



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CESAG -
Master en Banque et Finance
- MBF -

Année académique : 2010 – 2011

Option " Gestion bancaire et maîtrise des risques "

Mémoire de fin de formation

Thème :

**EVALUATION DE LA
PERFORMANCE DU SERVICE
CONTROLE INTERNE :
CAS DE UBA - SENEGAL**

Présenté par :
Enongandé Nadège
Edith SOMASSE

10^{ème} promotion

Sous la Direction de :
Alexis KOUASSI
MBA-IP/ Certifié IFRS
Enseignant associé au
CESAG
Sous Directeur du Contrôle
de gestion-CESAG

Dakar, novembre 2011

Dédicace

♣ A toute ma famille

Pour l'amour et le soutien que vous ne cessez de me témoigner chaque jour

♣ à mon fils Edwin

Pour ton courage, saches que tous ces moments passés loin de toi n'ont pas été vains

♣ à Mon bien-aimé Edgar.

Pour ta compréhension et pour ton soutien

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant – Propos

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a été créé en 1978, et est entré en activité en 1985. Il s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara.

Le CESAG dispose d'une large gamme de formations diplômantes à forte valeur ajoutée dont le Master en Banque et Finance (MBF) Créé en septembre 2001. Ce programme a rapidement évolué et est reconnu comme étant le meilleur master en Banque et Finance en Afrique francophone.

Ayant eu le privilège de faire partie de la 10^e promotion, ce mémoire constitue la phase finale du programme de Master en Banque et Finance de l'option gestion bancaire et maîtrise des risques.

Il représente une synthèse des riches connaissances acquises lors de notre formation et du stage pratique effectué à United Bank for Africa-Sénégal.

Le présent mémoire est un travail de recherche qui part de la revue documentaire à l'aspect pratique du thème traité. Il représente aussi une restitution à laquelle nous vous proposons d'apporter les appréciations utiles et objectives.

Remerciements

Mes sincères remerciements s'adressent :

- ♣ à la Sainte Vierge Marie et à la Sainte trinité pour m'avoir soutenu et gardé en vie ;
- ♣ à la coordination du MBF, plus particulièrement à Mr BAIDARI, à Mme OUEDRAOGO, et Mr OUATTARA pour vos conseils et pour votre soutien ;
- ♣ à l'ensemble du corps professoral du MBF pour la qualité des enseignements ;
- ♣ à Monsieur Alexis KOUASSI pour avoir bien voulu m'encadrer et pour la richesse de l'encadrement, de même que votre disponibilité malgré vos multiples responsabilités ;
- ♣ à l'ensemble du personnel de UBA-Sénégal, plus particulièrement le personnel de département Audit et Contrôle interne ;
- ♣ à tous mes amis pour votre soutien.

Liste des Sigles et Abréviations

ABC-ABM :	Activity Based Costing-Activity Based Management
ALCO:	Asset and Liability Committee
ALM:	Asset and Liability Management
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CB :	Commission Bancaire
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CM:	Conseil des Ministres
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
PCB :	Plan Comptable Bancaire
UBA	United Bank for Africa
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine.

Liste des Figures et Tableaux

Figures

Figure N°1: Relation entre la gestion des risques et le contrôle interne	15
Figure N°2: le cube COSO	18
Figure N°3: Illustration de la performance	28
Figure N°4: Le processus d'amélioration de la performance.....	28
Figure N°5: Principe du Balanced Scorecard.....	36
Figure N°6: Modèle d'analyse	37
Figure N°7: Organigramme du département Audit et Contrôle Interne.....	45

Tableaux

Tableau N°1 : Tableau des variables du contrôle interne.....	33
Tableau N°2 : Analyse du rôle des organes délibérant et exécutif.....	48
Tableau N°3 : Analyse du système de gestion des risques	49
Tableau N°4 : Analyse du système de contrôle des opérations.....	50
Tableau N°5 : Tableau de synthèse de l'évaluation des composantes	52
Tableau N°6 : Analyse de l'objectif de vérification des opérations.....	53
Tableau N°7 : La grille de séparation des fonctions.....	54
Tableau N°8 : Analyse du système de gestion des risques	55
Tableau N°9 : Analyse de la fiabilité de l'information comptable et financière.....	55
Tableau N°10 : Synthèse des objectifs du contrôle interne.....	56
Tableau N°11 : Indicateurs et tableaux de bord	57

Sommaire

Dédicace	i
Avant – Propos	ii
Remerciements	iii
Liste des Sigles et Abréviations	iv
Liste des Figures et Tableaux	v
Sommaire	vi
Introduction	7
Première Partie : Cadre théorique	12
Chapitre 1 : Le contrôle interne dans les banques	15
1.1. Concepts et définition du contrôle interne	15
1.2. Les éléments de base du contrôle interne et les principes généraux	18
1.3. Objectifs et composantes du dispositif du contrôle interne bancaire	21
Chapitre 2 : L'évaluation de la performance d'un service de contrôle interne	27
2.1. Définition du concept de la performance	27
2.2. Indicateur de performance et critères d'efficacité	29
2.3. Les indicateurs et leurs mesures	32
2.4. Méthodologie de l'étude	36
Deuxième Partie : Cadre pratique	39
Chapitre 3 : Présentation de UBA Sénégal et de son dispositif de contrôle interne	41
3.1. Présentation de UBA-Sénégal	41
3.2. Organisation et fonctionnement du contrôle interne à UBA Sénégal	44
Chapitre 4 : Evaluation et analyse de la performance du service du contrôle interne d'UBA-Sénégal	48
4.1. Appréciation du système de contrôle interne de UBA par rapport au système préconisé par la circulaire	48
4.2. Analyse des autres indicateurs de performance	56
4.3. Recommandations	58
Conclusion	62
Bibliographie	65
Annexes	67
Table des matières	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Les banques sont des intermédiaires financiers qui jouent un rôle fondamental dans l'économie. Elles collectent des dépôts des détenteurs de capitaux et les utilisent pour leurs propres comptes en opérations de prêts aux emprunteurs ultimes. Bien que ce rôle ait connu plusieurs évolutions, l'activité bancaire reste toujours à la base de tout mécanisme financier. De ce fait, la place centrale occupée par les banques et le danger de les voir en difficulté ne peuvent laisser insensibles les pouvoirs publics. Ces derniers se sont trouvés devant la nécessité d'organiser ce secteur et d'intervenir dans l'activité bancaire à travers une réglementation harmonisée. Ainsi le Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire a été créé en 1974 afin d'élaborer des normes minimales et encourager les meilleures pratiques en matière de supervision bancaire. Au niveau de l'UEMOA, cette supervision est principalement assurée par la commission bancaire et la BCEAO. L'environnement bancaire a été recomposé à la faveur de l'arrivée des groupes bancaires panafricains, principalement marocains et nigériens, alors qu'autrefois il était constitué de banques étatiques et les filiales de banques étrangères.

Aujourd'hui, les banques de l'espace monétaire UEMOA tentent d'accroître le niveau d'intermédiation financière et d'élargir leur clientèle face à l'intensification de la concurrence entre grands acteurs du secteur. Cette situation les a exposées à d'énormes risques, notamment, l'accroissement du taux de créances douteuses et la difficulté de faire face aux provisionnements de ces créances compte tenu du niveau de capitalisation des banques et des risques inhérents aux conditions d'opérations dans ces pays.

Plus particulièrement, le réseau bancaire s'est considérablement densifié avec une facilité d'accès aux crédits grâce à l'augmentation massive d'une classe moyenne de fonctionnaires, de commerçants ou de titulaires d'un contrat de travail. Or, la succession des crises financières dont celle des subprimes en 2007 amène les législateurs et les régulateurs à mettre l'accent de plus en plus sur la fonction d'audit interne en général et du contrôle interne en particulier. Cette fonction a largement évolué et se développe dans tous les secteurs d'activité. Cette évolution s'est inscrite, depuis 2002, dans les normes de la profession qui ont mis en avant le rôle majeur du contrôle interne dans l'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance avec, pour objectif de promouvoir plus d'efficacité tout en préservant le patrimoine.

C'est pourquoi dans la zone UEMOA, des dispositions destinées au renforcement du contrôle des activités bancaires mettant l'accent sur le contrôle interne ont été prises notamment

l'adoption de la circulaire N° 10-2000/CB relative au renforcement du contrôle interne et qui a d'ailleurs été remplacée par la circulaire N° 03-2011/CB dans un souci d'amélioration.

Dans cette dernière circulaire, la commission bancaire a insisté sur la mise en place d'un système de contrôle interne dans tous les établissements de crédit et son rattachement à la Direction Générale avec une obligation de compte rendu au comité d'audit.

