité bancaire et l'état de l'économie vont de pair et, comme, toute entreprise, les banques sont confrontées aux risques de prise de décision.

1.1. Caractéristiques de l'activité bancaire

L'élément essentiel de l'activité bancaire est l'intermédiation financière. La banque collecte des dépôts et octroie des crédits sur la base de ces dépôts. L'activité bancaire étant au centre des activités économiques, elle conditionne le développement des organisations, d'où tout l'intérêt et les dispositions réglementaires qui entourent ce secteur afin de parvenir à des conditions d'une intermédiation bancaire de qualité.

Dans leur rôle d'intermédiation financière entre les agents économiques, les banques constituent des acteurs primordiaux de développement. Elles jouent un rôle très important et très sensible dans l'économie nationale. Elles occupent une place centrale dans notre système économique. Elles ont la responsabilité collective de la gestion des moyens de paiement et elles se présentent comme l'un des principaux garants de la solidité et de la compétitivité de l'économie.

Les banques sont exposées à une vaste série de risques. En général, les risques bancaires se classent en quatre catégories : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation, les risques accidentels (GREUNING & al, 2004 : 3).

En dehors des risques communs à toutes les entreprises, les banques sont confrontées à une typologie de risques inhérents à leurs activités. Ces risques ne sont pas purement incertains et peuvent, lorsqu'ils se réalisent, avoir de lourdes conséquences. Même si des efforts sont faits par les banques pour maîtriser les risques bancaires, les mutations constantes dans le paysage

bancaire imposent désormais de prendre en compte, en permanence, les nouveaux facteurs de risques.

L'activité bancaire s'exerce aujourd'hui dans un environnement évolutif, offrant aux banques d'importantes opportunités, mais qui se caractérisent par des risques complexes et variables, mettant à défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire.

Dans un environnement en perpétuel évolution, la banque ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider à la prise de décision. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels.

1.2. La notion du risque et ses impacts sur les activités bancaires

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne.

1.2.1 Notion de risque

La notion du risque est au centre de la problématique du système de contrôle interne. Il existe plusieurs façons de concevoir le risque, comme cela transparait à travers les définitions ci-après :

Dans son lexique les mots de l'Audit, l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible 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 » (RENARD, 2006 : 139).

Selon Ernest & Young (in Moreau, 2003 : 3), le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre avec succès ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur.

Le risque, c'est le concept selon lequel, la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un évènement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain (HAMZAOUI, 2005 : 37).

Pour Rouillard (2002 : 2), le risque est défini comme étant «la possibilité que des conséquences défavorables se produisent» ou encore comme «la perte d'une opportunité» Péquignot (2007 : 7).

Mais nous retenons également, que le risque, pour une entreprise, c'est l'éventualité d'une nuisance qui pourrait affecter le patrimoine ou les résultats. Non voulu, mais partiellement prévisible, il incite à des comportements de protection, de transfert et d'assurance.

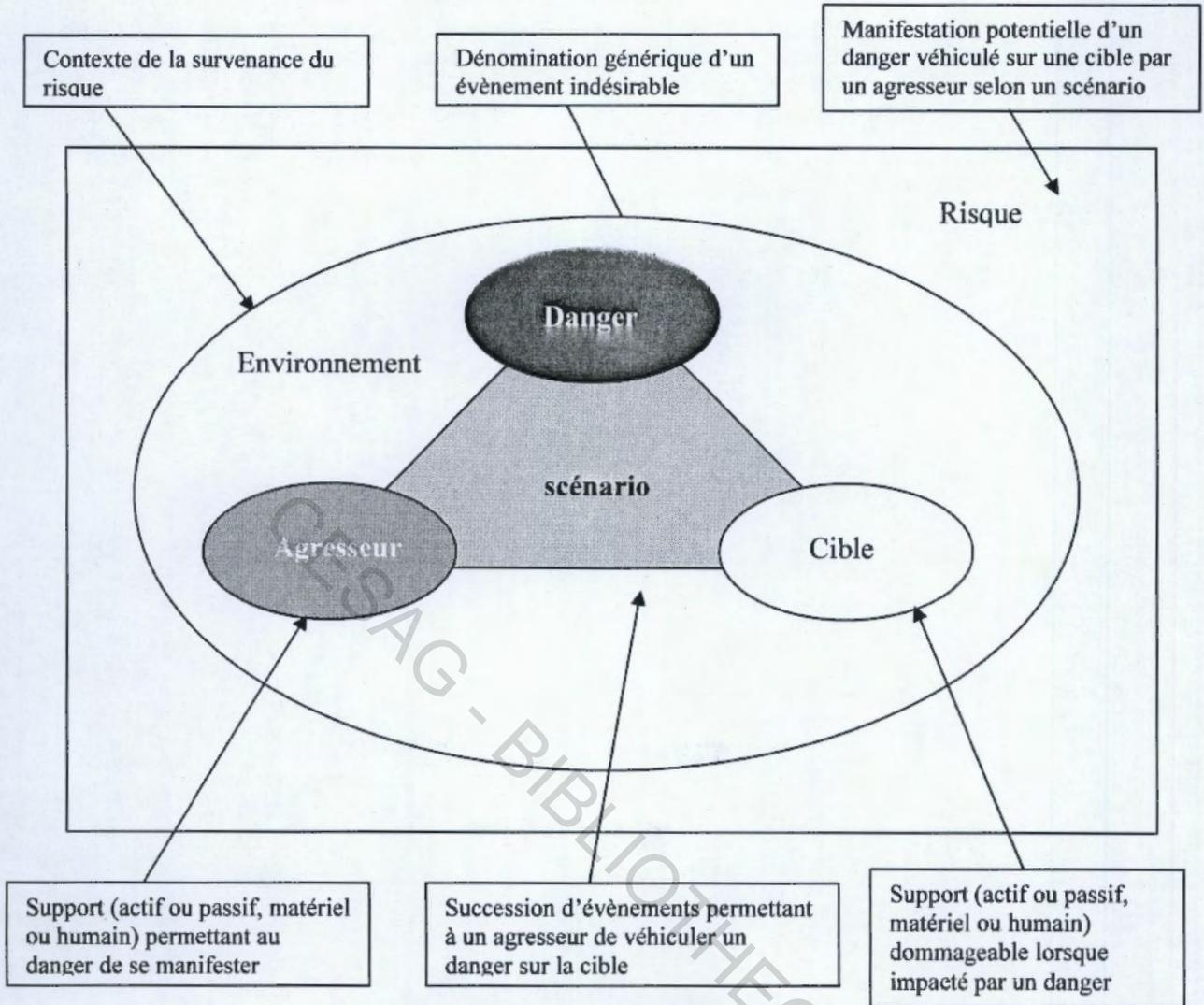
La survenance de l'événement va avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Cet impact pouvant être négatif ou positif (c'est positif dans le sens où il se présenterait comme une opportunité).

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

Ces différentes définitions sont complétées par celle de (Pignault & Nicolet 2003 : 65-66) pour qui, le risque révèle la présence de trois éléments de base pouvant être reliés par des scénarios vraisemblables dans un environnement donné : un danger (l'évènement indésirable) ; une cible (si l'évènement indésirable se produit, qui, ou quoi, va en pâtir?) ; un agresseur (qui, ou quoi, va véhiculer le danger vers la cible?).

La figure 1 ci-dessous illustre bien cette définition.

Figure 1 : les composantes du risque



Source : Pignault & Nicolet (2003 : 68)

1.2.2. Cartographie des risques en environnement bancaire

Il est question de définir ce qu'est la cartographie et ses objectifs.

1.2.2.1. Définition

La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier, évaluer et traiter les risques, suivre leur évolution.

Selon Matte (2003 : 39), «de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation». Elle permet de :

- Classer, comparer, hiérarchiser les risques entre eux ;
- Mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- En assurer le suivi ;
- Communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

1.2.2.2. Les objectifs de la cartographie des risques

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie des risques permet d'atteindre trois (3) objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités.
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous; à savoir
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
 - Aux éditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire de fixer les priorités (Renard, 2006 : 140).

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

Cette cartographie de risque permet d'abord d'identifier et d'appréhender les facteurs de risque, de conscientiser l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus, et ensuite de construire un référentiel commun compris par tous.

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

1.2.3. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques

Nous passerons en revue quelques démarches couramment utilisées.

1.2.3.1. Les différentes approches d'élaboration

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches dont nous retenons les essentielles à savoir :

- Le top down.
- Le botton up.
- L'approche combinée.
- L'approche par le benchmarking.
- L'approche par les séances de créativité.

a) Le top down

C'est une démarche relative à la réalisation de la cartographie par le service d'audit ou le responsable du management des risques qui maîtrise mieux les risques de l'entreprise. Par la suite, les risques détectés sont soumis aux opérationnels pour leur avis.

Ce processus permet de descendre, chercher l'information (Mareschall, 2003 : 16 ; Manivit, 2002 : 5). Pour cela, le gros du travail est dans la connaissance approfondie que doit avoir l'audit (ou direction des risques) des entités auditées (Guy D'Albran, 2003 : 8).

b) Le botton up

Il signifie une implication forte des opérationnels. Chaque responsable opérationnel établit son propre «risk assessment» car on suppose qu'il est le plus habilité à connaître les risques auxquels son activité peut être exposée. Les risques sont par la suite soumis au risk manager ou au responsable de l'audit interne qui détermine les risques les plus importants de l'entreprise.

c) L'approche combinée

Pour Renard (2003 : 101), la meilleure démarche est celle qui concilie top down et botton up. Chaque responsable opérationnel assisté du risk manager ou de l'audit définit les risques inhérents à son activité.

d) L'approche par le benchmarking

Elle consistera à trouver, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

e) L'approche par les séances de créativité

Elle consiste à prendre connaissance des activités à mettre sous contrôle par un recensement de l'ensemble des procédures et informations correspondantes, afin de réaliser une première ébauche des risques associés en application de la méthode MIRIS (Bernard & al, 2006 : 75). Sur cette base de travail, les opérationnels et les managers des activités peuvent commencer l'analyse des activités.

1.2.3.2 Les étapes d'élaboration de cartographie des risques

Le management doit à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques, les évaluer, les hiérarchiser afin de les traiter et les gérer. Pour y parvenir, nous exposerons les étapes de la cartographie de risque.

a/ Identification des risques

Pour Renard (2006 : 138), l'identification des risques est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et identifier les points des activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire.

L'identification et l'analyse des risques vont consister à isoler les facteurs limitant de l'efficacité et de l'efficience sur l'exécution des tâches dans chaque unité opérationnelle et fonctionnelle de l'organisation. La gestion des risques s'orchestre tant au niveau opérationnel, de l'information financière, que du respect des contraintes légales et réglementaires.

b/ Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Elle a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent les activités de l'entreprise. Ces risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise. L'évaluation des risques est identifiée par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, en vue de déterminer la perte financière, ainsi que tout le dommage d'une autre nature. Il s'agit là, à cette étape, (la manière dont les risques identifiés doivent être traités), d'associer ces risques aux objectifs qu'ils sont censés affecter en tenant compte de leur probabilité de réalisation ainsi que leur impact.

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

L'évaluation des risques obéit à deux (02) méthodes : la méthode quantitative ou qualitative.

- La méthode quantitative : elle fait appel à une application de modèles mathématiques et statistiques sur les populations d'évènements avérés, des approches cartésiennes, d'experts assez tournée vers le passé.

- La méthode qualitative : ici, les composantes du risque sont mises en évidence à savoir :

- ✓ la gravité ou conséquence de l'impact,
- ✓ la probabilité d'occurrence ou fréquence.

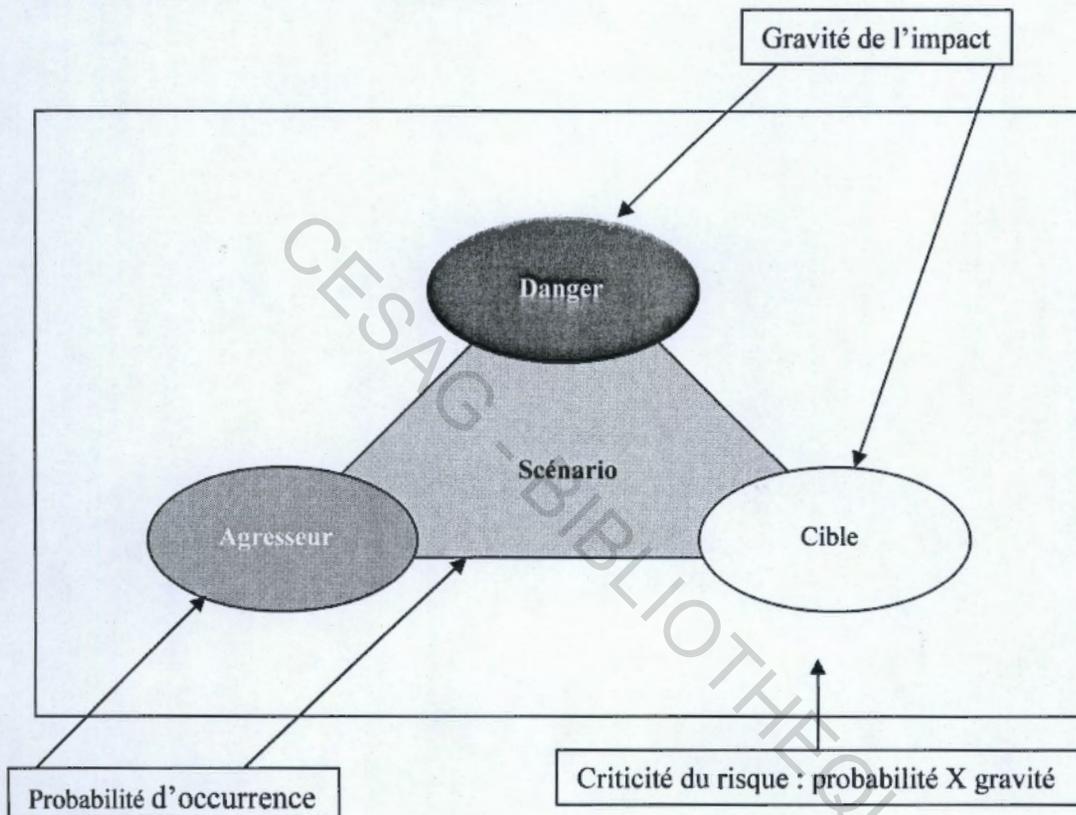
A chaque risque analysé peuvent être associées les valeurs des deux métriques (gravité et probabilité).