C'est pour répondre à cette exigence que, comme toute banque de l'union, l'United Bank for Africa dispose d'un département d'audit et de contrôle interne qui veille à l'application des règles, procédures internes et réglementaires.

1- Problématique

Cependant, le service du contrôle interne se trouve confronté à des difficultés de respect des délais dans l'exécution des tâches quotidiennes, auxquelles s'ajoutent les litiges et réclamations de la clientèle. De même, nous avons constaté que depuis le démarrage des activités de la banque, aucune évaluation externe n'a été effectuée.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de porter notre réflexion sur le thème: « **évaluation de la performance du service Contrôle interne de UBA Sénégal** ».

Cette situation peut être associée à trois causes à savoir :

- le manque de moyens matériels ;
- le manque de personnel ;
- la méconnaissance des normes.

Les différentes conséquences pouvant en découler sont entre autres :

- la non détection en temps réel des anomalies ;
- les pertes ;
- l'atteinte à la réputation de l'établissement ;
- la méconnaissance, pour les dirigeants de la qualité du département ;
- le manque d'indicateurs d'appréciation du contrôle interne ;
- la non-conformité aux normes (norme IAFCI IIA 1300 par exemple).

Plusieurs solutions sont possibles pour pallier ses problèmes. Nous avons :

- l'évaluation de la performance de service du contrôle interne ;
- l'amélioration des moyens ;
- l'augmentation de l'effectif du service ;
- la sensibilisation de la direction et des acteurs sur les normes d'audit interne.

De cette liste de solutions, celle relative à l'évaluation la performance du service de contrôle interne retient beaucoup plus notre attention compte tenu de son aspect transversal.

La principale question de recherche qui se pose est : quel est le niveau de performance du service de contrôle interne de UBA Sénégal?

Cette question suscite plusieurs d'autres questions spécifiques dont :

- quels sont les indicateurs de performance ? ;
- la pratique du contrôle interne par UBA est-elle conforme à la réglementation ? ;
- quels sont les outils de performance et comment les mesurer ?

2- Objectifs (général et spécifiques)

L'objectif général poursuivi consiste à contribuer au renforcement de la pratique du contrôle interne à UBA Sénégal.

Spécifiquement, il s'agira :

- de confronter sa pratique à celle préconisée par la Commission bancaire pour en faire ressortir les faiblesses ;
- d'améliorer l'efficacité de cette pratique ;
- de sécuriser les opérations bancaires ;
- d'accroître la confiance de la clientèle.

3- Intérêt du sujet

Pour UBA Sénégal

Servir à améliorer la qualité du service de contrôle interne et accroître la confiance de la clientèle pour plus de valeur ajoutée.

Pour l'auteur

Cette réflexion nous permettra de consolider nos connaissances en contrôle interne des établissements de crédit et de mieux cerner les mécanismes d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Pour le CESAG

Ce document permettra d'évaluer les enseignements et la connaissance des étudiants de ces pratiques.

4- Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique que nous envisageons s'articule autour de trois axes.

Il s'agira tout d'abord d'exposer les concepts liés à la définition du contrôle interne et de sa performance dans un environnement bancaire.

Ensuite, nous aurons des interviews à réaliser avec les membres du service contrôle interne de UBA Sénégal afin d'en faire une analyse de la pratique.

Enfin nous évaluerons la performance du contrôle interne et ferons des recommandations éventuelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première Partie : Cadre théorique

Toute démarche d'audit et de contrôle interne nécessite de connaître l'environnement économique, législatif et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise étudiée.

Eu égard à son importance sur le plan économique et à sa responsabilité vis-à-vis des déposants, la profession bancaire est étroitement réglementée. Dans la zone UEMOA, l'activité financière et l'organisation de la profession sont définies par plusieurs textes fondamentaux dont le plus important est la loi portant réglementation bancaire.

Une banque est souvent définie par son activité de collecte de dépôts et de distribution de crédit. C'est l'activité bancaire classique dite « d'intermédiation » par laquelle la banque « achète » des dépôts et les « vend » sous forme de crédit. A cette activité principale s'ajoutent les opérations connexes (opérations de change, opérations sur or, négociation de valeurs mobilières ou tout autre produit financier, le conseil et l'assistance en gestion de patrimoine, le conseil et l'assistance en gestion financière, les opérations de location simple, les prises de participations limitées par le dispositif prudentiel) et les autres opérations (activité de mandataire, de courtier, ou de commissionnaire pour le compte d'une filiale ; de gestion de patrimoine immobilier...).

Il est d'usage de dire que le métier du banquier est le métier du risque. En effet, le risque est inhérent à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres de l'établissement. La persistance et la profondeur de ces pertes peuvent conduire à la défaillance, c'est-à-dire l'incapacité de faire face à ses engagements. Mais le risque est aussi une source de profit et la banque qui ne prendrait aucun risque prendrait le plus grand d'entre eux : faire faillite.

Le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler.

Nous distinguons plusieurs type de risques ;

- le risque de crédit ;
- les risques de marché ;
- le risque opérationnel ;
- les autres risques (le risque de liquidité, le risque de transformation, le risque global de taux d'intérêt, le risque de réputation, le risque stratégique et le risque systémique).

Le contrôle interne, lorsqu'il est efficace, apporte une assurance raisonnable de la maîtrise de ces risques mais il n'apporte pas la certitude. « Le contrôle réduit la probabilité et non la possibilité, que les erreurs se produisent... Avec un bon contrôle interne, les irrégularités demeurent possibles, mais elles deviennent moins probables. Le contrôle interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable (Mautz et Sharaf). »

Mais avant la démarche d'analyse de la performance du contrôle interne, la première partie de notre étude traite des aspects théoriques et est divisée en deux chapitres que sont :

- le contrôle interne dans les banques ;
- l'évaluation de la performance d'un service de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le contrôle interne dans les banques

Le premier chapitre porte essentiellement sur la définition du contrôle interne et de ses objectifs.

Il évoque également les principes de base qui lui sont associés et les composantes du dispositif du contrôle interne bancaire.

1.1. Concepts et définition du contrôle interne

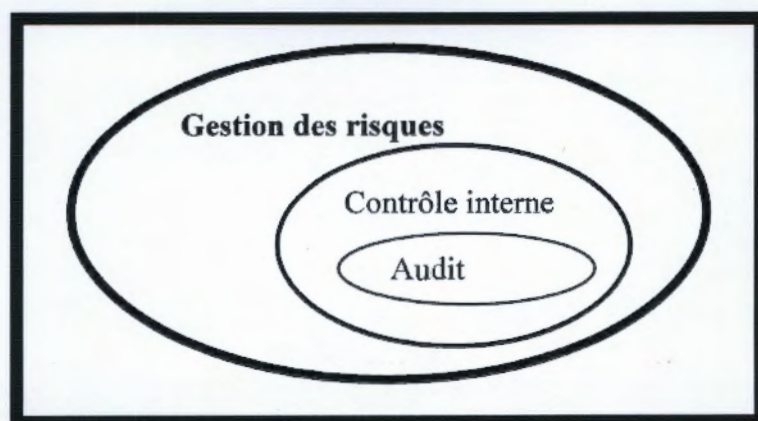
Avant toute définition des concepts, il est nécessaire de clarifier la différence entre la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

1.1.1. Concepts de gestion des risques, du contrôle et de l'audit interne

Pour faire la précision entre ces trois différentes notions, nous exposons ici la définition du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1998).

Les praticiens confondent souvent « contrôle interne » et « audit interne ». En effet, le second fait partie intégrante du premier. Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques a posteriori (après les opérations), le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques a priori et a posteriori (avant et après les opérations). En d'autres termes, l'audit interne n'est qu'une composante du processus de contrôle interne. La figure 1 ci-après illustre la relation entre ces trois notions :

Figure N°1: Relation entre la gestion des risques et le contrôle interne



Source : Comité de Bâle (1998).

- la gestion des risques est une approche systématique destinée à identifier, à mesurer, à surveiller et à gérer les risques commerciaux au sein d'une institution ;
- le contrôle interne désigne les mécanismes mis en place par l'institution pour surveiller les risques avant et après les opérations ;
- l'audit interne est une évaluation systématique a posteriori des opérations et des états financiers d'une institution.

1.1.2. Définition du contrôle interne et l'avènement COSO

Au plan international, la question du contrôle interne fait l'objet d'une réflexion profonde à plusieurs niveaux mais l'accord se fait sur l'essentiel. Trois approches définitionnelles sont ici exposées :

- RENARD précise que : **«le contrôle interne est le résultat de l'existence de sécurités (ou contrôles) qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats et fiables et efficaces, lui permettant de maîtriser l'entreprise.»** ;
- de même, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) le définit comme suit : **«l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable** ». Pour la CNCC, le système de contrôle interne comprend deux volets :
 - l'environnement général de contrôle interne, que forment les comportements, les degrés de sensibilisation et les actions de la direction (y compris le gouvernement d'entreprise) concernant le système de contrôle interne et son importance dans l'entité ;
 - les « procédures de contrôle » que constituent, ensemble, les politiques et les procédures définies par les dirigeants pour atteindre, activité par activité, les objectifs particuliers de l'entité qui sont complémentaires à l'environnement général de contrôle interne.

Enfin la troisième approche définitionnelle exposée est celle instituée par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). En effet, dans les années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le contrôle interne. Ainsi s'est créée aux États-Unis la « Commission Treadway », laquelle a constitué un Comité universellement connu sous le nom de COSO. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes ; le COSO1 dans les années 1980 et le COSO2 en 2004.

- Le COSO 1

Le COSO1 retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités. Ils réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments, présentés sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet:

- **l'environnement de contrôle** traduisant la culture de l'organisation et qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles ;
- **une évaluation des risques** afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser ;
- **des activités de contrôle** lesquelles regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques ;
- **une information et une communication satisfaisantes** ;
- **un pilotage** de l'ensemble par chaque responsable à son niveau.

Au terme des travaux du COSO 1, une définition a été donnée au contrôle interne: « **Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs** ».

- Le COSO 2

Le concept issu des travaux du COSO 2 est défini comme un référentiel de gestion globale du risque :

- élaboré par la direction d'une entité, son management et son personnel ;
- en application de la stratégie et visant à identifier les événements qui peuvent l'affecter ;
- afin de gérer les risques en prenant en compte ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ;

- pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Le dispositif défini par le COSO 2 est composé de huit (8) éléments que sont : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et communication puis le pilotage. La figure ci-dessous porte sur son illustration

Figure N°2: le cube COSO



Source : COSO(2004)

1.2. Les éléments de base du contrôle interne et les principes généraux

Cette section porte sur les éléments essentiels du dispositif de contrôle interne et des systèmes de contrôle qui interagissent sur ce dernier.

1.2.1. Eléments du contrôle interne et les systèmes de contrôle interdépendants

Le contrôle interne se présente, en pratique, comme un ensemble de procédures, de processus et de dispositifs articulés autour des aspects suivants :

- la répartition et la coordination des activités entre les différentes fonctions ;
- la répartition des rôles entre les différentes personnes qualifiées et motivées ;
- la définition des objectifs, des moyens et des responsabilités ;
- la supervision ;
- la coordination des différentes personnes qualifiées ;
- la conception et le fonctionnement du système d'information.

Trois systèmes de contrôle, interdépendants, y ont leur place. Ce sont :

- **le contrôle stratégique, du ressort du management**, consistant à identifier les domaines d'action, à évaluer les moyens nécessaires, et à ajuster la stratégie domaine par domaine ainsi que la stratégie globale ;
- **le contrôle de gestion**, dans le contexte de mise en œuvre par l'entreprise de sa stratégie s'assure de la cohérence des choix stratégiques et des actions courantes (plans d'action et de budgets, critères de gestion, critères de mesures de performances, conséquences positives ou négatives...), et permet les ajustements ;
- **le contrôle opérationnel**, est le domaine privilégié du contrôle continu de l'ensemble des tâches familières et répétitives.

1.2.2. Les aspects sous-jacents à tout contrôle interne

Les cinq (5) aspects sous-jacents à tout contrôle interne, et qui sont au cœur des notions de pilotage, de maîtrise et de contrôle du dispositif, sont les suivants :

- la pertinence des politiques menées et des objectifs impartis (politique adaptée aux buts et aux moyens de l'entité) ;
- la notion d'efficacité (respect des politiques, plans, procédures, lois, règlements) ;
- la notion d'économie (ressources nécessaires obtenues au moindre coût) ;
- la notion de sécurité (protection du patrimoine et des ressources nécessaires) ;
- la notion d'efficience (qualité des ressources utilisées et absence de gaspillage).

1.2.3. Les principes généraux du contrôle interne

Les principaux principes du contrôle interne sont au nombre de huit (8) d'après l'IFACI. Ce sont :

- **le principe d'organisation** : c'est la recherche d'une systématisation se traduisant par une organisation qui doit être à la fois :
 - préalablement établie ;
 - adaptée et adaptable;
 - documentée ;
 - et vérifiable.

Le document décrivant le contrôle interne, prévu par l'article 17 de l'Acte uniforme portant droit comptable, quelle qu'en soit la forme (fiches de poste, fiches de fonction, manuels de procédure, guide utilisateur, notes de service...), doit couvrir :

- la définition des tâches ;
- les pouvoirs et les responsabilités ;

- les circuits de cheminement de l'information, les procédures, les instructions relatives au traitement des données, aux opérations et à l'établissement des éléments et informations produits, la conservation et l'archivage de l'information.
- **le principe de séparation des fonctions** : les fonctions de décision, de comptabilisation, et de détention de biens ou de valeurs doivent être séparées ;
- **le principe d'intégration** est l'incorporation aux procédures de mécanismes d'autocontrôle à base de recoupements, de contrôles réciproques et de procédés techniques de détection d'erreurs, négligences et fraudes ;
- **le principe de permanence** : une fois validée, une procédure doit être respectée dans tous les cas ;
- **le principe d'universalité** : le contrôle interne concerne l'ensemble des acteurs de l'entreprise à tout moment et en tout lieu ;
- **le principe d'indépendance** : au cas où les méthodes, les procédés ou les techniques de l'entreprise sont modifiés, les objectifs du contrôle interne restent les mêmes (ex : passage d'une comptabilité manuelle à une comptabilité informatisée) ;
- **le principe d'information** : le contrôle interne doit rendre l'information pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable ;
- **le principe d'harmonie** est la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, de ses caractéristiques et de son environnement, des risques à éviter, des enjeux économiques et des besoins de sécurité, ainsi que du coût des sécurités.

A ces principes précités, nous pouvons ajouter **les contrôles sur le personnel** qui sont à base de processus d'autorisations hiérarchiques préalables et de règles de séparation des fonctions qui sont incompatibles entre elles.

- les procédures d'autorisations préalables (qui, dans les systèmes informatisés, s'accompagnent de limitations hiérarchiques d'accès et de mots de passe réservés) vont de pair avec la supervision des travaux et la réglementation de l'accès (physique ou logique) aux biens, fichiers et programmes de l'entreprise ;
- le respect de la règle de séparation des fonctions incompatibles entre elles est fondamental ; elle permet un cloisonnement qui protège le patrimoine de l'entreprise.

1.2.4. Les caractéristiques et limites du contrôle interne

Un bon contrôle interne repose sur les caractéristiques suivantes :

- un plan systématique d'organisation ;

- des procédures efficaces, respectant les règles de séparation de fonctions, adaptées à la taille et aux besoins de l'entreprise ;
- une application correcte des procédures ;
- la permanence de l'application correcte des procédures ;
- un personnel compétent, intègre et consciencieux ;
- une documentation pertinente (permettre la compréhension et le contrôle) et à jour.

De ces caractéristiques, dépend la sécurité des processus décisionnels de l'entreprise.

Cependant, le contrôle interne rencontre quelques limites dans sa mise en œuvre. Ainsi, au titre des limites naturelles du contrôle interne, nous pouvons citer les plus fréquentes :

- le coût d'un contrôle interne (qui ne doit pas excéder les avantages escomptés du dispositif) ;
- la plupart des opérations internes de vérification portent sur des opérations répétitives et non sur des opérations non récurrentes, peu habituelles et non familières ;
- la possibilité d'erreur humaine (négligence, distraction, erreurs de jugement, mauvaise compréhension des instructions) ;
- les collusions internes ou externes à l'entité, mettant en échec le dispositif ;
- l'abus éventuel par une personne de ses prérogatives pour ne pas se soumettre au dispositif ;
- l'inadaptation des procédures à la situation ;
- la non-application des procédures.

1.3. Objectifs et composantes du dispositif du contrôle interne bancaire

Cette section sera consacrée à la définition des objectifs du contrôle interne ainsi qu'au développement de ses composantes.

1.3.1. Objectifs du contrôle interne bancaire

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

Le comité de Bâle souligne qu'un système de contrôle interne efficace est une composante critique de la gestion d'une banque et un fondement pour une organisation bancaire saine et sécurisée. Un système de contrôle interne fort peut aider à assurer que les buts et les objectifs de l'organisation bancaire seront atteints, que la banque réussira ses objectifs de rentabilité à

long terme et maintiendra un reporting financier et de gestion fiable. Un tel système peut aussi aider à assurer que la banque respectera les lois et la réglementation aussi bien que les politiques, plans, règles et procédures internes, et une baisse des risques de pertes inattendues ou des atteintes à la réputation de la banque.