Le produit (probabilité X gravité) est dénommé criticité ou espérance mathématique. Il constitue un indicateur de l'acuité de risque.

«Une fois les gravité et probabilité d'occurrence mieux cernées, il devient possible d'engager un dialogue où subjectivité et rationalité pourront s'affronter et permettre d'arriver à un consensus acceptable».

L'analyse du risque s'avère difficile et doit être rationnelle et minutieuse. Cette recherche de rationalité vise à réduire la part de subjectivité concernant le risque analysé (Pignault & Nicolet, 2003 : 68). Quoiqu'il en soit, l'évaluation du risque reste difficile ; on peut décrire ces risques en "risque majeur", "risque courant" et "risque de non qualité" (Bernard & al, 2006 : 71) ; ou bien encore sur une échelle de 1 à 4.

Figure 2 : Exemple de métrique d'un risque



Source : Pignault & Nicolet (2003 : 68)

Les tableaux suivants (tableau 1 et tableau 2) indiquent qu'une échelle à quatre niveaux est utilisée pour chaque critère (gravité et probabilité), et permet le classement des risques dans les trois catégories ci-dessus énoncées (risques majeurs, risques courants, risques de non qualité).

Tableau 1 : Exemple de cotation de la fréquence du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.

Source : Bernard & al (2006 : 72)

Tableau 2 : Exemple de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais tolérable.

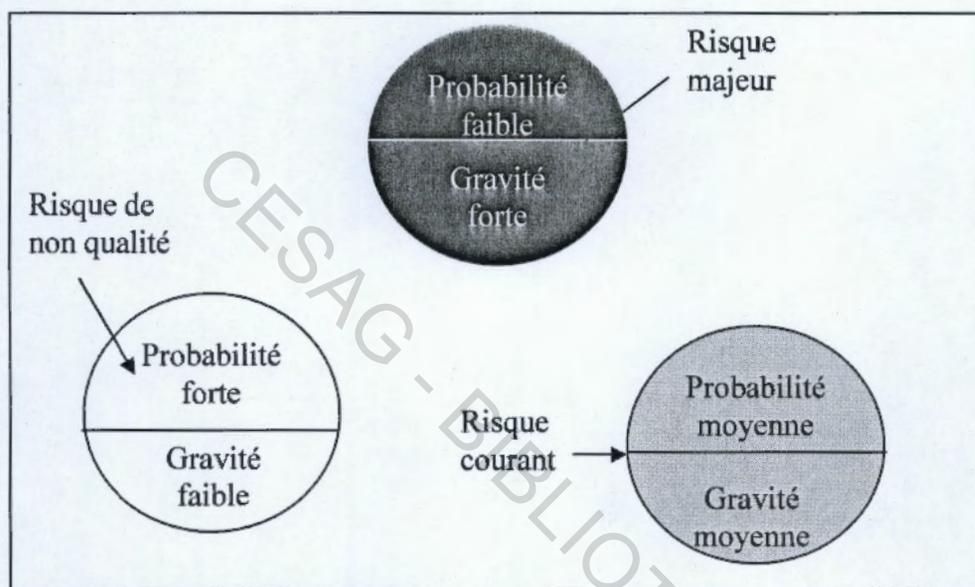
Source : Bernard & al (2006 : 71)

Les risques peuvent être de différents niveaux. Les risques issus des scénarios recensés sont évalués et classés en trois catégories (risques majeurs, courants, et de non qualité) sur la base de deux critères traditionnels en analyse de risque :

- la gravité du risque qui mesure les conséquences pour l'entreprise,
- la probabilité de réalisation du risque qui détermine le taux d'occurrence.

La figure 3 ci-dessous nous illustre ces différents niveaux de risque.

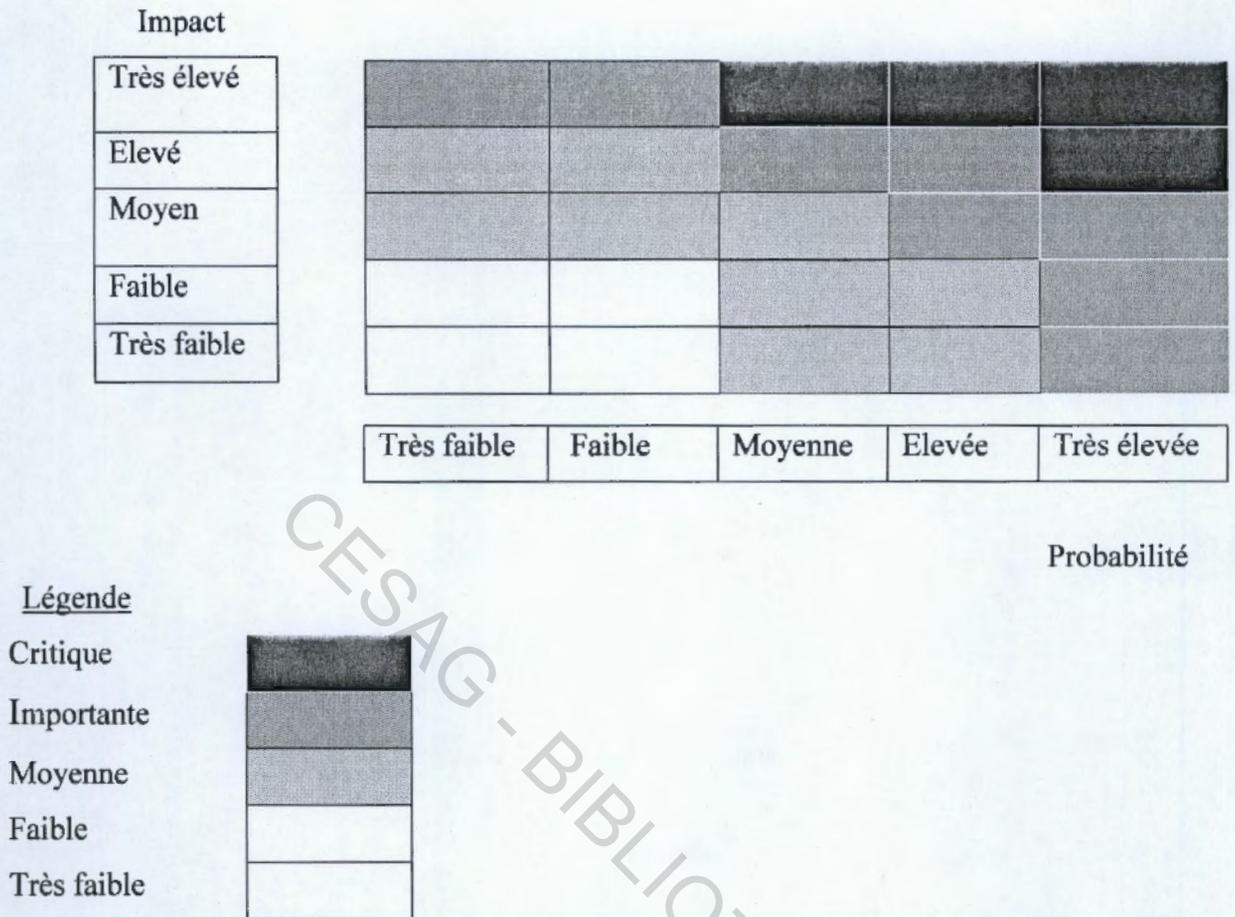
Figure 3 : Echelle de risque



Source : Bernard & al (2006 :71)

Dans une entreprise, il est important de déterminer des priorités de contrôle. En effet, une fois les risques identifiés et évalués, on peut ensuite les classer et les prioriser. Il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau.

Toutefois, notons que l'évaluation des risques par ces deux méthodes semble plus pertinente, car elles reposent d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact. La mesure de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutit à la conception d'une carte du niveau de risque comme l'indique ci-dessous la figure 4.

Figure 4 : Illustration de la hiérarchisation des événements des risques

Source : Nicolet et Maignan (2005 : 52)

c/ Traitement et suivi de l'évolution du risque

Parmi les deux composantes du risque : l'impact et la probabilité, il faut pour chaque risque identifié, une stratégie :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Après identification et évaluation du risque, il est important de recenser les différentes approches de traitement possible de ces risques. On pourrait s'inscrire dans la logique d'éviter les risques concernés, les accepter, les réduire ou les partager. Chacune de ces options doit être étudiée et proposée aux organes délibérant et exécutif. Du choix de ceux-ci dépendra la détermination du risque résiduel. Il appartient, en effet, à l'organe délibérant de fixer pour

chacun des principaux risques quantifiables, des limites globales dont le caractère global doit être adéquat et doit être révisé périodiquement. L'organe exécutif doit décliner ces limites globales en limites opérationnelles dont il doit s'assurer en permanence du respect par les fonctions opérationnelles.

Conclusion

Les banques évoluent dans un environnement largement ouvert et réglementé. Elles jouent le rôle majeur d'intermédiation financière et contribuent fortement à accroître l'économie d'un pays. Par conséquent, elles méritent une attention particulière quant à la maîtrise des risques auxquels elles s'exposent au quotidien.

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. La maîtrise des risques dépend fortement d'une bonne maîtrise de la cartographie des risques et de la mise en place d'un système de contrôle interne performant.

Pour faire échec aux risques potentiellement dangereux, les banques doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne et veiller à sa bonne application.

Le chapitre suivant sera consacré à l'étude du contrôle interne et son importance.

CHAPITRE II : LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE

Certaines organisations publiques ou privées, dans leur fonctionnement pratiquent de façon formelle ou informelle le contrôle interne sans pour autant maîtriser les concepts du dispositif. En effet, nombre d'entre elles, l'assimilent tantôt à une fonction particulière de la direction générale, pour d'autres, le contrôle interne se résume à une activité de vérification. Ce constat est sans doute la résultante d'un manque d'intérêt ou d'une insuffisance de culture de gestion et d'organisation ou encore d'une ignorance.

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

2.1. Principes généraux du contrôle interne

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'une institution et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôle interne rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs.

2.1.1. Définition du contrôle interne

Le terme contrôle interne est la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne : «Internal control» dans lequel le verbe «to control» signifie conserver la maîtrise alors qu'en français le mot «contrôle» est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer.

Le contrôle interne est donc l'ensemble des moyens, des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.» (Bernard & al, 2006 : 21)

Outre son rôle en matière de gestion, le contrôle interne permet d'assurer la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées dans les comptes, et donc la qualité des comptes (présomption de fiabilité).

C'est une des conditions essentielles de la régularité et de la sincérité des comptes d'une part, et d'autre part, de leur valeur probante.

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a aussi défini, en 1992, le contrôle interne de la façon suivante : "le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs"

Selon l'analyse de la définition de la CNCC, (1992 : 25) «Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.»

Les définitions sont variées, le contrôle interne est tour à tour qualifié de : «processus» ; «moyens» ; «dispositif» ; «système» ; «mesures»,... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un «ensemble de dispositifs mis en oeuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités».

2.1.2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents à savoir :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles,
- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la protection du patrimoine,
- le respect des lois, règlements et contrats.

a) la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

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

Une défaillance quelconque du système d'information constitue un facteur de risque sur la continuité de l'organisation. D'où, l'importance de définir un système d'information de gestion adéquat, indispensable pour un contrôle efficace. «Le système d'information et de gestion est un ensemble de moyens dont se dote l'organisation pour collecter, créer, traiter, exploiter, stocker, mettre à jour et communiquer ou diffuser les informations nécessaires à sa stratégie et à son bon fonctionnement».

La rapidité de réaction est plus que jamais un facteur essentiel de la capacité de l'entité à faire face à son environnement ; or cette capacité est dans une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des informations.

b) l'efficacité et l'efficience des opérations

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

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

c) la protection du patrimoine

Le patrimoine doit être entendu dans un sens très large, c'est-à-dire qu'il englobe non seulement les biens et valeurs inscrits au bilan, mais aussi, tous les biens qui ne sont pas ordinairement exprimables en termes monétaires et qui sont d'une importance capitale pour la survie de la banque à savoir la qualité de son personnel et de son image de marque.

Cet objectif est primordial pour l'entité car la conservation du patrimoine est une condition essentielle à la poursuite normale de son activité.

Le patrimoine de la banque est l'ensemble de ses droits et obligations. Ainsi, face aux agressions et aux dangers, il faut protéger et défendre le patrimoine de la banque ; protection qui doit être complétée et prolongée par la sauvegarde qui, elle, vise plus précisément la conservation et la préservation à plus long terme.

d) le respect des lois, règlements et contrats

Le respect des directives et politiques d'une organisation passe dans un premier temps par une meilleure définition des objectifs de celle-ci.

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

Le secteur bancaire est soumis à un ensemble de lois et de règlements dont le respect conditionne la continuité de l'activité. On peut citer notamment :

- la réglementation du crédit,
- la réglementation prudentielle,
- la réglementation comptable,
- les règles déontologiques d'exercice de la profession bancaire etc.

2.1.3. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq (5) éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée. Ces éléments qui sont intégrés aux processus de gestion comportent essentiellement :

- ✚ l'environnement de contrôle ;
- ✚ l'évaluation des risques ;
- ✚ les activités de contrôle ;
- ✚ l'information et la communication ;
- ✚ le pilotage.