Ainsi, selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, les principaux objectifs du processus de contrôle interne au sein d'une institution financière sont les suivants :

- vérifier l'efficience et l'efficacité des opérations ;
- assurer la fiabilité et l'exhaustivité des données financières, puis de l'information de gestion ;
- garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

1.3.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l'UEMOA

Le comité de Bâle, avec les autorités de surveillance bancaire à travers le monde, a insisté particulièrement sur l'importance d'un contrôle interne sain. Cet intérêt insistant dans le contrôle interne est le résultat de pertes significatives subies par plusieurs banques. Une analyse des problèmes relatifs à ces pertes indique qu'elles auraient probablement été évitées si les banques avaient maintenu un contrôle interne efficace. De tels systèmes auraient évité ou permis une détection précoce des problèmes qui ont mené aux pertes et, de ce fait, limité le dommage à la banque.

Le comité expose ensuite quatorze (14) principes fondamentaux qui conditionnent l'efficacité du système de contrôle interne. Ces principes sont articulés autour de six (6) thèmes :

- rôle des organes dirigeants et cultures de contrôle ;
- évaluation des risques ;
- contrôle des activités ;
- information et communication ;
- surveillance ;
- évaluation du système de contrôle interne par les autorités de surveillance.

Le dispositif du contrôle interne de l'UEMOA s'appuie sur les recommandations internationales. Il précise le système de contrôle à mettre en place, ses objectifs et ses composantes.

1.3.2.1. Le système de contrôle interne bancaire de l'UEMOA

Le système de contrôle interne comporte l'ensemble des dispositifs et procédures de contrôle permanent.

La réglementation en vigueur dans la zone UEMOA précise le dispositif à mettre en place à travers la circulaire N° 003-2011 /CB/C relative à l'organisation du contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA.

La circulaire stipule que : « Les établissements de crédit de l'UEMOA, tels que définis par l'article 2 de la loi portant réglementation bancaire, doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et aux volumes de leur activité ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

1.3.2.2. Les objectifs du contrôle interne bancaire

Le système de contrôle interne retenu dans l'UEMOA répond principalement à trois objectifs que sont : la vérification des opérations, la gestion des risques et la fiabilité de l'information comptable et financière.

✓ L'objectif de vérification des opérations

L'objectif est de contrôler la réalité, et la fiabilité des opérations réalisées ; la conformité de l'organisation et des procédures internes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ; aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif.

• La réglementation des opérations

Pour mieux maîtriser les risques, la loi bancaire impose aux banques et aux établissements financiers des restrictions et obligations particulières dans l'exécution de certaines opérations.

En son article 44, la loi bancaire impose des restrictions concernant certaines opérations, notamment la constitution de réserves obligatoires déposées auprès de la Banque Centrale, le respect d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond ou de minimum pour le montant de certains de leurs emplois. Nous pouvons citer :

- ✓ les conditions dans lesquelles les banques et établissements financiers peuvent prendre des participations ;
- ✓ les normes de gestion que les banques et établissements financiers doivent respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité, la division de leurs risques et l'équilibre de leur structure financière.

- **Les dispositions réglementaires**

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

- ✓ la loi portant réglementation bancaire ;
- ✓ le dispositif prudentiel applicable aux banques organisé autour des conditions d'exercice de la profession, de la réglementation des opérations et des normes de gestion ;
- ✓ le règlement N°09/2010/CM/UEMOA du 01 octobre 2010 relatif aux relations financières extérieures qui complète les instruments de politique monétaire des Etats membres.

- **Les normes et usages professionnels et déontologiques**

Il s'agit des normes de gestion préconisées par le dispositif prudentiel. Elles constituent des garde-fous que l'autorité de tutelle a mis en place pour garantir la liquidité, la division des risques et l'équilibre financier des établissements.

- **Les instructions de la Direction**

La Direction fixe les objectifs et politiques de la banque. Ces textes sont généralement sous forme de mémos, de notes de services, d'instructions verbales.

- **L'objectif de gestion des risques**

Cet objectif permet de s'assurer que les orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques sont strictement respectées.

Le système de contrôle interne doit, en permanence, vérifier que ces limites sont respectées, procéder à l'analyse des causes du non respect éventuel des limites puis informer les personnes concernées de l'ampleur des dépassements ainsi que des actions correctives à entreprendre.

Ces limites concernent, notamment, les risques de signature, de contrepartie, de change, de taux d'intérêt et de marché.

- **L'objectif de fiabilité de l'information**

Il veille à la fiabilité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de collecte, d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

Le système de contrôle interne mis en place doit permettre de veiller à la qualité de l'information comptable et financière. A cet effet, il doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelé « piste d'audit », et veiller au respect des dispositions du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA.

Suivant l'article 31, la piste d'audit doit permettre :

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

Les pièces comptables doivent être conservées pour une période minimale de dix (10) ans.

1.3.2.3. Organisation du Système de contrôle interne bancaire

L'organisation du contrôle interne bancaire est de la responsabilité des organes délibérants et exécutifs qui en assurent le bon fonctionnement au sein des établissements de crédit (articles 4 et 5).

Le bon fonctionnement du contrôle interne passe par la mise en place d'un Comité d'Audit ou d'un organe équivalent par l'organe délibérant. Ce comité aura pour tâche d'assurer le suivi, l'organisation et le bon fonctionnement du contrôle interne puis de la gestion des risques.

L'organe délibérant établit un document fixant la composition, les attributions et le mode de fonctionnement du Comité d'audit qui devra être principalement composé d'administrateurs non-salariés, possédant une expérience avérée en matière de communication financière et de contrôle interne. Le comité peut entendre à titre consultatif, d'autres personnes, notamment le responsable d'audit interne, des membres de la direction et des commissaires aux comptes.

L'organe exécutif quant à lui, doit s'assurer que la structure chargée de l'audit interne dispose des pouvoirs nécessaires pour mener ses investigations dans toutes les structures de l'établissement. Il devra prendre les dispositions pour rendre disponible toutes les informations nécessaires aux travaux d'audit.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la nécessité d'un bon contrôle interne est devenue indispensable pour une meilleure maîtrise des risques. C'est pour répondre à cette nécessité absolue, que le contrôle interne bancaire a été réglementé sur le plan international. Dans la zone UEMOA, c'est la circulaire N° 003-2011 /CB/C relative à l'organisation du contrôle interne des établissements de crédit qui est en vigueur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance d'un service de contrôle interne

Dans ce chapitre, nous nous interrogeons sur la pertinence, les concepts et les indicateurs et outils de mesure de la performance.

Dans la première partie, nous découvrirons que la définition de la performance est complexe et largement tributaire de son contexte d'application.

Dans la seconde partie, nous proposerons des facteurs de succès pour un système de mesure de la performance. Et enfin, nous utiliserons quelques indicateurs et tableaux de bord pour l'évaluation de la performance.

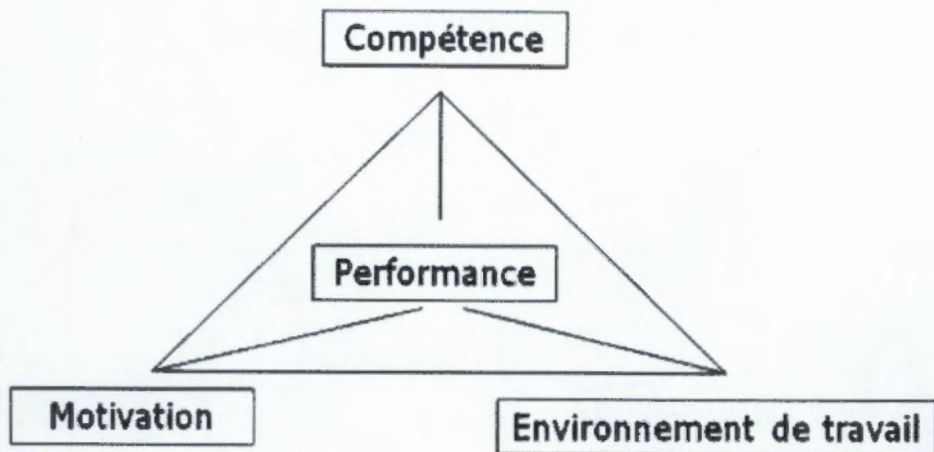
2.1. Définition du concept de la performance

La notion de performance est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Cependant, avant d'aborder le problème de la mesure, il est nécessaire de se pencher sur la définition ou, à tout le moins, de préciser ce que recouvre la notion de performance. Les problèmes de définition du concept sont à l'origine des difficultés de son évaluation.

Voyer (1999), souligne la pertinence de la mesure de la performance en ces termes : « malgré les limites de la mesure rigoureuse de la performance, plusieurs raisons militent en sa faveur. En plus de fournir des balises de référence et des résultats, elle rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées. En outre, elle attire l'attention des employés et est perçue, par plusieurs auteurs, comme un stimulus à l'amélioration, un outil dynamique d'amélioration continue ».

La performance peut être définie comme la triple conjonction de la compétence, de la motivation et de l'environnement de travail.

Figure N°3: Illustration de la performance

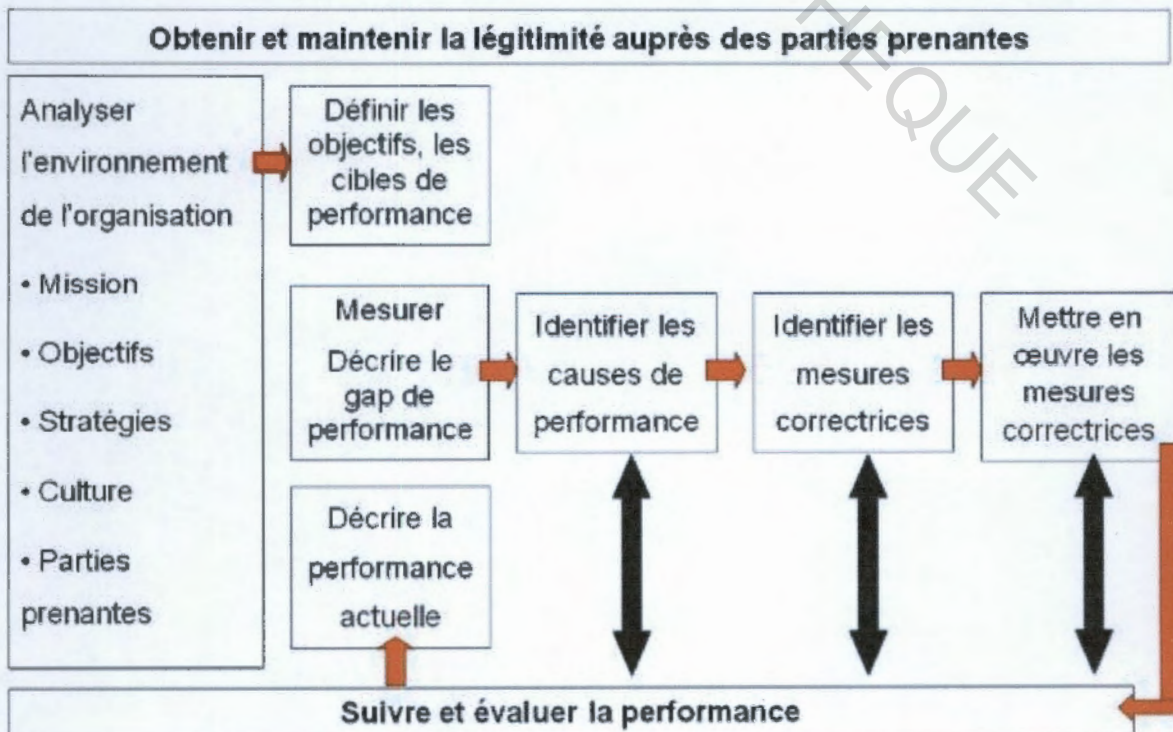


Source : adapté de Voyer

Aussi, LORINO précise qu'« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur ».

Le processus d'amélioration de la performance peut être décrit en différentes étapes représentées par la figure ci après :

Figure N°4: Le processus d'amélioration de la performance



Source : Note de cours Yazi (2009)

2.2. Indicateur de performance et critères d'efficacité

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino : 2003).

L'indicateur n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec le type d'action qu'il conduit. L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphique, etc.

LEVY (2005) identifie quelques critères d'appréciation du contrôle qui sont à la fois qualitatifs et quantitatifs.

2.2.1. Les critères d'efficacité qualitatifs et quantitatifs

Nous aborderons d'abord les critères d'appréciation qualitatifs avant d'évoquer ceux qui sont quantifiables.

2.2.1.1. Les critères d'efficacité qualitatifs

- Pour le patron de l'audit,

- respect du programme ;
- pas d'incidents, dans un délai rapproché (1 an), dans le périmètre d'une entité auditée pour des défauts de procédure et/ou de contrôle interne qui auraient dû être détectés ;
- demande de participation de l'audit à divers travaux ;
- facilité de recrutement interne.

- Pour le Président

- rapport rapidement délivré ;
- rapport clair, rapidement exploitable (facilité de lecture, clarté des constats et recommandations) ;
- respect du programme ;
- pas d'incidents, dans un délai rapproché (1 an), dans le périmètre d'une entité auditée pour des défauts de procédure et ou de contrôle interne qui auraient dû être détectés ;
- pas de conflits inutiles avec les audités ;
- suivi clair de la mise en œuvre des recommandations.

- **Pour les audits**

- respect des délais (déroulement de la mission + édition du rapport) ;
- compréhension du métier ;
- caractère réaliste des recommandations ;
- fidélité du rapport aux échanges qui se sont déroulés en cours de mission.

- **Pour les autorités de tutelle**

- respect de la séparation des fonctions (pas de participation des auditeurs internes à d'autres tâches que celles de contrôle périodique) ;
- respect du programme d'audit ;
- mise en relief par les rapports des dysfonctionnements des dispositifs de contrôle interne.

- **Pour les auditeurs**

- prise en compte des recommandations ;
- poids du responsable de l'audit ;
- facilité d'évolution de carrière.

2.2.1.2. Les critères d'efficacité quantitatifs

Levy a retenu des mesures d'évaluation qui renferment plusieurs volets que sont :

- **les tableaux de bord**

- respect du programme
 - ✓ nombre de missions prévues ;
 - ✓ nombre de missions réalisées et commencées (Ex : agences / centraux / missions / transversales...).
- productivité
 - ✓ nombre de jours total / nombre de jours sur le terrain ;
 - ✓ nombre de jours passés pour des missions non programmées (thème des missions concernées) ;
 - ✓ délai d'édition du rapport / fin de mission sur place ;
 - ✓ nombre d'auditeurs ;
 - ✓ masse salariale ;
 - ✓ Frais généraux.

- **les indices contestables**

- le nombre de recommandations ;
- le nombre de recommandations acceptées ;
- les économies dont l'audit est à l'origine.

- **les moyens de l'efficacité**

- les programmes de travail standards ;
- l'automatisation.

2.2.2. Méthode d'évaluation du contrôle interne dans l'UEMOA

Les critères d'évaluation en matière de contrôle interne bancaire sont l'ensemble des lois, règlements, normes et usages professionnels et déontologiques qui régissent l'activité bancaire.

Pour évaluer la performance du contrôle interne, nous avons retenu deux critères :

- la conformité de la pratique du contrôle par rapport aux normes prescrites ;
- l'aptitude des banques à atteindre les objectifs fixés par les normes.

2.2.2.1. La régularité

L'activité bancaire est réglementée et les banques sont tenues de se conformer à la réglementation en vigueur. En matière de contrôle interne, c'est la circulaire N° 003-2011/CB/C en vigueur depuis 1^{er} février 2011 qui s'applique. Cette circulaire abroge la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

Nous pouvons donc apprécier la régularité du contrôle interne sur la base de l'existence des composantes de contrôle interne dans la pratique. Cependant, la régularité à elle seule ne peut suffire pour apprécier la performance.

Selon Barbier (.....) « L'audit de conformité ou de régularité n'est pas indissociable de l'audit d'efficacité ». Nous choisissons donc comme deuxième critère d'appréciation, l'efficacité.

2.2.2.2. L'efficacité

L'efficacité du contrôle interne s'apprécie à travers sa capacité de maîtrise des risques. Cette maîtrise des risques se fait par l'identification de ces risques puis par la mise en place de moyens pertinents pour les éviter.

Les moyens pour éviter les risques sont pertinents lorsque :

- ils existent ;
- ils sont appliqués ;
- leur application est contrôlée.

2.2.3. Les autres indicateurs de performance

Pour apprécier la performance dans son ensemble, il est indispensable d'évaluer les critères d'efficience après ceux d'efficacité.

L'efficience peut être définie comme l'usage rationnel des moyens que l'on dispose pour atteindre des objectifs fixés au préalable. Il s'agit de la capacité d'atteindre les objectifs et les buts envisagés tout en minimisant les moyens engagés et le temps, réussissant ainsi à leur optimisation.