Ces éléments sont schématisés : le COSO (voir annexe 1)

a/ Environnement de contrôle : Les individus (leurs qualités individuelles, et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et le milieu dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur (BARNIA, 2006 : 12). Pour COSO (1994 : 35) ; l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture de l'entreprise puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement du contrôle interne en imposant discipline et organisation.

b/ Evaluation des risques : L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants (BARNIA, 2006 : 12).

c/ Activités de contrôle : Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs (BARNIA, 2006 : 12).

d/ Information et communication : Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations (BARNIA, 2006 : 12).

e/ Pilotage : Le conseil d'administration est le premier responsable du contrôle interne; l'ensemble du personnel dans ses activités courantes est aussi impliqué.

Le système de contrôle interne doit en permanence être adapté aux objectifs et risques de la société. Les dispositifs de pilotage peuvent être permanents comme le contrôle de gestion, ou ponctuels comme un audit interne.

L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte (BARNIA, 2006 : 12).

2.2. Importance du contrôle interne

Les banques ont l'obligation de se doter d'un système de contrôle interne permettant notamment de :

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

L'apport du contrôle interne par la maîtrise des risques est essentiel à la bonne régulation du secteur bancaire. En effet, la capacité à maîtriser les risques majeurs de l'activité bancaire, s'observe par :

- la sécurisation des activités bancaires,
- la surveillance permanente des activités bancaires,

a) Sécurisation des activités bancaires

Dans un contexte de concurrence et de risques de plus en plus accrus, sécuriser les activités bancaires devient un élément clé dans leur stratégie de pilotage. Elle consiste d'une part, à évaluer les risques, puis à leur définir une politique de couverture et d'autre part, à optimiser la structure du bilan, grâce à une bonne gestion Actif-Passif.

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

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

a1) Sécurisation des opérations

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

a2) Sécurisation des valeurs

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

b) Surveillance des activités bancaires

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

2.3. Limites du contrôle interne

Le dispositif du 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'entreprise.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de l'entreprise. 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 dysfonctionnement 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.

2.4. Evaluation du contrôle interne

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

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

L'évaluation du contrôle interne vise à prévenir et à déceler les brèches dans le dispositif d'une part, et à analyser leurs éventuelles conséquences sur l'atteinte des objectifs globaux ou spécifiques d'autre part. Elle consiste dans un premier temps, à s'assurer de la régularité du CI avec les normes réglementaires et en second lieu de la capacité du dispositif à garantir les objectifs qui lui sont assignés.

2.4.1. Les procédés d'évaluation du contrôle interne

Les procédés d'évaluation permettent d'analyser les conséquences de la survenance d'un risque sur les objectifs de l'organisation. Sans être exhaustif, nous distinguons les procédés suivants :

- l'audit opérationnel,
- l'audit légal,
- l'autoévaluation.

1) L'audit opérationnel

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

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

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

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

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

2) L'audit légal

La loi (Acte Uniforme de l'OHADA, Loi No 2000/05 du 10 Janvier 2000 portant création de l'ONECCA et Règlement Intérieur de l'ONECCA) a institué un contrôle légal de caractère

permanent par un ou plusieurs commissaires aux comptes ayant pour objectif principal la vérification de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des comptes de l'entreprise.

Sur un plan général (révision légale ou contractuelle), la mission de l'auditeur externe est de vérifier et d'exprimer une opinion sur les comptes. Il s'agit pour un professionnel de se former une conviction sur la validité des documents financiers de l'entreprise en accord avec le référentiel comptable utilisé; et donc de s'assurer qu'ils traduisent bien les opérations réalisées dans leur intégralité et qu'ils ne donnent pas une image de l'entreprise contraire à sa situation effective.

La mission se réfère donc directement au respect des différentes sources de réglementation de la comptabilité et aux principes comptables généralement admis.

3) L'autoévaluation

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

L'autoévaluation du contrôle interne est un moyen visant à donner aux dirigeants une assurance sur la maîtrise des activités de leur organisation.

Les objectifs visés par ce processus sont entre autres :

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

2.4.2. Les phases d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne repose sur trois (3) points à savoir :

- Acquisition d'une connaissance générale de l'entreprise : prendre connaissance des manuels de procédures de l'entreprise; vérifier si ces procédures sont conformes aux règlements en vigueur. A partir de là, élaborer un plan de travail.
- Evaluation du contrôle interne : établissement d'un rapport sur le contrôle interne
- Examen direct des comptes et des états financiers : à ce niveau établir également un rapport en formulant son opinion

Les différentes étapes d'évaluation sont schématisées (voir annexe 2)

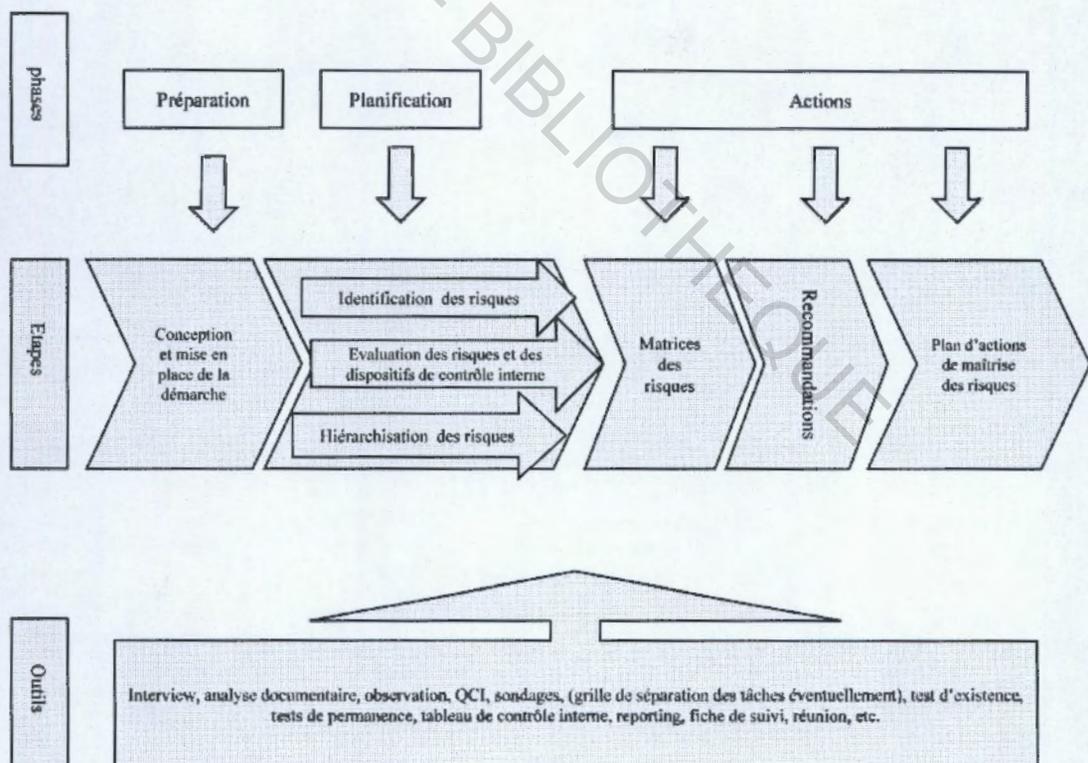
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour mieux appréhender le concept du contrôle interne dans les banques et notamment à la BOAD, la méthodologie adoptée consistera en une collecte d'informations et d'opinions auprès des responsables de la banque et à une revue de littérature sur le contrôle interne, l'audit et la gestion bancaire.

Ainsi seront examinés : les manuels de procédures de certaines divisions de la BOAD ; les instructions, les notes de service, les rapports annuels, les rapports d'activité, les rapports relatifs aux diverses missions, les textes législatifs et réglementaires.

3.1 Modèle théorique d'analyse

Figure 5 : Modèle théorique d'analyse



Source : Etablie à partir de la synthèse des auteurs suivants : (Fautrat, 2002 : 8 ; Matte, 2003 : 39 ; Bernard & al, 2006 : 177)

3.2 Les outils de collecte de données

Ce sont des méthodes et techniques utilisées en vue de collecter les informations sur le processus de décaissement des prêts à la BOAD. Nous utiliserons l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

3.2.1. Les entretiens

L'entretien est tenu dans le but de connaître et comprendre les activités de la BOAD surtout au niveau du décaissement des prêts ainsi que les dispositifs de contrôle interne mis en place.

Pour ce faire, nous nous sommes entretenus individuellement avec les responsables de certaines directions et plus particulièrement avec ceux de la DDF ; l'UCF ; DAI suivant un planning préétabli. L'entretien a été axé essentiellement sur l'organisation des différentes divisions; la description des postes et tâches, les missions assignées, les procédures mis en place et leur application, les objectifs visés,...

Toutefois, il convient de signaler que nous avons rencontré certaines difficultés. Elles tiennent à la confidentialité de certaines informations; à la compréhension du contenu de certains documents consultés, et aussi au non disponibilité de quelques responsables qui devraient nous recevoir.

Notons que, malgré ces difficultés nous avons pu cerner les activités de la banque, son organisation, les procédures mis en place surtout au niveau du processus de «décaissement» des prêts.

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle porte essentiellement sur les manuels de procédures ; les divers textes réglementaires, les rapports annuels, les organigrammes, les documents internes de la banque portant sur les procédures de décaissement, sur l'état du contrôle interne, sur le système informatique et la description des tâches.

3.2.3. L'observation

Nous avons utilisé cette technique pour comprendre comment le dispositif de contrôle interne est géré quotidiennement au sein de la BOAD et surtout au niveau du processus de décaissement. Il s'agit d'observer la conduite de certains intervenants dans le cadre de l'exécution de différentes tâches.

3.3. Les outils d'analyse des données

Nous avons eu recours au questionnaire de contrôle interne.

L'objectif du questionnaire est de recueillir des informations, de connaître le système de contrôle interne mis en place dans les différents services et de vérifier si la notion de l'efficacité est intégrée dans l'accomplissement de leurs tâches.

L'administration du questionnaire se fera sur le fondement des questions fermées et ouvertes. Dans le questionnaire de contrôle interne, les réponses «oui» ou «non» à une question indique par présomption une force ou une faiblesse.

Un questionnaire a été distribué à la Division des Décaissements sur Financements (DDF), un autre à la Division de l'Audit Interne (DAI) et un autre à la Direction des Finances et de Trésorerie (DFT).

Conclusion de la première partie

L'activité bancaire est au centre des activités économiques. C'est dans ce contexte que les banques doivent générer de la valeur pour assurer leur survie et leur croissance sous la contrainte des risques liés à l'environnement bancaire. D'où toute l'importance de bâtir une cartographie de risques afin de pouvoir envisager leur maîtrise : c'est l'objet et le bien-fondé du contrôle interne.

Le système de contrôle interne est un état d'esprit à tous les niveaux de l'organisation. Il est un processus de suivi permettant de maîtriser l'action collective et, si besoin, de l'infléchir en vue d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels.

L'évaluation du système de contrôle interne conditionne la réussite ou la réalisation des objectifs et est donc gage de performance, sinon, elle ne se justifierait pas dans un univers de plus en plus concurrentiel.

A la BOAD ; le dispositif de contrôle interne mis en place au niveau du processus de «décaissement», lui permet-il de garantir l'atteinte des objectifs de la protection du patrimoine, de l'efficacité et de l'efficience des opérations, et notamment de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ?

C'est à travers l'analyse du dispositif de contrôle interne du processus «décaissement» que nous aurons une réponse à notre question dans la deuxième partie. Mais avant procédons à une brève présentation de la BOAD.

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Introduction

L'objectif majeur du contrôle interne est de protéger l'entreprise contre tous les risques d'agression générés par son activité et son environnement en assurant la sécurité des opérations, des personnes et des biens, et en permettant le contrôle de l'exactitude des informations comptables et financières ainsi que la bonne application des procédures.

La lourdeur de beaucoup de systèmes vient souvent d'un excès de précautions, lui-même causé par une méconnaissance des zones à risques. L'adéquation du système de contrôle aux sécurités recherchées devra tenir compte des risques spécifiques nés de l'activité de la structure.

Dans cette seconde partie du mémoire, nous présenterons le dispositif du contrôle interne au niveau du décaissement des prêts financés par la BOAD ; puis nous procéderons à l'analyse de ce système.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DU DECAISSEMENT DES PRETS FINANCES PAR LA BOAD

4.1 BREF APERCU DE LA BOAD

La caractéristique commune des banques de développement est de réunir, soit des fonds publics, soit des fonds privés avec aide publique (garantie des emprunts, bonification d'intérêts) pour financer des opérations qui peuvent ne pas être immédiatement rentables.

Parmi ces établissements, certains portent officiellement le titre de banques, d'autres pas. Tous peuvent être considérés comme des banques, au sens large, et méritent par conséquent de retenir notre attention. Certains d'entre eux ont un champ d'action international.

4.1.1 Création

La banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) est l'institution commune de financement du développement des Etats de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), transformée en une union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) par traité en date du 10 janvier 1994. Elle est créée par traité signé le 14 Novembre 1973 par six (6) Etats membres (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal, Togo) auxquels se sont joints le Mali le 1^{ER} Juin 1984 et la Guinée Bissau le 02 Mai 1997. La BOAD est devenue opérationnelle en 1976.

4.1.2 Objet

Conformément au traité de l'UEMOA entré en vigueur le 1^{er} août 1994, la BOAD est une institution spécialisée commune de l'Union. Elle concourt «en toute indépendance à la réalisation des objectifs de l'UEMOA sans préjudice des objectifs qui lui sont assignés par le traité».

La BOAD est un établissement public à caractère international qui a pour objet, aux termes de l'article 2 de ses statuts, de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de réaliser l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest en finançant des projets prioritaires

de développement rural, infrastructures de base, infrastructures modernes, télécommunications, énergie, industries, agro-industries, transport, tourisme et autres services.

4.1.3 Capital social et Actionnaires

➤ capital social

Les données du capital social en 2007 ne sont pas encore disponibles au sein de la banque. Ainsi, nous travaillerons avec celles de 2006.

Au 31 décembre 2006, le capital social de la banque se présente comme suit :

Tableau 3 : présentation du capital social de la BOAD au 31 décembre 2006.