Cette appréciation se fera à travers la revue des moyens mis à la disposition du service Contrôle interne et l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés. Il s'agit :

- des moyens matériels

Ils regroupent l'ensemble des moyens matériels (matériels bureautiques, de transport, informatiques ...etc.)

- les moyens financiers

Ils sont définis par la mise à disposition du service d'un budget.

- des moyens humains

Les facteurs humains concernent l'effectif affecté au service et la qualification du personnel. En effet, quelle que soit l'organisation mise en place, celle-ci ne peut atteindre les objectifs recherchés que grâce à du personnel de qualité. D'où, la nécessité d'une politique cohérente en matière d'effectifs, de sélection, de formation, de rémunération et de supervision.

2.3. Les indicateurs et leurs mesures

La mesure est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut évaluer la progression vers un état désiré ou un objectif. Elle est donc centrale pour l'appréciation du fonctionnement et la gestion d'une organisation.

Pour Giraud : « *What gets measured gets managed* » que l'on peut traduire en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure ».

Quant à Voyer, « le but de la mesure de performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité ».

Selon Voyer, il existe six (6) composantes de mesure de la performance que sont :

- les clients, leurs besoins et les demandes de services puis les occasions d'intervention ;
- les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles), les conditions structurelles et les fournisseurs ;
- les processus, les activités – le quoi – et la façon de faire – le comment ;
- les résultats de production et les réalisations ;
- les résultats d'effets spécifiques sur les clients.

2.3.1. Tableau des variables du contrôle interne et leurs mesures

L'analyse de certaines variables influant sur le contrôle interne se fera à travers le tableau d'analyse ci-dessous.

Tableau N°1 : Tableau des variables du contrôle interne

VARIABLES INDEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
Le rôle du conseil d'administration et de la direction	L'implication du conseil d'administration dans le système de contrôle interne	Existence du comité d'audit
	L'implication de la direction dans le système de contrôle interne	Existence d'un système et d'un organigramme
	L'implication du personnel dans le système de contrôle interne	Existence d'un système de délégation des responsabilités
	L'audit interne	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne
Le système de gestion des risques	La fixation des limites	Existence d'un système d'évaluation de risque Existence d'un système de suivi des risques
	Le mode de vérification du respect des limites	Existence de limite pour chaque type de risques
Le système de contrôle des opérations	Le manuel de procédures	Existence d'une séparation claire des fonctions
		Existence de procédures formalisées
Le système d'information	Les documents comptables	Existence d'un plan comptable conforme au PCB

Tableau N°1 : Tableau des variables du contrôle interne (suite)

VARIABLES INDEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
Le système d'information	Les extraits de comptes	Contenu du système d'information Existence de la piste d'audit
	Les états de synthèse	Contenu du système de reporting
Le système de documentation	Les manuels de procédures	Contenu du manuel de procédures
	Les états de synthèse et les documents périodiques	Contenu du rapport annuel sur les activités de contrôle interne
VARIABLE DEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
Vérifications des opérations et des procédures	Les procédures mises en place	Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel
		Existence d'un contrôle au deuxième niveau de contrôle effectué par des personnes indépendantes
		Existence de manuels de procédures opérationnels
		Existence de manuels de procédures administratives et comptables
		Grille de séparation des fonctions
		Transmission des rapports d'audit à la direction
La gestion des risques	Le feed-back vers la direction	Existence de rapport sur le respect ou non des limites
		Existence d'un suivi régulier
La fiabilité des informations comptables et financières	Les états financiers	Condition d'enregistrement des opérations
		Condition de conservation des documents
		Condition de disponibilité des informations

Source : Nous-même

2.3.2. Les tableaux de bord outil de pilotage

Nous allons utiliser quelques tableaux de bord pour l'analyse de la performance.

Le tableau de bord est un moyen de mesure parmi d'autres. Mais, par sa structure, le tableau de bord répond bien à la multi-dimensionnalité de la performance.

Nous allons utiliser les pensées de deux auteurs pour définir la notion de tableau de bord.

La première définition est donnée par BESCOS & Al, (1997) : « Le tableau de bord permet à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus. C'est un outil d'aide au pilotage et d'aide à la décision ».

La deuxième est celle de LEROY, (1998) qui précise que le tableau de bord de gestion est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Le tableau de bord le plus connu est celui de Kaplan & Norton appelé tableau de bord prospectif ou le Balanced Scorecard. "*The Balanced ScoreCard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and the measures of the Score Card are derived from an organisation's vision and strategy.*" (Kaplan & Norton ; 1996).

Selon les auteurs, c'est un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement.

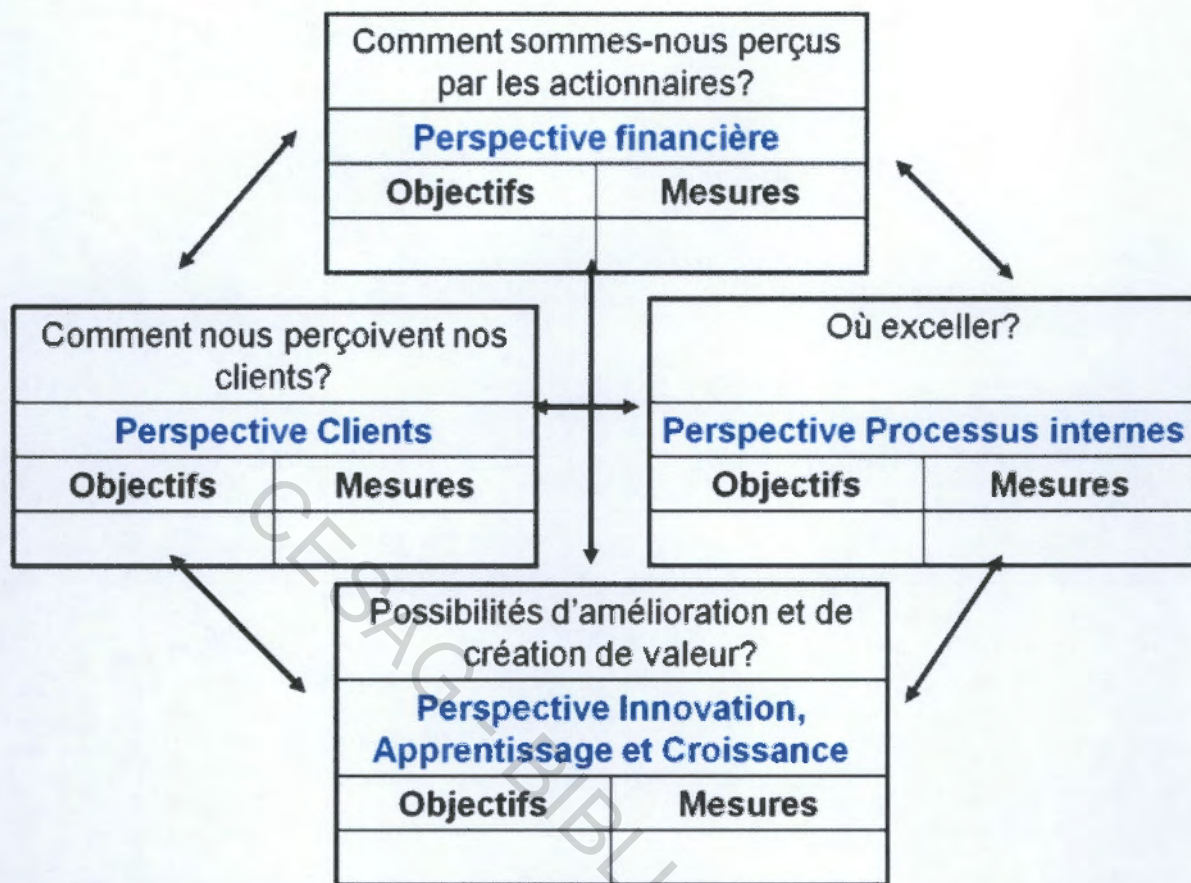
Le Balanced Scorecard considère la performance de la société sous quatre angles : financier, client, processus internes et d'innovation/apprentissage.

Ces quatre perspectives répondent aux préoccupations de : clients, actionnaires, employés et autorités publiques.

Chaque axe est représenté par un jeu d'objectifs et de mesures. Les indicateurs représentent un équilibre entre des mesures externes pour des actionnaires et des clients puis les mesures internes des processus et l'innovation/apprentissage.

Le *Balanced Scorecard* contient des indicateurs de résultat qui déterminent si un objectif a été atteint et des indicateurs stratégiques qui peuvent définir le résultat futur d'un objectif.