En Millions de FCFA :	
Capital autorisé	700 000
Capital souscrit	654 900
Capital appelé	170 033
Capital libéré	66 526
Capital sujet à appel	484 867

Source : rapport annuel 2006 de la BOAD.

Le capital souscrit est réparti entre les actionnaires de catégorie A et ceux de catégorie B à concurrence respectivement de 95,65% et 4,35%.

➤ Actionnaires

Sont membres de la BOAD et participent à son capital et à son administration :

- membres titulaires d'actions de série A : il regroupe les huit (8) pays de l'UEMOA et la BCEAO ;
- membres titulaires d'actions de série B : la République Française, la Société Allemande de Développement (DEG) agissant pour le compte de la République

d'Allemagne, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) agissant pour le compte de l'Union Européenne (UE), la Banque Africaine de Développement (BAD), le Royaume de Belgique, EXIM BANK de l'Inde agissant pour le compte de la République de l'Inde et de la Banque Populaire de Chine agissant pour le compte de la République Populaire de Chine.

Tableau 4 : Structure du Capital au 31 décembre 2006 (en milliards de francs CFA).

Actionnaires	Capital souscrit	%	Capital Appelé	Capital Libéré	Capital à libérer	Capital sujet à appel
Catégorie A	626,4	95,65%	156,608	53,101	103,506	469,792
Catégorie B	28,5	4,35%	13,425	13,425	-	15,075
Total	654,900	100	170,033	66,526	103,506	484,867

Source : rapport annuel 2006 de la BOAD

Capital non souscrit 45,100

Capital autorisé 700,000

4.1.4 Organigramme de la BOAD (voir annexe 3)

4.2 Identification des zones à risques de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)

Il existe différents niveaux de formation possible des risques pour une organisation, et plus particulièrement pour la BOAD :

- l'environnement qui comprend la conjoncture macro-économique (ici les pays en développement) et le secteur d'activité (ici le secteur bancaire et plus précisément les banques de développement, notamment sous régionales) ;
- l'entreprise elle-même (ici la BOAD) dont la gestion et les performances propres sont sources de risques. Dans le cas d'une banque qui finance des entreprises, celles-ci constituent également pour elle une source de risques, car la défaillance des entreprises bénéficiaires de crédit a des répercussions négatives sur l'établissement bancaire.

L'identification des risques est la recherche des domaines ou événements critiques, des sources potentielles de difficultés sur lesquels il est possible de se concentrer (exemple : dysfonctionnement, résultats non conformes,...), si possible avant que des difficultés n'apparaissent. En effet, il est plus efficace de faire des efforts d'anticipation permettant de fournir un clignotant quand l'on se heurte à des difficultés. C'est la finalité d'une étude sur les zones à risques.

Les risques de la BOAD sont classés en (3) trois catégories qui sont :

- les risques traditionnels liés à toute activité d'entreprise,
- les risques liés à l'activité bancaire,
- les risques spécifiques à la banque en tant qu'institution internationale de financement du développement.

4.2.1 Les risques traditionnels liés à toute activité d'entreprise

Il s'agit des risques généraux inhérents à la vie de l'entreprise et qui dépendent en grande partie de la qualité de son organisation et de sa gestion :

- risque de patrimoine,
- risque juridique,
- risque administratif,
- risque comptable,
- risque informatique,
- risque de rentabilité.

4.2.2 Les risques liés à l'activité bancaire

Ce sont les risques liés au rôle d'intermédiation financière qui caractérise l'essentiel de l'activité bancaire et qui consiste à collecter des ressources en vue de les distribuer sous forme de crédits :

- risque de crédit,
- risque de prise de garantie,
- risque d'illiquidité,
- risque de change,
- risque de taux,
- risque opérationnel et technique.

4.2.3 Les risques spécifiques à la banque en tant qu'institution internationale de financement du développement

Ce sont le risque projet et le risque pays.

4.2.3.1. le risque projet

Les précédents risques sont ceux qui menacent la pérennité de la banque en tant qu'entreprise, en ce sens qu'ils peuvent compromettre son exploitation.

Le risque projet est le risque lié à la mission de la BOAD qui est le financement du développement de ses pays membres. En effet, certains facteurs de risques liés à la nature même des projets peuvent compromettre la réalisation des objectifs fixés, en dehors du risque crédit examiné plus haut.

La particularité du risque projet réside dans le fait que ses manifestations (exemple : échec d'un projet, faillite d'une entreprise financée,...) sont pour la plupart perceptibles après l'exécution du projet (c'est-à-dire à un moment où la banque n'a plus d'emprise sur le projet) et dans une moindre mesure pendant l'exécution. Cependant, les facteurs (causes), se situent pour l'essentiel en amont (exemple : mauvaise étude de faisabilité).

4.2.3.2. le risque pays

De par le caractère multinational de son champ d'activité, les opérations de la banque sont également soumises aux risques spécifiques à chaque pays membre. Le risque pays regroupe l'ensemble des risques liés à l'environnement d'un pays notamment économique, social, politique, financier.

4.3 Les organes de contrôle interne à la BOAD

Le contrôle à la banque est organisé à divers niveaux de la chaîne des opérations.

Il est à noter que le contrôle interne est avant tout un processus et un comportement. Il n'est pas l'œuvre d'un seul service ou d'une seule direction. Il est assuré par l'ensemble des acteurs de la vie de la banque.

A la BOAD, les corps de contrôle interne comprennent l'unité de contrôle financier et la division de l'audit interne.

4.3.1 La Division de l'Audit Interne (DAI)

La DAI où nous avons plus précisément effectué notre stage, assure d'une part les missions de contrôle périodique du bon fonctionnement des directions de la banque ainsi que dans les Missions Résidentes et d'autre part la surveillance de la cohérence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, pris ensemble ou séparément.

L'Audit Interne intervient à posteriori au niveau de toutes les activités de la banque et de toutes les structures suivant un programme approuvé par la haute direction ou à la demande de celle-ci. Les interventions sont ciblées en fonction de l'importance des risques identifiés. Les rapports d'audit ou de contrôles inopinés sont adressés au président. Il s'agit de s'assurer que la conduite d'une activité telle qu'elle soit, s'opère selon les règles et procédures que la banque elle-même s'est donnée. A cet effet, l'audit interne permet également de relever les faiblesses ou insuffisances de telle ou telle procédure et règles et de les actualiser en cas de besoin.

En somme, la (DAI) est chargée de :

- programmer et entreprendre les missions d'audit interne;
- Examiner les systèmes et procédures de contrôle interne et déterminer s'ils sont appliqués de façon adéquate ;
- examiner et évaluer les systèmes établis afin de déterminer s'ils sont conformes aux accords, règles, politiques, directives du conseil des ministres, du conseil d'administration et du président de la banque ;
- proposer des améliorations visant à renforcer le système de contrôle interne et accroître l'efficacité au niveau administratif ;
- examiner et évaluer la fiabilité des données comptables, financières et autres, utilisées par la haute direction pour la prise de décision et le contrôle et s'assurer que ces données sont conformes aux normes et principes comptables ;
- déterminer dans quelle mesure les actifs de la banque sont justifiés et préservés des pertes et anomalies de tous genres;
- effectuer le contrôle des systèmes informatiques de la banque;
- effectuer des contrôles spéciaux à la demande du président de la banque ;
- examiner et évaluer la fiabilité des règles de comptabilité et de contrôle applicable aux projets financés par la banque;
- suivre et coordonner les contrôles externes de la banque (vérificateurs de la BCEAO, commissaires aux comptes et auditeurs externes) ;
- suivre l'application des recommandations approuvées, formulées par les audits, les vérificateurs de la BCEAO, les commissaires aux comptes et auditeurs externes
- procéder à l'évaluation périodique de la gestion des Missions Résidentes (MR) de la banque ;

- suivre l'état de la mise en œuvre des décisions du gouvernement de la banque, du conseil d'orientation et du conseil de présidence et veiller à leur mise en application par les unités organisationnelles concernées ;
- effectuer l'audit des projets en cours d'exécution financée par la banque afin de s'assurer de l'application des procédures et des dispositions des accords de prêts y relatifs;
- assister le Comité d'Audit, coordonner ses missions et suivre la mise en œuvre de ses recommandations.

4.3.2 L'Unité de Contrôle Financier (UCF)

Elle est chargée du contrôle à priori de toute opération se traduisant par une sortie d'argent. Il s'agit de s'assurer qu'en amont, toutes les procédures en vigueur ont été respectées et que toutes les conditions requises par l'opération sont réunies. Un rapport mensuel est élaboré et soumis au président avec ampliation à la structure chargée de l'audit interne.

L'UCF a pour fonctions et responsabilités spécifiques de :

- ✓ contribuer à l'amélioration du contrôle interne des unités organisationnelles contrôlées ;
- ✓ apporter une assistance au personnel des unités organisationnelles concernées pour l'amélioration des procédures, méthodes et outils de travail ;
- ✓ analyser les erreurs relevées dans le traitement des opérations et formuler des recommandations visant à renforcer le système de contrôle interne en vue de minimiser lesdites erreurs ;
- ✓ suivre les délais de traitement des opérations et attirer l'attention des unités organisationnelles sur les délais anormaux ;
- ✓ vérifier la régularité des décaissements sur les prêts opérationnels en s'assurant :
 - que tous les contrôles en amont ont été effectués,
 - de la conformité des titres de paiement par rapport aux demandes de décaissement ;

- ✓ procéder à la vérification de la régularité et de la justification de toutes les sorties de fonds et des dépenses à effectuer, pour toutes ces opérations, s'assurer de la conformité des titres de paiement par rapport aux montants vérifiés et approuvés par les unités organisationnelles responsables desdites opérations ;
- ✓ s'assurer de la régularité des opérations d'acquisition de biens et de services en vérifiant :
 - la justification des engagements et les disponibilités budgétaires,
 - que les procédures en vigueur ont été scrupuleusement respectées (notamment le respect des procédures de sélection des fournisseurs) et que les contrats de prestation de services sont correctement exécutés ;
 - les factures fournisseurs ;
- ✓ s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des recettes ou produits facturés par la banque au niveau des unités organisationnelles contrôlées ;
- ✓ examiner et proposer les formules, solutions ou démarches susceptibles de donner de meilleurs résultats ou d'obtenir les mêmes résultats au moindre coût ;
- ✓ s'assurer de la régularité des frais de personnel, des prêts au personnel et des autres avantages sociaux ;
- ✓ s'assurer du bon fonctionnement de la reprographie, du parc automobile de la banque et de l'économat ;
- ✓ recommander les mesures visant la protection des intérêts et des biens de la banque ;
- ✓ procéder aux investigations internes ou externes à la banque qu'elle juge nécessaires ;
- ✓ réaliser toute autre tâche à elle confiée par le président de la banque ou son représentant.

4.4 Présentation de la Division des Décaissements sur Financements (DDF)

La DDF est une division de la Direction de la Gestion des Engagements et des risques (DGER). A cet effet, elle est chargée de :

- ⇒ procéder à la saisie des caractéristiques des financements et autres informations spécifiques y relatives sous forme de «Questionnaires de base» (QB) provisoires à l'approbation des financements et de QB définitifs lors de leur entrée en vigueur ou de la levée des conditions suspensives des décaissements;
- ⇒ établir les QB rectificatifs constatant les modifications des caractéristiques des prêts sur la base des avenants aux contrats des prêts ;
- ⇒ procéder à la saisie informatique des marchés sous forme d'autorisation ;
- ⇒ instruire les dossiers relatifs aux décaissements sur les financements conformément aux procédures des opérations bancaires, d'acquisition des biens et services et de décaissement ;
- ⇒ instruire toutes les demandes de décaissement et procéder à leur saisie ;
- ⇒ notifier aux emprunteurs les décaissements effectués ;
- ⇒ suivre les dates limites de premier décaissement et de fin de décaissement ;
- ⇒ tenir les statistiques relatives aux décaissements : demandes de décaissements instruites et en cours ; prêts sans décaissement, prêts en cours de mobilisation et prêts décaissés ;
- ⇒ aider les emprunteurs à comprendre les procédures de mise à disposition des fonds de la banque ;

⇒ établir les statistiques de décaissements.

4.5 Le processus de décaissement des prêts

Les conditions retenues d'accord parties à l'issue des négociations et éventuellement amendées par le conseil d'administration font l'objet d'accord de prêt soumis à l'emprunteur par la banque.

Immédiatement après la prise de décision de financement, la banque adresse une lettre de notification à l'emprunteur pour l'informer du financement du projet, pour lui communiquer le texte de l'accord de prêt, et l'inviter à prendre les dispositions nécessaires pour la signature et l'entrée en vigueur de l'accord de prêt dans les 90 jours à compter de la date de la lettre de notification.

La signature de l'accord de prêt a lieu généralement au siège de la banque à Lomé ; mais elle peut aussi avoir lieu ailleurs. En conséquence, l'accord de prêt peut être signé dès la notification de la décision de financement.

Il convient toutefois de préciser que le signataire de l'accord de prêt devra être muni de tous les pouvoirs l'habilitant à cette fin.

Il est à noter que l'entrée en vigueur du prêt entraîne le décompte des commissions d'engagement prévues à l'accord lorsque l'emprunteur est une entité autre que l'Etat.

4.5.1 Les conditions préalables à l'entrée en vigueur des prêts

Selon les projets financés par la banque, les emprunteurs doivent remplir ou non, outre la signature de l'accord de prêt, un certain nombre de conditions pour permettre l'entrée en vigueur des prêts. Les conditions à remplir sont précisées dans chaque accord de prêt.

Les conditions d'entrée en vigueur des accords de prêts sont généralement les suivantes :

- engagement de l'emprunteur de contribuer au financement du projet et de prendre en charge tout dépassement éventuel du coût ;
- avis juridique attestant que l'accord de prêt a force obligatoire pour l'emprunteur ;
- mise en place de l'ensemble des ressources nécessaires au financement du projet ;
- souscription de la totalité du capital social ;
- remise à la banque de la convention de rétrocession ;

- Le respect par l'emprunteur du délai de 90 jours à compter de la date de notification de la décision de financement est impératif, sous peine de caducité de celle-ci, sauf accord contraire de la banque.