Figure N°5: Principe du Balanced Scorecard



Source : Adapté de Norton et Kaplan (année)

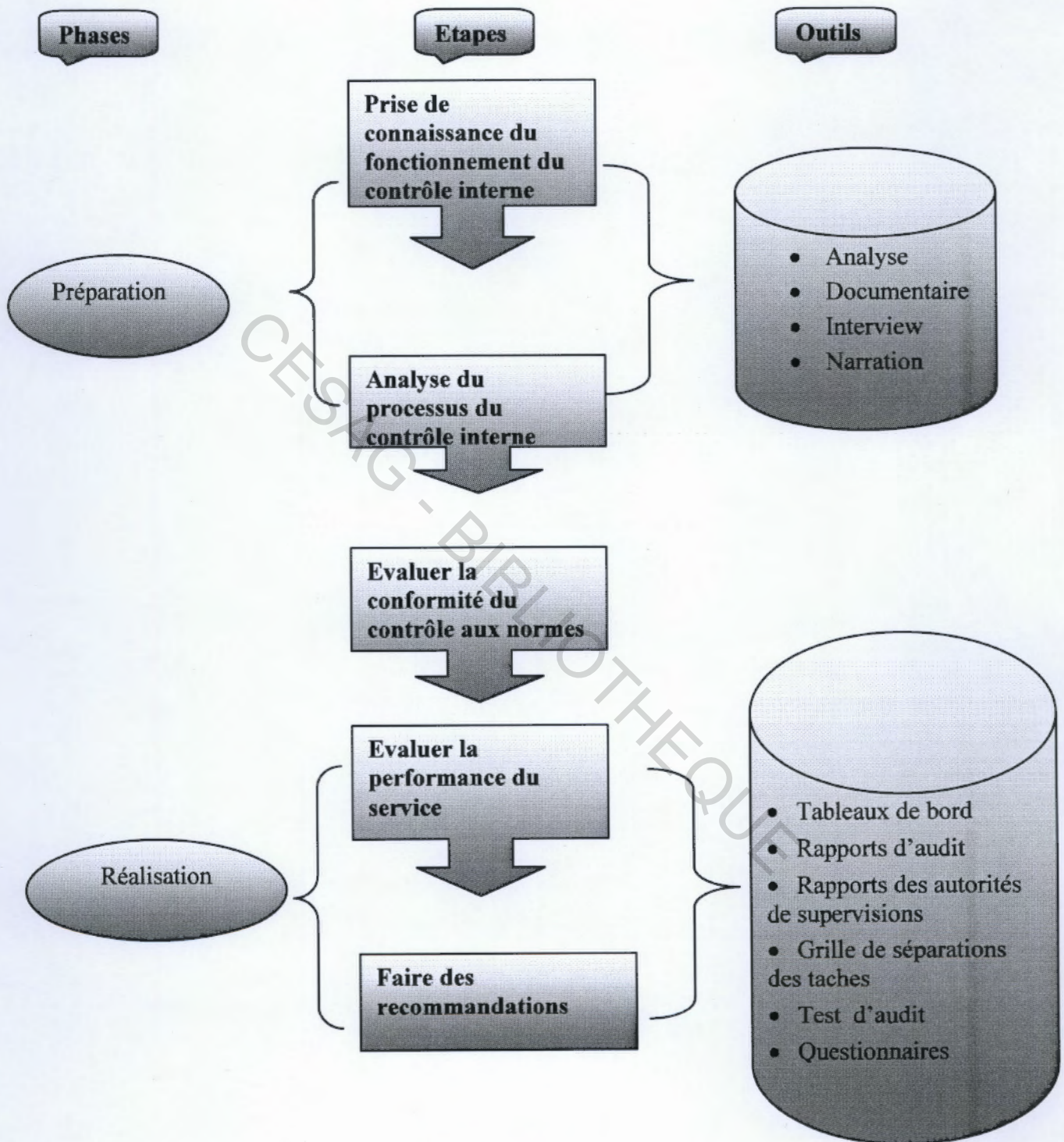
2.4. Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien notre évaluation de la performance de service de contrôle interne, la définition d'une méthodologie s'avère indispensable. Elle est constituée d'un ensemble de procédés et d'outils que nous utiliserons pour collecter et analyser les données.

2.4.1. Le modèle d'analyse

Ce modèle permet de décrire étape par étape la démarche à suivre pour la résolution de notre thème de recherche. La première phase consiste en la prise de connaissance générale de l'entité et des procédures de contrôle interne de la banque. Elle sera suivie de l'analyse de la conformité de ce dispositif aux normes et réglementations en vigueur. Enfin la dernière phase portera sur l'évaluation de la performance du service et les recommandations.

Figure N°6: Modèle d'analyse



Source : nous-même

2.4.2. Les outils de collecte et d'analyse de données

Pour conduire notre étude, nous utiliserons les outils retenus dans le modèle d'analyse de données. Ce sont :

- analyse ;
- documentaire ;
- interview ;
- narration ;
- tableaux de bord ;
- rapports d'audit ;
- rapports des autorités de supervisions ;
- grille de séparations des tâches ;
- test d'audit ;
- questionnaires.

Pour conclure, nous pouvons dire que la notion de performance est une notion très complexe qui ne trouve son sens que dans le contexte d'étude. Son évaluation se fait à base d'indicateurs choisis selon les objectifs visés.

Deuxième Partie : Cadre pratique

La pratique du contrôle interne bancaire est réglementée à l'échelle internationale. Ainsi, pour se conformer aux standards internationaux, le contrôle interne bancaire dans l'UEMOA a fait l'objet de réglementation tel que présenté dans la première partie.

Cette réglementation a été matérialisée à travers la circulaire N° 003-2011 /CB/C relative à l'organisation du contrôle interne des établissements de crédit de l'UEMOA et peut être modifiée à tout moment par les autorités de régulation en fonction des nouvelles pratiques internationales.

Le dispositif de contrôle interne préconisé doit permettre une gestion efficace des risques et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et sécurisé d'une organisation bancaire.

La deuxième partie de ce mémoire va nous permettre de nous prononcer sur la performance du contrôle interne au sein de UBA, et est subdivisée en deux chapitres.

Le premier aide à la prise de connaissance de l'environnement d'étude et porte sur la présentation générale de la banque et du fonctionnement du service de contrôle interne.

Ensuite, quant au second chapitre, il porte sur l'évaluation et l'analyse de la performance du service du contrôle interne.

Chapitre 3 : Présentation de UBA Sénégal et de son dispositif de contrôle interne

Après un bref aperçu du groupe UBA, ce chapitre est consacré à la présentation de UBA Sénégal et à la présentation de l'organisation et du fonctionnement du service du Contrôle interne, ceci pour pouvoir mieux conduire notre analyse.

3.1. Présentation de UBA-Sénégal

United Bank for Africa Plc (UBA) est le produit de la fusion des troisième (3e) et cinquième (5e) plus grandes banques du Nigeria, à savoir l'ancienne UBA et l'ancienne Standard Trust Bank Plc (STB), respectivement, et une acquisition ultérieure de l'ancienne Continental Trust Bank Limited (CTB).

La vision du groupe est "d'être l'institution financière leader incontestée et dominante en Afrique". Sa mission se définit ainsi : "être un modèle pour les entreprises africaines en créant de la valeur pour tous nos partenaires, par le respect des standards et éthiques professionnels les plus rigoureux, et en construisant une institution pérenne".

UBA, est représenté en Amérique, en Europe et en Afrique.

En Afrique le groupe est présent dans les pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée, Kenya, Libéria, Mozambique, Nigéria, Ouganda, République Démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Tchad, Zambie.

Les démarches d'obtention d'agréments sont en cours en Angola, au mali et au Zimbabwe.

UBA Sénégal quant à lui, a obtenu de la BCEAO son agrément le 17 Janvier 2009 et a démarré ses activités au public depuis le 8 Mai 2009 avec l'ouverture de 3 agences et un capital de six (6) milliards FCFA. La banque se développe progressivement en portant son capital à neuf milliards deux cent cinquante millions (9 250 000 000) FCFA et compte aujourd'hui 4 agences et 5 cash points.

Sa stratégie d'implantation se décline en 4 axes :

- développement de la banque de détail ;
- développement des produits de trésorerie ;
- développement de la banque électronique ;
- forte implantation sur tous les segments de la clientèle (institutionnelle, privée, commerciale).

UBA Sénégal est une banque commerciale qui propose une gamme de produits variés aux particuliers et aux grandes entreprises.

3.1.1. Les services offerts aux clients

Les services sont constitués des ouvertures de comptes, des prêts, des produits électroniques et des produits de trésorerie.

- Les ouvertures de compte

Il existe deux types de compte :

- les comptes courants ;
- les comptes d'épargne.