4.5.2 Conditions préalables au premier décaissement

Les conditions préalables au premier décaissement sont spécifiées dans chaque accord de prêts. Elles doivent être remplies par l'emprunteur avant que la banque ne commence à décaisser sur le projet.

A titre indicatif, les conditions préalables au premier décaissement sur les prêts sont généralement les suivantes :

- constitution régulière de la garantie ;
- augmentation du capital et/ou libération effective d'une fraction ou de la totalité du capital social de l'emprunteur ;
- dispositions administratives à prendre par l'emprunteur (affectation de personnel, liste des lieux d'implantation, remise de documents divers).

Il n'est pas indispensable que ces conditions soient toutes remplies avant la préparation des marchés et du démarrage de l'exécution physique du projet.

4.6 Procédures de décaissement des prêts

Après l'entrée en vigueur du prêt, la levée des conditions préalables au premier décaissement et l'approbation des marchés, la mobilisation du prêt ne peut se faire que sur présentation d'une demande de décaissement en bonne et due forme adressée par l'emprunteur à la banque avant la date limite de mobilisation fixée dans les accords de prêt suivant les modalités de décaissement y mentionnées.

La banque dispose de quatre (4) procédures de décaissement susceptibles d'être utilisées et qui font l'objet d'un document joint à chaque accord de prêt. Il s'agit des méthodes de décaissement ci-après :

- du règlement direct au fournisseur (formulaire BOAD/I) ;
- du remboursement à l'emprunteur des paiements effectués (formulaire BOAD/II) ;

- du remboursement à une banque des paiements effectués au titre d'une lettre de crédit (formulaire BOADIII) ;
- avance de fonds à justifier à posteriori (formulaire BOAD/IV) ; à ce titre, les modalités de la caisse d'avance doivent être définies dans l'accord de prêt.

Les formulaires à remplir ainsi que les pièces justificatives à joindre aux demandes de décaissement suivant chacune des méthodes ou des procédures de mises à disposition sont présentées dans le document intitulé : «Directives applicables aux procédures de mises à disposition de fonds relatifs aux prêts de la BOAD».

Chaque accord de prêt précise la ou les méthodes de décaissement à utiliser.

Les demandes de mises à disposition doivent être signées par l'emprunteur (le signataire de l'accord de prêt) ou par la ou les personnes désignées par lui, étant entendu que la banque devra être destinataire des spécimens de signature desdites personnes.

L'emprunteur devra saisir la banque de tout changement intervenu dans la désignation des personnes habilitées au retrait des fonds ; il devra, à cet effet également communiquer à la banque les spécimens de signature des personnes susvisées.

Aucun décaissement ne peut se faire sur le prêt après la date limite de mobilisation ; à cet effet, l'emprunteur devra prendre les dispositions nécessaires pour susciter, le cas échéant, la prorogation de cette date, sur la base d'une requête motivée, adressée à la banque avant l'expiration de la date limite de l'expiration initialement fixée.

1) Règlement direct au fournisseur (procédure BOAD/I)

Selon cette procédure, l'emprunteur demande à la BOAD d'effectuer directement le paiement au profit d'un fournisseur, d'un entrepreneur, d'un consultant ou d'un sous-traitant en règlement des biens et services fournis ou à fournir. L'emprunteur devra produire à cet effet :

- a) une demande de règlement en bonne et due forme

(formulaire BOAD / I A)

- b) un relevé détaillé des paiements à effectuer (formulaire BOAD / I B)

accompagné s'il y a lieu des pièces justificatives suivantes (bon de commande conformément à la convention de prêt ; rapport certifié sur l'état d'avancement des travaux lorsqu'il s'agit de

mises à dispositions échelonnées ; facture du fournisseur lorsque le règlement ne découle pas automatiquement des dispositions du marché)

c) dans le cas d'importation de fournitures et matériels, une justification de l'expédition ou de l'imminence de l'expédition sous l'une des formes suivantes (exemplaire du connaissance ; déclaration du fournisseur attestant que les biens ont été expédiés en donnant le détail de l'envoi accompagné de l'attestation du transitaire ; déclaration du fournisseur précisant le stade d'avancement des travaux et le calendrier prévisionnel d'expédition)

d) un état récapitulatif des mises à dispositions demandées (formulaire BOAD/REC)

Dans le cas des lignes de refinancement, les pièces à produire se limitent à la demande de règlement éventuellement accompagnée de la liste des biens financés.

2) Le remboursement à l'emprunteur des paiements effectués (procédure BOAD/II)

L'emprunteur qui a effectué un paiement pour pré financer les dépenses éligibles aux prêts, peut en obtenir le remboursement de la banque. Selon cette procédure, il devra fournir les documents suivants :

- une demande de remboursement en bonne et due forme (formulaire BOAD / II A) ;
- un relevé détaillé des paiements effectués (formulaire BOAD / II B.1) accompagné des pièces justificatives concernant la réalité et le règlement de la créance ;
- l'état récapitulatif des décaissements demandés (formulaire BOAD / REC).

Dans le cas des lignes de refinancement, il est produit un état récapitulatif des règlements opérés (formulaire BOAD / II B.2 certifié sincère par la personne habilitée à cet effet). La banque se réserve le droit de vérifier la réalité des paiements effectués.

3) remboursement garanti à une banque des paiements effectués au titre d'une lettre de crédit (procédure BOAD III)

L'emprunteur peut éventuellement utiliser une lettre de crédit (crédit documentaire) pour l'acquisition de biens financés par un prêt de la BOAD. En règle générale, la banque intervenante n'acceptera d'ouvrir le crédit documentaire que sous une garantie de paiement de la banque ; dans ce cas, la BOAD peut prendre l'engagement spécial irrévocable de rembourser (garantie de remboursement) les paiements effectués ou de garantir les paiements à effectuer au titre de la lettre de crédit. Cette procédure ne concerne que les biens importés, la banque n'émettant pas de garantie de remboursement pour des travaux ou des services.

Selon les dispositions prises avec la banque intervenante, l'emprunteur pourra demander à la BOAD de fournir une garantie de remboursement à une banque ouvrant ou confirmant le crédit documentaire. Les conditions et modalités de la lettre de crédit doivent être en conformité avec les marchés concernés.

4) Avances de fonds à justifier à posteriori (procédure BOAD/IV)

La BOAD peut, dans certains cas spécifiques, consentir à l'emprunteur des avances de fonds dont l'utilisation est justifiée à posteriori.

Ce mode de mise à disposition de fonds ne peut être utilisé que si sa mise en œuvre est expressément prévue dans l'accord/contrat de prêt qui en fixe le montant et les modalités de mise à disposition.

Pour la mise en place de cette avance, la banque peut exiger de l'emprunteur l'ouverture d'un compte spécial dans une banque habilitée à recevoir les dits fonds.

Le montant de l'avance est déterminé en commun accord.

Les sommes décaissées sous forme d'avance devront être justifiées avant que le total des mises à dispositions, avances comprises, ait atteint le montant du prêt diminué du montant de l'avance. Lorsque les mises à disposition atteignent 80% du montant des prêts, le solde fait l'objet de décaissement selon la procédure BOAD I ou II.

4.7 Présentation du circuit de décaissement

Le circuit de décaissement peut être schématisé comme suit :

DGER → DFT → UCF → PRESIDENCE → DFT → UCF → BCEAO

La Direction de Gestion des Engagements et des Risques (DGER)

- ✚ instruit la demande de décaissement conformément aux procédures des opérations bancaires, et de décaissement tout en vérifiant la régularité du dossier de la demande.
- ✚ procède à la saisie des caractéristiques des financements et autres informations spécifiques y relatives sous forme de «questionnaires de base» (QB) provisoires à l'approbation des financements et de QB définitifs lors de leur entrée en vigueur ou de la levée des conditions suspensives des décaissements.

La Direction des Finances et de la Trésorerie (DFT) quant à son tour

- ✚ vérifie s'il y a suffisance de fonds en analysant et en commentant la situation financière de la banque.
- ✚ élabore et actualise les politiques et programmes financiers à moyen et long terme de la banque.

Ensuite, l'Unité de Contrôle Financière (UCF) s'assure que le dossier est complet et que les contrôles prévus ont été effectués, contrôles incluant notamment les points suivants :

- ✚ la demande de décaissement est-elle conforme ? (existence des formulaires de décaissement requis)
- ✚ la demande est-elle signée par une personne habilitée ? La signature correspond-elle au spécimen figurant sur la liste des signatures autorisées transmise à la banque ?
- ✚ existe-t-il un marché ? Les cautions prévues sont-elles valides ? Y a-t-il des décomptes/ factures visées/ certifiées ?
- ✚ La situation des avances perçues et récupérées est-elle vérifiée ?
- ✚ Les totaux à payer ainsi que les pièces justificatives sont-ils vérifiés ?
- ✚ Le montant prévu à l'accord/ contrat de prêt est-il suffisant ?
- ✚ La conformité des montants indiqués au titre des garanties de remboursement, aux lettres de crédit concernées a-t-elle été vérifiée ?

- ✚ La date limite de mobilisation de prêt n'a-t-elle pas expiré ?
- ✚ S'assurer que le projet concerné ne fait pas l'objet de suspension de décaissement pour défaut de paiement de sommes dues.

Après tous ces contrôles effectués par l'UCF, la **présidence** ordonne de payer

Il revient encore à la **DFT** d'établir l'ordre de transfert.

L'UCF pour une dernière fois ; contrôle l'ordre de paiement

- ✚ en vérifiant le montant à payer en chiffres et en lettres et en contrôlant sa concordance avec le montant du décaissement approuvé par les instances habilitées de la banque.
- ✚ en vérifiant également l'exactitude des références bancaires du bénéficiaire ; la justification de l'émission du titre de paiement (non existence de double emploi)

L'ordre de transfert de fonds est adressé à la **BCEAO**, qui intervient en fin de compte pour le virement.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter brièvement la BOAD ; de décrire la façon dont elle est organisée pour accomplir ses activités au niveau du décaissement des prêts, et des différents contrôles effectués.

L'analyse du contrôle interne au niveau du décaissement des prêts nous permettra de dégager les forces et faiblesses du dispositif mis en place et d'apporter enfin nos recommandations dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V : ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE SUR LE PROCESSUS DE DECAISSEMENT DES PRETS A LA BOAD

L'évaluation du dispositif du contrôle interne nous permettra de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses d'une part et d'autre part de formuler certaines suggestions ou contributions pour une efficacité plus accrue de l'institution.

5.1 : Forces et Faiblesses du dispositif mis en place par la BOAD sur le processus de «décaissement»

Il ressort de cette évaluation et sur la base du questionnaire (en annexe 5), de l'analyse documentaire et des observations, les forces et faiblesses suivantes :

5.1.1 Les atouts réels du dispositif

A ce niveau, il est intéressant de noter :

- La généralisation du dispositif à tous les secteurs de la banque, notamment au niveau du processus de décaissement des prêts qu'elle finance.
- La position hiérarchique de la direction de l'audit : en effet, son rattachement direct à la présidence de l'institution renforce d'avantage son influence sur les organes qu'elle est sensée contrôler.
- Le système de contrôle mis en place par la banque respecte les normes et lui permet à cet effet, d'atteindre les objectifs de la protection du patrimoine, de l'efficacité des opérations de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- Les qualités intrinsèques des organes de contrôle externe, comprenant essentiellement le commissariat aux comptes, les vérifications de la BCEAO.

- La mise en place par les services informatiques dans le cadre de l'instruction des DD d'un progiciel FOXPRO/DD exploité par les services opérationnels et financiers de la banque.
- La disposition d'un manuel de procédure en matière de demande de décaissement. Ce qui facilite le travail et clarifie davantage les responsabilités de tout un chacun.

Une fois ces atouts identifiés, il est nécessaire d'évaluer les faiblesses liées essentiellement aux errements comportementaux et structurels.

5.1.2 Les faiblesses

Les insuffisances notées dans le processus de décaissement sont :

1- Conditions non remplies par les emprunteurs pour bénéficier des prêts financés par la banque. Une situation qui se traduit par :

- absence de signature habilitée sur les demandes de décaissement .Il se pose alors la problématique de la validité de la demande
- manque de caution : une telle situation pourrait hypothéquer les chances de remboursement ou de recouvrement.
- Transmission de dossiers incomplets
- Expiration de la date limite de mobilisation des prêts : après avoir reçu la lettre de notification de la banque, l'emprunteur adresse parfois la demande de décaissement après expiration de la date limite de mobilisation des prêts alors qu'aucun décaissement ne peut s'effectuer après cette date.

2- Longs délais relevés dans le cadre de l'instruction des demandes de décaissement.

3- Le caractère incomplet de manuel de procédure en matière de demande de décaissement à la DDF.

4- Non formalisation du caractère prioritaire du traitement des DD, cela pourrait ouvrir la voie à des pratiques corruptives si l'on veut vite faire passer son dossier.

5- Validations de la trésorerie des paiements effectifs ne s'effectuent pas en temps réel.

6- Absence de mesures de sécurité pour une détection instantanée des demandes de décaissements présentées une seconde fois ou sous une autre forme.

7- Inexistence de tableau de bord permettant d'avoir des informations pertinentes sur les DD.

8- Absence d'élaboration d'une cartographie des risques au sein de la DDF. Une telle situation ne permettra pas à cette division de faire un véritable inventaire des risques (identifier, évaluer, traiter les risques et suivre leur évolution).

9- Situation des décaissements non établie à temps et non communiquée aux emprunteurs ; ce qui entraîne une absence d'informations régulière au niveau des emprunteurs.

10- Non maîtrise des courriers par l'intérimaire et manque d'effectifs dans certaines directions.

11- Mauvais classement et archivage des pièces et documents relatifs aux DD. Ce qui ne permet pas aux autres agents de la DDRI de se retrouver facilement.

Nous avons souligné ainsi à la BOAD, surtout au niveau du décaissement, des observations liées soit à des pratiques comportementales, soit à la négligence et/ou à l'inadaptation de certains instruments de travail. Toute chose pouvant, si rien n'est fait pour les corriger au plus tôt, déboucher sur des risques potentiels et même réels pour l'institution. D'où à titre de contribution, nos modestes suggestions ou propositions.

5.2 : Recommandations

Tout risque, quelle que soit sa nature, constitue une menace pour toute une entreprise. Alors, pour prévenir la survenance d'un tel aléa, nous jugeons utiles les recommandations qui suivent :

1 - absences de procédures intégrées

Les structures impliquées dans le processus de traitement des demandes de décaissement notamment les directions opérationnelles devront prendre les mesures nécessaires afin de disposer des procédures intégrées, consignées dans un manuel de procédures et largement diffusées.

IL est à noter que l'intégration devra s'appuyer sur la comptabilité et la communication entre les agents à tous les niveaux.

Les procédures pourront se présenter sous forme de matrice indiquant :

- le circuit de la demande ;
- le support de transmission ;
- le contenu de la DD d'une structure à une autre ;
- les contrôles à faire et les responsables ;
- la matérialisation des contrôles et les responsabilités en cas d'erreurs.

2 – non diffusion et non application des procédures existantes au niveau des structures opérationnelles.

Les directions opérationnelles devront procéder à une formation et à une large diffusion des procédures auprès de l'ensemble des intervenants et veiller au respect des prescriptions qui y sont inscrites.

3 – non mise à jour des procédures

Nous recommandons aux structures opérationnelles, de procéder systématiquement aux mises à jour des procédures.

4 – non formalisation du caractère prioritaire du traitement des DD.

Nous recommandons la formalisation du caractère prioritaire du traitement des DD, qui pourrait s'insérer dans la procédure globale et intégrée d'instruction des DD à la BOAD.

5 – *Sécurités logiques*

Nous recommandons à la Direction de l'Informatique (DI) d'organiser des réunions avec les structures impliquées dans l'instruction des DD pour identifier et clarifier le rôle de chacune d'elles dans la remontée des informations y relatives et ce, au niveau du progiciel foxpro.

De manière plus générale, il est recommandé à la (DI) de voir la possibilité de définir des profils d'utilisateurs et les habilitations subséquentes.

6 - Pour *la continuité de l'exploitation*, nous recommandons

➤ à la (DI)

d'élaborer des procédures de secours en mode manuel et de reprise, d'en faire une large diffusion au niveau des structures impliquées dans l'instruction des demandes de décaissement ;

➤ aux structures opérationnelles et à la DFT de :

- veiller à la participation effective des agents aux formations organisées par la DI ;
- procéder à des contrôles réguliers pour s'assurer de la maîtrise de foxpro/DD pour une continuité de l'instruction des DD en l'absence notamment des administrateurs de prêts.

7 – *Engagements maintenus après expiration des DLM*

La Date Limite de Mobilisation (DLM) est une condition contractuelle qui délimite la période pendant laquelle une demande de décaissement en bonne et due forme est payée ou est payable par la banque. A contrario, après la DLM, le montant de l'accord de prêt non décaissé ou dont la demande en bonne et due forme n'est pas reçue par la banque, devra être annulé sauf disposition expresse de l'accord de prêt.

C'est ainsi que nous avons constaté que des engagements (reste à décaisser) sont maintenus dans les opérations bancaires alors que les DLM ont expiré et en l'absence de justificatifs de prorogation.

A cet effet, nous recommandons aux structures opérationnelles de prendre les mesures nécessaires pour apurer les engagements sans objet (dont les DLM ont expiré et qui n'ont pas bénéficié de prorogation) et en informer le service informatique et la comptabilité. Toutefois, une rencontre trimestrielle pourrait être initiée aux fins de rapprochement et corrections appropriées.

Aussi, la DI pourrait être mise à contribution pour la conception et la mise en place d'un système d'alerte automatisé à l'approche de l'expiration des DLM (trois mois, un mois ou deux semaines avant).

8 – capacité de la banque à honorer ses engagements vis-à-vis des bénéficiaires de ses concours

Nous recommandons au comité des décaissements de fournir de manière régulière à la DFT des prévisions de décaissement pour leur prise en compte dans le tableau de trésorerie.

9 – Risque de doubles décaissements non entièrement circonscrits

Nous recommandons aux structures impliquées dans l'instruction des demandes de décaissement de tenir une réunion pour proposer des solutions concertées pour circonscire lesdits risques, une numérotation des DD avec une extension relative au projet et au marché pourrait être une piste d'amélioration.

10 – absence de validation en temps réel des DD effectivement payées

Afin de circonscire les risques :

- sous-estimation du cumul des décaissements réellement effectués et subséquemment l'instruction des DD qui ne sont plus éligibles au vu du montant restant réellement à décaisser,
- sous-évaluation des décomptes d'intérêts;
- non disponibilité d'informations pertinentes sur les décaissements en temps réel.

Nous recommandons à la DFT de procéder toutes les semaines au contrôle de l'exhaustivité de la validation des DD payées et dont la confirmation a été reçue de la BCEAO.

Il s'agira d'imprimer le fichier des DD payées et de procéder au pointage avec les confirmations reçues de la BCEAO.

11 – périmètre des contrôles sur les DD

Le recentrage des contrôles du contrôleur financier uniquement sur les aspects liés à la justification et à la régularité des paiements (aspects financiers de la DD) à l'exclusion des tâches de contrôle de l'opportunité techniques (approbation d'un décompte, acceptation d'un rapport provisoire, confirmation d'une certification de prestations assurées par le contractant,...) est recommandé.

Dans ces conditions, le contrôle des aspects opérationnels relèvera exclusivement des opérationnels et du DDF qui seront responsables de toute erreur y relative.

12 – délais constatés

En vue d'améliorer les longs délais d'instruction des DD, nous formulons la série de recommandations suivantes :

- Veiller à ce que les cadres opérationnels jouent pleinement leur rôle dans l'instruction des DD ;
- Désigner des intérimaires pour les administrateurs afin d'éviter les lenteurs constatés en leur absence ;
- Veiller à ce que les cadres suivent les formations nécessaires à l'utilisation de foxpro ;
- Procéder de manière régulière au contrôle du travail effectué par les agents impliqués dans l'instruction des DD ;
- Veiller à ce que les performances constatées dans l'instruction des DD soient prises en compte dans l'évaluation des agents concernés ;
- Renforcer l'administrateur de la DDRI (Direction du Développement Rural et des Infrastructures) ;

13 – double imputation des Demandes de Décaissement (DD)

Pour des raisons de célérité dans le traitement des DD, nous recommandons :

- à la Direction des Affaires Générales (DAG), imputation de ces dernières directement au niveau des agents chargés du courrier ;
- aux structures opérationnelles, de demander aux emprunteurs de mettre une identification sur les correspondances relatives aux DD. Ces dernières pourraient par exemple être estampillées.

14 - traitement du courrier

Nous recommandons à la Direction des Affaires Générales (DAG) et aux structures opérationnelles, chacune en ce qui les concerne, de mettre en place un système adéquat permettant :

- de transmettre en sécurité les courriers arrivant par le hall de la banque, notamment par l'organisation de passages des agents de courrier au moins deux fois par jour ;
- de pourvoir le service chargé du courrier en effectif suffisant lui permettant d'effectuer correctement ses attributions, et d'assurer la formation de l'intérimaire en matière de traitement de courrier ;
- de demander aux emprunteurs d'adresser les DD aux structures opérationnelles, ou de les estampiller «DD» si elles sont destinées à Monsieur le président ou encore de spécifier «attention Directeur opérationnel»

15 – comité des décaissements

Il est recommandé au président du comité de décaissement de prendre les mesures adéquates permettant au comité de fonctionner normalement en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Il s'agira essentiellement de tenir les réunions au moins une fois par trimestre et d'adresser les rapports subséquents au président de la BOAD.

16 – Tableau de Bord

La DFT devra, dans le cadre de la refonte des tableaux de bord en cours prévoir des informations pertinentes sur :

- nombre de DD payées par période ;
- montants réels ;

- nature des incidents survenus...

17 – Organisation

Pour éviter l'allongement des délais induits par l'absence des Administrateurs, nous recommandons aux structures opérationnelles de réfléchir sur la possibilité d'assurer les mêmes performances par la nomination d'un intérimaire ou par la sensibilisation des Cadres pour les amener à connaître les dossiers de DD autant que les Administrateurs de prêts.

18 – Absence d'information régulière des Emprunteurs

La «situation des décaissements» doit être établie à temps et communiquée aux emprunteurs par la DFT.

Une Directive devra formaliser les différents aspects de l'information des emprunteurs en identifiant clairement les acteurs et les tâches à effectuer et la périodicité de transmission des informations pertinentes par la DFT.

19 – Classement et archivage des dossiers à la DDRI

Nous recommandons à la DDRI d'élaborer un système d'archivage des pièces et documents adéquats.

Ce système pourrait s'appuyer sur :

- l'acquisition et l'exploitation de rayons ;
- l'agrandissement de l'espace de stockage ;
- la mise au dépôt des archives avec l'aide de la Direction des Etudes et de la Coopération (DEC.)

Conclusion de la deuxième partie

L'efficacité du contrôle interne conditionne la réalisation des actions de développement d'une institution. L'analyse du dispositif du contrôle interne nous a permis de relever les forces et faiblesses afin de proposer des recommandations. La finalité du contrôle interne c'est de permettre aux organisations un pilotage efficace et efficient.

Toutefois, la mise en œuvre de ces recommandations reste conditionnée à l'entière adhésion de l'ensemble du personnel de la banque et aux exigences des principes du contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La maîtrise des risques, «c'est d'abord l'affaire de chaque opérateur, c'est au moment où l'opération se traite que le risque doit être mesuré» Maders (1994 : 9). Ainsi, pour assurer le développement des activités bancaires et entretenir auprès de la clientèle une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne s'avère indispensable.

Pour être compétitif, respecter les directives internes et externes, améliorer l'efficacité de l'organisation à travers ses différents processus de fonctionnement. Bref, pour s'adapter à l'environnement, le contrôle interne se trouve être au centre de fonctionnement de toute organisation humaine et essentiel à sa survie.

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

En effet, le contrôle interne, s'il est efficace, constitue un outil qui garantit la fiabilité des informations de gestion, assure la protection du patrimoine, et améliore les politiques et règlements au sein de l'organisation.

Le système de contrôle interne vise la maîtrise des risques en permettant de détecter en temps opportun, tout obstacle pouvant freiner les objectifs fixés par l'entreprise.

L'évaluation du dispositif du contrôle interne au niveau du processus de «décaissement» nous a permis d'identifier des faiblesses dont les conséquences pourraient être fatales pour la rentabilité et la pérennité de la banque.

Afin de mieux appréhender les risques au niveau du «décaissement», l'élaboration d'une cartographie des risques des activités s'avère nécessaire. Cet instrument permet de définir une politique de couverture des risques ainsi identifiés.

Cependant, nous pensons que nos recommandations permettraient de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace au niveau du processus de «décaissement» de sorte qu'il devienne un véritable outil au service des responsables et des opérationnels en vue d'une maîtrise des risques et facteur de réalisation de performance plus grande.

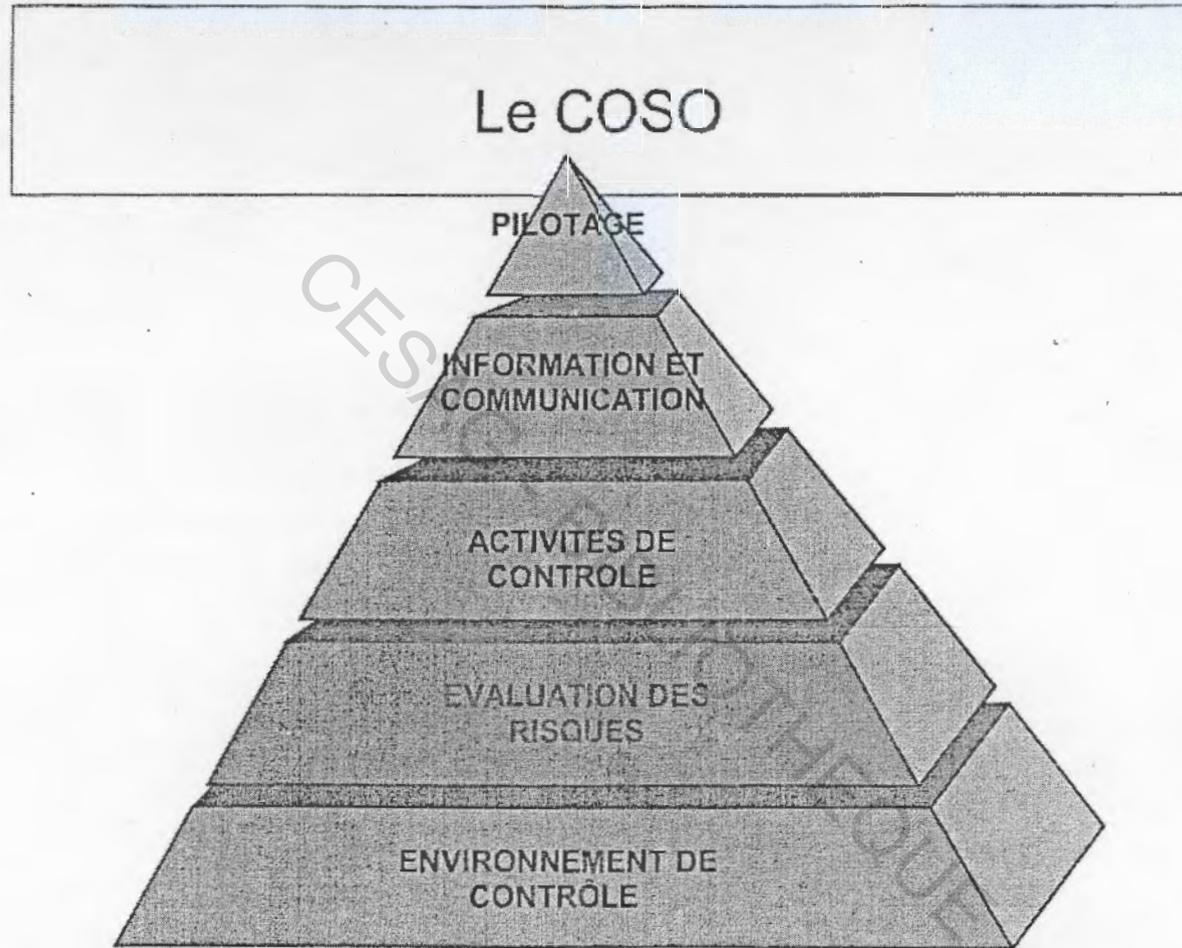
ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Les composantes du Contrôle Interne.
- Annexe 2 : Schéma des phases d'évaluation du contrôle Interne.
- Annexe 3 : Organigramme de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)
- Annexe 4 : Fiche de contrôle de conformité des demandes de mise à disposition des fonds.
- Annexe 5 : Questionnaire du Contrôle Interne à la DAI, DFT et DDF.