- Les prêts

Il existe une large variété de prêts au sein de UBA Sénégal. On distingue :

- No wahala ;
- No wahala Exécutif ;
- découvert temporaire pour les salariés ;
- découvert Max ;
- prêt d'équipement ;
- crédit Direct ;
- gage d'espèces.

- Les produits électroniques

Ils sont au nombre de trois (3). Ce sont :

- E- Statement ;
- E – Alert ;
- la carte bancaire UBA.

- Les produits de trésorerie

- les comptes de dépôt à terme ;
- les transferts en devises ;
- les produits dérivés (options, forwards) ;
- les bons et obligations de trésor ;
- les achats et ventes de devises.

3.1.2. Organisation de UBA Sénégal

Dans la constitution de son organigramme, UBA Sénégal a à sa tête, un Directeur Général qui a sous sa direction, les Départements suivants :

- **Département des Grandes Entreprises (Wholesale Banking)** qui est en charge des entreprises à gros volume d'activité et le secteur public ;
- **Département Financier** qui est chargé du suivi financier de l'activité bancaire. Il s'occupe de l'élaboration des états financiers, des Documents d'Etablissements de Crédit (DEC) adressés à l'autorité de régulation du secteur (Banque Centrale), et des reporting afférents à la performance de l'établissement ;
- **Département E-Banking** en charge des transactions électroniques, mais aussi des transferts d'argent (Western Union, Moneygram, Africash) ;
- **Département Juridique (Legal and Compliance)** qui est responsable des aspects juridiques et de conformité de l'activité ;
- **Département des Opérations** qui est chargé de la compensation avec les confrères, au niveau de la Banque Centrale, mais aussi de l'imputation, dans le système, des écritures comptables découlant de l'activité ;
- **Département de l'Audit (Audit and Internal Control)** en charge du Contrôle Interne, en d'autres termes, de s'assurer que les actes posés dans l'exercice de l'activité, soient en tout point, conformes à la réglementation, mais aussi conforme à la politique interne du Groupe ;
- **Département de la Trésorerie** en charge de la gestion ALM (gestion optimale du bilan), et de la vente des produits de trésorerie ;
- **Département du Risque** qui, comme son nom l'indique, se charge de l'évaluation des différents risques auxquels est soumise la banque, tout en s'assurant du respect des différents ratios prudentiels ;
- **Département de la Banque de Détail (Retail Banking)** en charge de la clientèle particulière, des entreprises unipersonnelles, des PME et PMI ;
- **Département Ressources** qui est subdivisé en trois services :
 - Ressources Humaines ;
 - les moyens généraux (Corporate) ;
 - Communication.

3.2. Organisation et fonctionnement du contrôle interne à UBA Sénégal

La deuxième section du présent chapitre couvre la description de l'organisation et du fonctionnement du service de contrôle interne. Ce service est dépendant du département de l'Audit et du contrôle interne (Audit & Internal Control).

3.2.1. Organisation de l'Audit et du Contrôle Interne

Le département de l'Audit & du Contrôle Interne est scindé en deux services : le contrôle interne et l'audit interne.

- Le Contrôle Interne

Au sein de l'organisation il y a le service contrôle interne qui s'occupe du contrôle permanent. Il prépare, suit et accompagne les missions externes d'Audit (Commissaires aux Comptes, Auditeurs de la maison mère et Inspecteurs de la Commission Bancaire).

- L'Audit Interne et Investigation

Il concerne des missions ponctuelles d'audit au niveau des départements et des agences suivant le plan annuel d'audit. Le rapport est transmis à l'audité pour qu'il y apporte ses commentaires, ses actions correctives et les dates butoirs de réalisation. Le rapport final est envoyé au Directeur Général de UBA Sénégal avec copie au Siège.

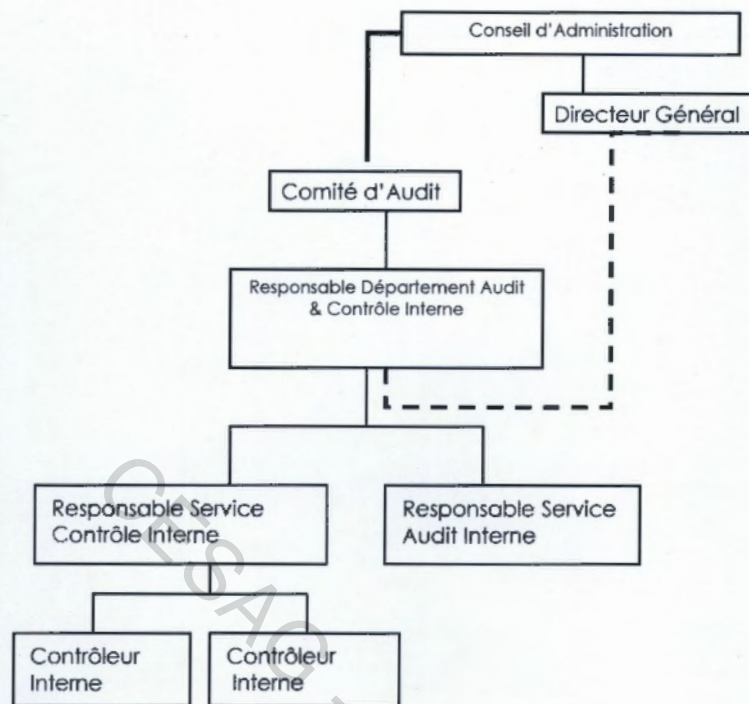
L'Audit interne s'occupe :

- d'effectuer des missions d'inspection dans tous les secteurs de la banque ;
- de faire les enquêtes relatives aux fraudes et aux malversations ;
- de fournir à l'organe délibérant une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne en vigueur dans l'établissement ;
- de s'assurer de la mise en œuvre des procédures et des directives de l'organe exécutif.

3.2.2. Rattachement du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est sous l'autorité du Chef de département de l'Audit et du Contrôle Interne. Ce dernier est rattaché de manière hiérarchique à la Direction Générale de UBA Sénégal et fonctionnellement au Conseil d'Administration et au Coordinateur Régional du Contrôle Interne pour la zone UMOA qui, quant à lui, relève de la Direction de l'Audit & du Contrôle Interne de la maison mère.

Figure N°7: Organigramme du département Audit et Contrôle Interne



Source : Nous-même

3.2.3. Méthodologie

La méthodologie adoptée est une combinaison des normes réglementaires et celles du Groupe. Des procédures à suivre ont donc été élaborées. Ces procédures couvrent l'ensemble des activités de la banque.

Pour ce qui est du 1^{er} niveau de Contrôle, l'agent qui saisit les transactions est différent de celui qui effectue le contrôle de 1^{er} niveau.

Le travail à effectuer consiste au pointage journalier des opérations des agences et de tous les départements.

Le Contrôle Permanent porte sur le contrôle de 2^{ème} niveau en s'assurant que le 1^{er} niveau de contrôle est effectué par les opérationnels.

Quant aux contrôles de 3^{ème} niveau, ils sont effectués par le service Audit Interne renforcé par celui de la Direction de l'Audit et du Contrôle de la maison mère suivant un plan annuel.

La pratique du contrôle interne est constituée de tâches journalières et des tâches mensuelles.

3.2.3.1. Les tâches journalières

Les tâches effectuées au jour le jour par le contrôle interne sont :

- le pointage journalier de l'ensemble des opérations ;
- l'analyse du rapport d'exception (opérations anormales relevées par le progiciel) ;
- le rapprochement du Journal des transactions et des pièces comptables ;
- la vérification sur les pièces de toutes les autorisations nécessaires qui doivent être apposées sur les pièces concernées ;
- le contrôle des chèques envoyés à la compensation ;
- le contrôle des dépenses : s'assurer que l'ensemble des approbations suivant les limites de dépenses sont réunies avant que les écritures ne soient passées ;
- le contrôle des avances faites aux prestataires ;
- le contrôle des prêts et découverts accordés la veille ;
- le contrôle de la trésorerie (les placements) ;
- la vérification de l'imputation correcte des frais ;
- le contrôle des transactions avec les bureaux de change ;
- les incidents de paiements.

Les anomalies relevées sont envoyées aux responsables avec des recommandations. Les rapports sont retournés le jour même au contrôle avec les commentaires des responsables et les dates butoirs de corrections.

Ces rapports journaliers, sont regroupés et envoyés au Directeur Général et au Directeur de l'Exploitation de UBA Sénégal avec copie au Siège sur une base hebdomadaire et mensuelle.

3.2.3.2. Les tâches hebdomadaires

Certaines tâches, initialement exécutées sur une base mensuelle sont faites dorénavant de façon hebdomadaire. Ce sont :

- la revue de la délivrance des cartes de débit et de crédit ;
- la revue des autres produits de la