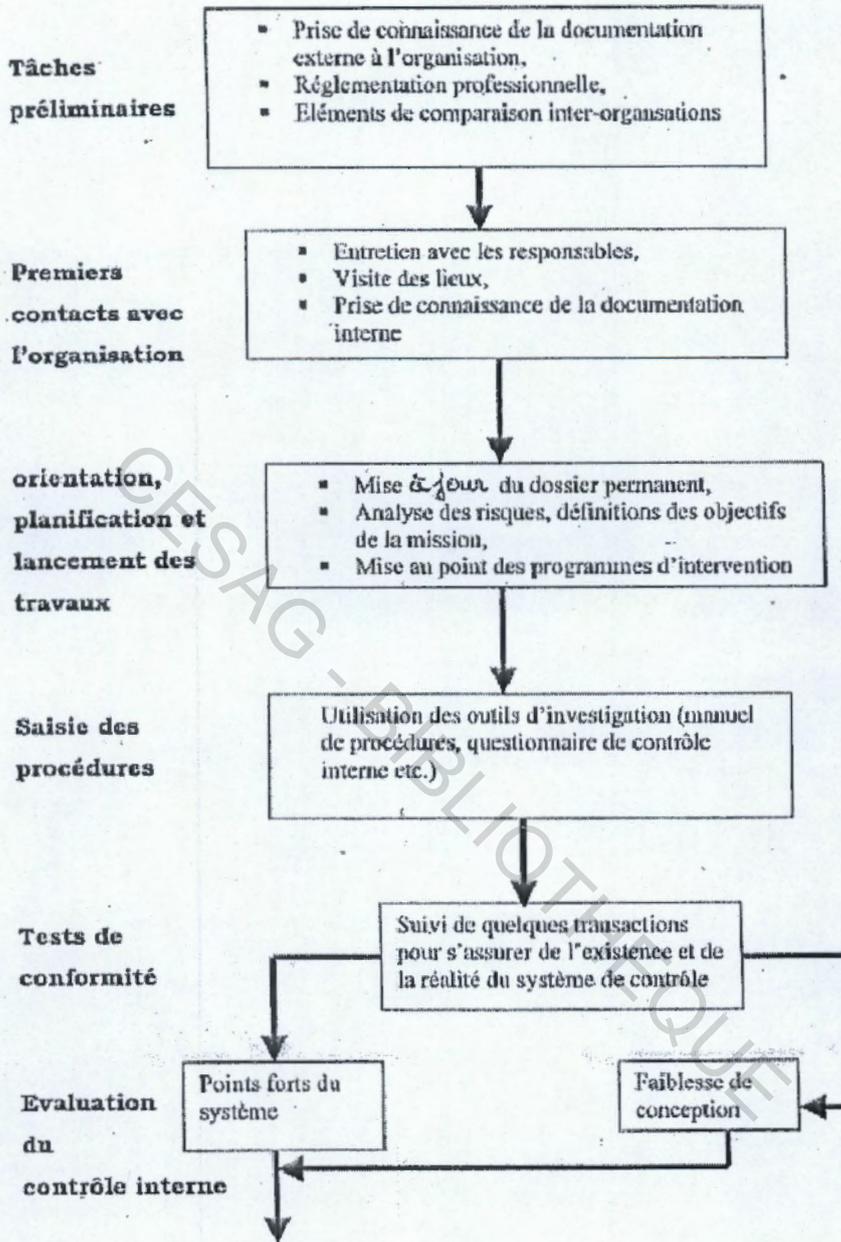
ANNEXE 1

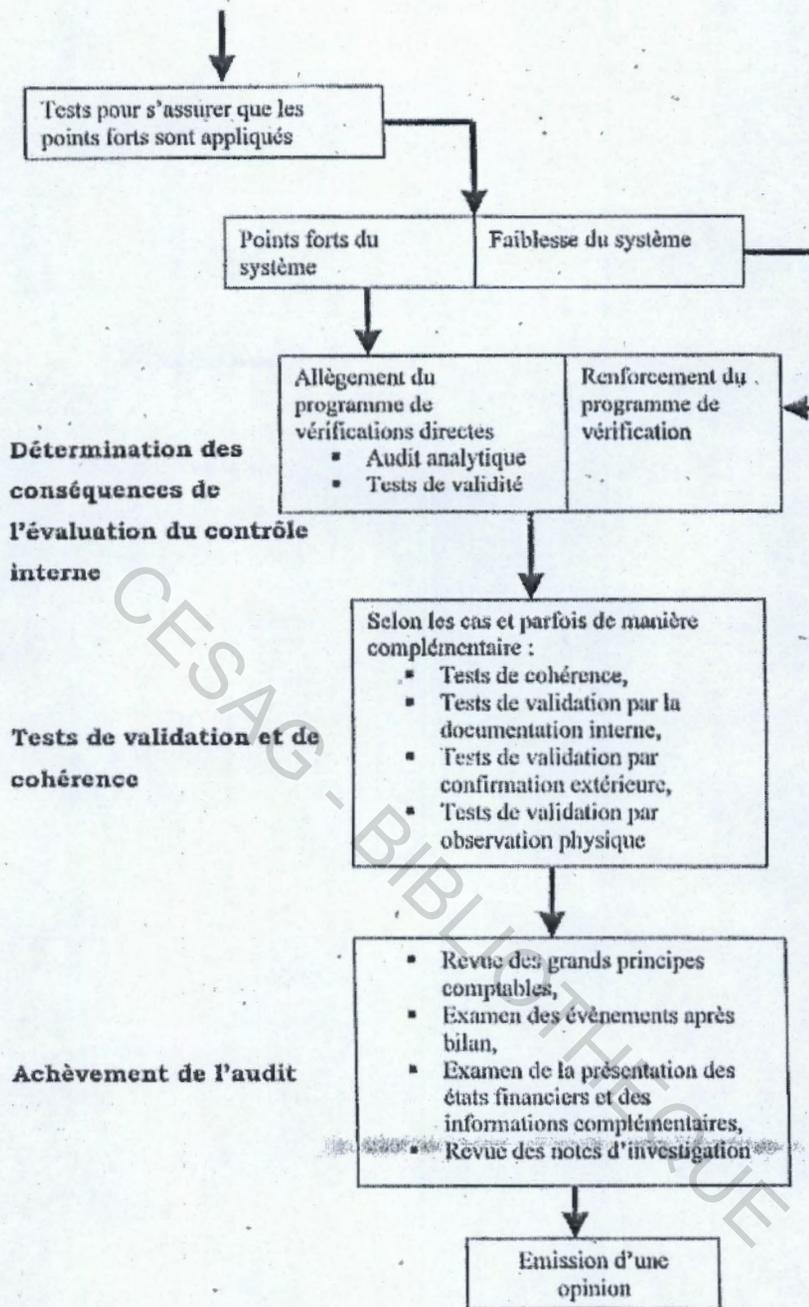


Source : Inspiré de Coopers & Lybrand (1998)

ANNEXE 2

Schéma des phases d'évaluation du contrôle interne

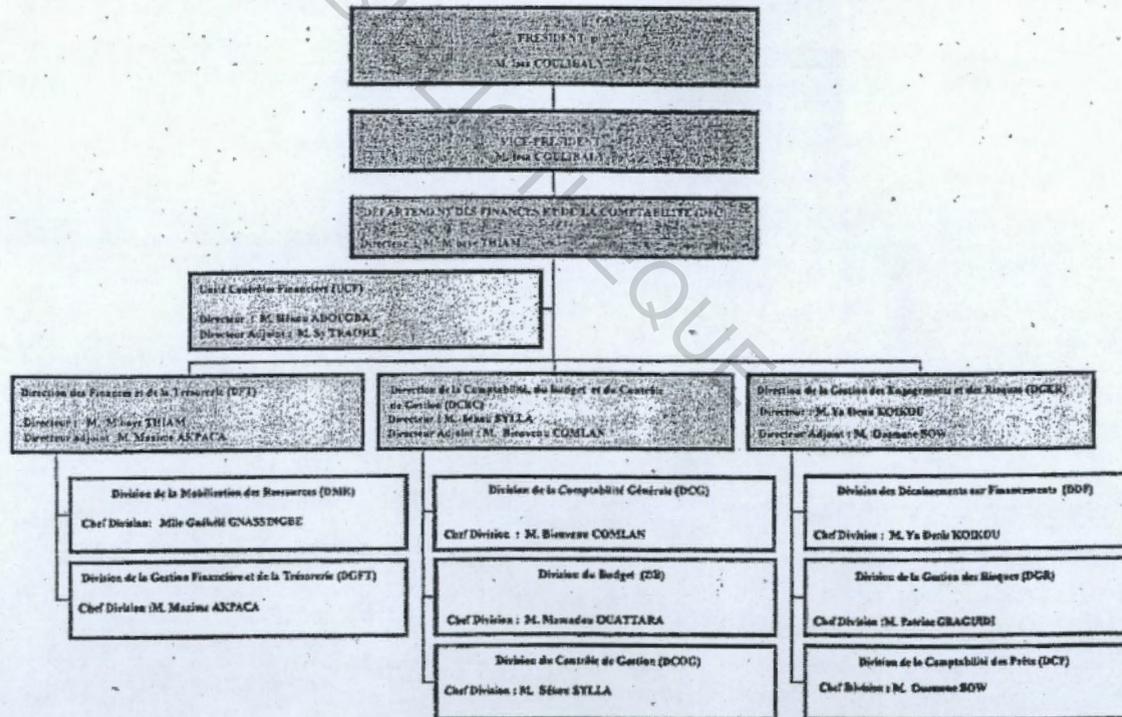




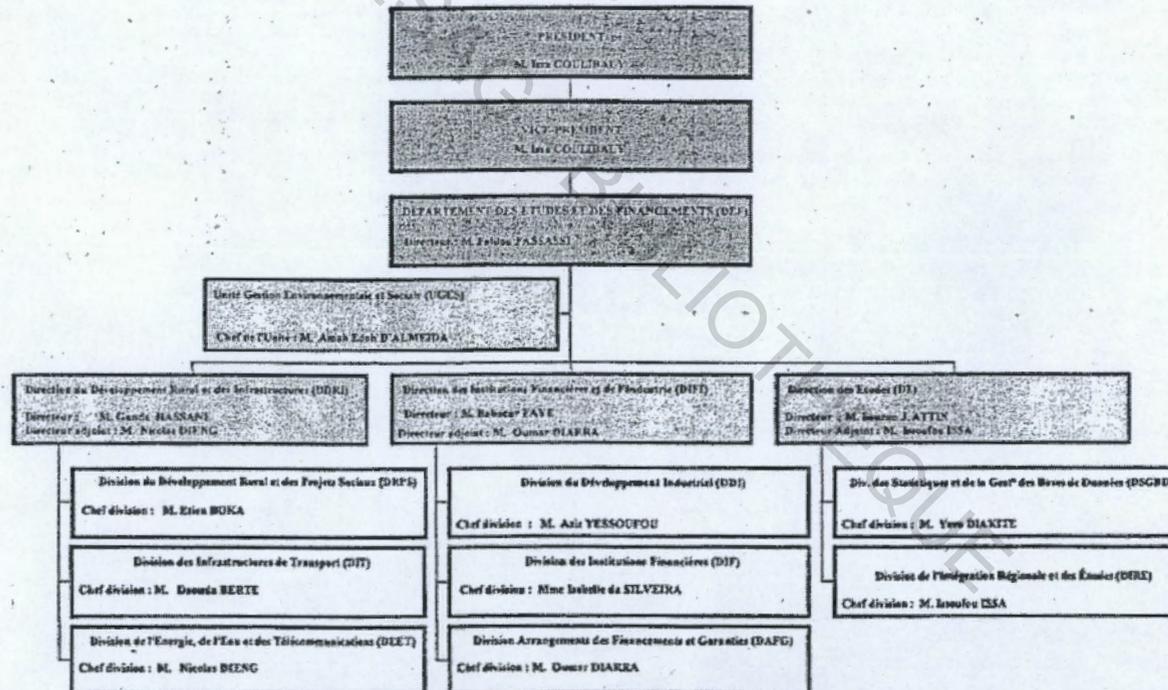
Source : Adapté de Lebreuvre (1995)

ANNEXE 3.a

ORGANIGRAMME DE LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (BOAD)
(SUITE)

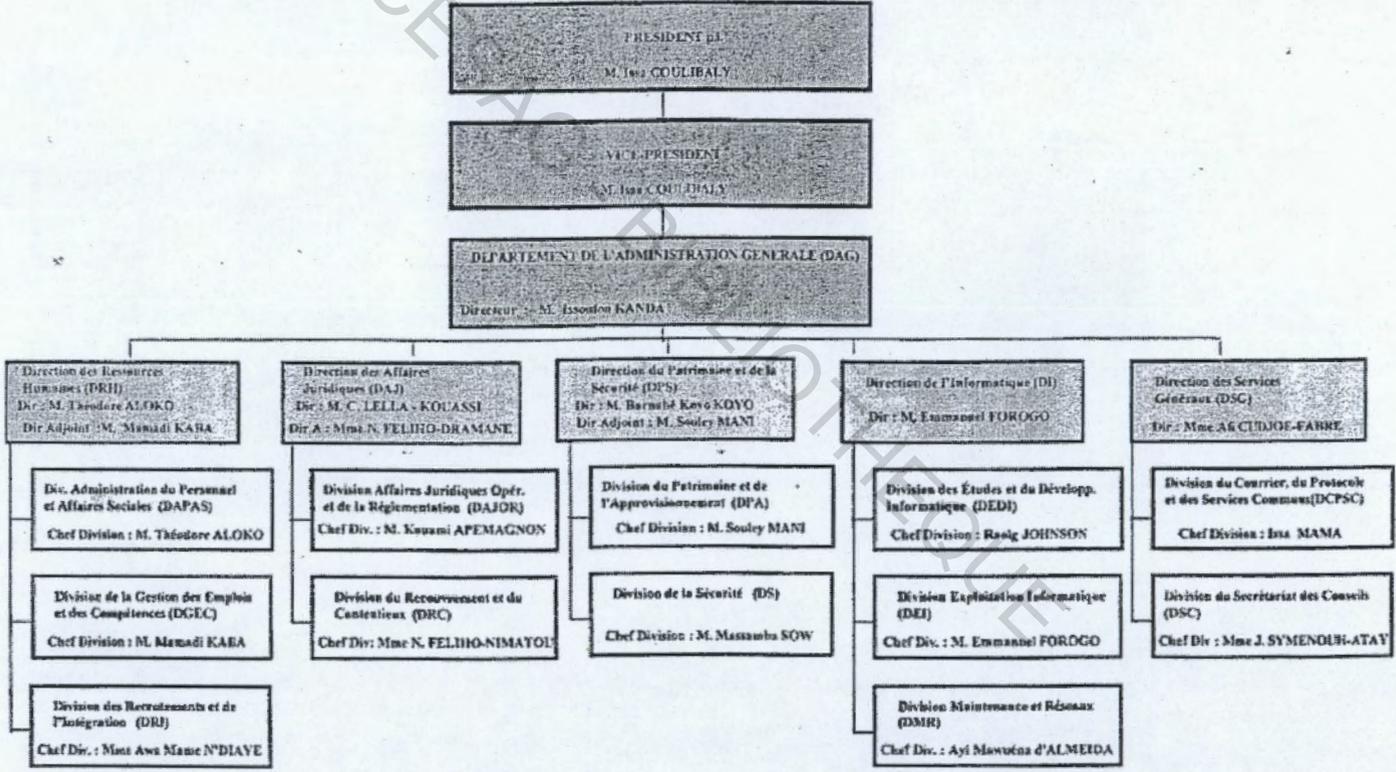


**ORGANIGRAMME DE LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (BOAD)
(SUITE)**



ANNEXE 3.c

ORGANIGRAMME DE LA BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (BOAD) (SUITE & FIN)



ANNEXE 4

DIRECTION DE LA GESTION DES ENGAGEMENTS ET DES RISQUES

**FICHE DE CONTROLE DE CONFORMITE
DES DEMANDES DE MISE A DISPOSITION DES FONDS
(PROJETS FINANCES PAR LA BOAD)**

Intitulé..... N° DD..... Bénéficiaire.....

	ELEMENTS A VERIFIER	CONTROLE	
		<i>Responsable du dossier à la DGER</i>	<i>Chef de Division</i>
1.	Existence des formulaires de décaissement requis		
2.	Existence de Marché/Convention / Bon de commande		
3.	Suffisance du montant prévu à l'Accord/Contrat de Prêt		
4.	Exactitude des références bancaires du bénéficiaire		
5.	Références des DD et signatures habilitées correctes		
6.	Décomptes/factures visés/certifiés par le maître d'œuvre		
7.	Situation des avances perçues et récupérées		
8.	Existence/validité des cautions prévues au marché		
9.	Vérification du montant à payer en chiffres et en lettres		
10.	Vérification des pièces justificatives requises (par rapport au mode de décaissement)		
11.	Vérification de la non Sanction de l'Emprunteur		
12.	Date d'entrée en vigueur du Prêt		
13.	Date de levée des conditions préalables au premier décaissement		
14.	Date Limite d'imputation du Prêt		
15.	Date limite de Mobilisation du prêt		

Certification par le cadre responsable du dossier

Observations

Je soussigné, Mcertifie que la demande de décaissement ci-jointe ne comporte aucune irrégularité et qu'elle peut être instruite pour paiement.

Date :

Signature

Observations

Date :

Visa du Chef de la DDF

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE A LA DIVISION DE L'AUDIT INTERNE (DAI)**OBJECTIFS DU CONTROLE :**

L'objectif de ce questionnaire est d'apprécier si l'élaboration et l'application du dispositif de contrôle interne donne une assurance raisonnable fondée sur :

- Des objectifs clairement exprimés
- Un manuel de procédures opérationnelles
- Un système d'information et de contrôle de gestion performant
- Une justification performante des comptes
- Une ressource humaine qualifiée compétente

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1 - Les objectifs du CI sont-ils clairement définis ?	X		
2 - Sont-ils contenus dans un document écrit ?	X		
3 - Les objectifs suivants sont-ils inclus dans les dits documents ? <ul style="list-style-type: none"> - La réalisation et l'optimisation des opérations - La fiabilité des informations - Conformité aux lois et règlements en vigueur 	X		
4 - Existe-t-il un manuel de procédure ?	X		
5 - Les objectifs ci-dessus cités sont-ils pris en compte dans l'élaboration du manuel ?	X		
6 - Le manuel illustre-t-il l'ensemble des secteurs et activités de la banque ?	X		

7 - Pensez-vous qu'il est clair et à la portée des utilisateurs ?	X		
8 - Est-il réellement mis en application ?	X		
9 - La procédure de décaissement est-elle clairement définie dans ce manuel ?	X		
10 - La séparation des tâches est-elle faite sur la base de la triade : autorisation exécution contrôle ?	X		
11 - Les objectifs du CI sont-ils à votre avis clairement exprimés ?	X		
12 - Ses fonctions sont-elles clairement définies ?	X		
13 - Ses actions couvrent-elles l'ensemble des activités de la banque ?	X		
14 - Ses interventions font-elles l'objet d'un plan ?	X		
15 - Pensez-vous que vous disposez des moyens adéquats pour l'atteinte des objectifs ?	X		
16 - Le suivi des recommandations est-il fiable ?	X		
17 - Faites vous des contrôles quotidiens ?	X		
18 - Les agents du département connaissent-ils la déontologie de leur fonction ?	X		
19 - Les agents ont-ils accès à toutes les informations indispensables à leur mission ?	X		

**QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE A LA DIVISION DE DECAISSEMENT SUR
FINANCEMENTS (DDF)**

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1 - Existe-t-il des limites de risque : - Par client - Par groupe de clients ? - Par secteurs d'activité ? - Par zone géographique ?		X X	Absence d'une cartographie des risques
2 - La politique de la BOAD en matière de décaissement des prêts est-elle clairement définie ?	X		
3 - Cette stratégie est-elle exprimée en terme de : - Risque maximum acceptable ? - Qualitatif ? - Quantitatif ? - Rentabilité ?	X X	X X	Absence d'une cartographie des risques
4 - Avez-vous défini un système de délégation pour autoriser les dérogations aux conditions générales ?	X		
5 - La procédure d'étude de dossier des clients est-elle toujours respectée ?		X	retard dans le traitement des dossiers
6 - Quels sont les obstacles qui s'imposent à vous ? En d'autres termes pensez-vous que vous disposez	X		

des ressources (humaines & matérielles) indispensables à l'accomplissement de vos missions ?			
7 - Les Demandes de Décaissement sont-elles signées par les personnes habilitées ?		X	Absence de spécimen de signature des personnes habilitées.
8 - Les dates limites de mobilisation des prêts sont-elles contrôlées ?		X	
9 - Les DD sont-elles instruites dans les délais ?		X	
10 - La banque dispose t-elle des mesures de sécurité pour la détection des Demandes de Décaissement (DD) présentées en doublon ?		X	
11 - Existe-t-elle une base de données des emprunteurs ?		X	

RESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE DIRECTION FINANCIERE ET DE LA TRESORERIE (DFT)

OBJECTIFS DE CONTROLE

L'objectif de ce questionnaire est de s'assurer que :

- Les décaissements sont justifiés et autorisés
- Tout décaissement est saisi et comptabilisé
- Les actifs liquides font l'objet d'existence et sont suffisamment protégés
- Tout règlement adressé à la banque est saisi et comptabilisé (exhaustivité)

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1- Existe-t-il des procédures écrites pour les règlements pour transfert?	X		
2- En fin de période la comptabilité s'assure t-elle qu'elle a enregistré tous les titres de paiements émis sur la période ?	X		
3- Les pièces justificatives approuvées sont-elles jointes au titre de paiement et vérifiées avant la signature des dits titres ?	X		
4- Cette procédure est-elle consignée par écrit ?	X		
5- Existe-t-il un tableau de bord permettant d'avoir des informations pertinentes sur les DD ?		X	absence d'une base de données des clients
6- Les autorisations de décaissement sont-elles données par un nombre limité de personnes ?	X		
7- La fonction de trésorerie est-elle séparée des autres fonctions, notamment celle de comptable et de	X		

gestionnaire de prêts ?			
8- les titres de paiement sont-ils transmis au bénéficiaire par un service autre que celui du demandeur du règlement ou le service comptable ?	X		
9- Les titres de paiement sont-ils numérotés	X		
<ul style="list-style-type: none"> - Chèque ? - Ordre de virement ? - Autres ? 			
10- Des contrôles réguliers sur la situation financière de la banque sont-ils effectués ?	X		
11- un contrôle exhaustif des DD payées est-il effectué avec les confirmations reçues de la BCEAO ?	X		Mais pas de façon régulière

CESAG BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. BARNIA Mohamed (2006), *Le Contrôle interne et le Risk management*, Union Francophone des Auditeurs Internes (UFAI), Bamako, Codex, P.44.
2. BERNARD & al (2006), *Contrôle interne*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, P. 303.
3. BOAD (2005), rapport sur les Demandes de Décaissement de la BOAD, lomé, P. 45.
4. BOAD (2006), rapport annuel 2006 de la BOAD, lomé, P. 134.
5. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et Contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques* ; édition dalloz, paris ; P. 373.
6. COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (1992), *Appréciation du contrôle interne*, CNCC éditions, Paris ; P. 180.
7. COOPERS et LYBRAND, IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris ; P. 378.
8. DIENE Jean-Baptiste, (2007), cours d'audit interne et procédures, DESS audit et contrôle de gestion, Cesag, Dakar.
9. ERNEST & YOUNG, KPMG, MAZARS, (2003), *Les établissements de crédits : L'information financière*, Paris, P. 320.
10. FAUTRAT, Michel (2002), pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue française d'audit interne*, (n°158) : P.6-8.
11. FOURNIER Jacques (2001), Evaluation du risque et contrôle interne, *Revue française de comptabilité* (n° 156) : P. 5-6.
12. GUY D'ALBRAND & al. (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue française d'audit interne*, (n°163) : P. 6-9.
13. HAMZAOU, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, village mondial, Orléans, P. 243.
14. IFACI, (2000), *les mots de l'audit*, Edition liaison, Paris, P. 110.
15. ISABEL HENGOAT (1992), rapport sur le contrôle interne : dernières précisions ; fauvel, P. 66.
16. MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc Mohamed (1994), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, P.261.

17. MANIVIT, Benjamin (2002), *Approches des risques opérationnels à la banque OCB*, www.lgb-finance.com.
18. MARESCHELL Gilbert DE, (2003), *La cartographie des risques*, Edition AFNOR, Paris, P. 50.
19. MATTE, Paul-Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques à la Régie des rentes du Québec, *Revue Française d'audit interne*, (n°167) : P. 39-40.
20. MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, édition d'organisation, Paris, P. 222.
21. NICOLET, Marie Agnès & MAIGNAN, Michel (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue banque*, (n°668) : P. 51-52.
22. PEQUIGNOT, Vincent (2007), La gestion du risque, un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, *Revue française d'audit interne*, (n° 185) : P. 6-8.
23. PERCIE DU SERT, Anne-Marie, (1999), *Risques et contrôle du risque*, ECONOMICA, Paris, P. 133.
24. PETIT Frédéric (2001), l'autoévaluation, du chemin au boulevard, *Revue française d'audit interne*, (n° 155) : P. 29-33.
25. PHILIPPE LAURENT & TCHERKAWSKY Pierre (1991), *Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris, P. 299.
26. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} éditions d'Organisation, Paris, P. 479.
27. RENARD Jacques (2003), *l'audit interne ce qui fait débat*, 4^e édition, MAXIMA, Paris, P. 259.
28. ROUILLARD, Lucien, ROUFF, Jean-Loup (2002), Québec : la gestion des risques reste associée à une vision traditionnelle du contrôle, mais une évolution est en cours, *Revue française d'audit interne*, (n°162)/ P. 2-3.
29. SAMB Ndiaga (2007), cours de méthodologie de rédaction de mémoire, DESS audit et contrôle de gestion, CESAG, Dakar.
30. SARDI Antoine (1998), *Audit et contrôle interne bancaire*, éditions afges, Paris, P. 1093.
31. SIRURGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle et KOESSLER Lydia (2006), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, Dunod, P. 278.

32. Van GREUNING Hennie & BRATANOVIC Sonja Brajovic, (2004), *Analyse et gestion des risques bancaires*, 1^{ère} édition, Edition ESKA, Paris, P. 484.
33. www.google.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE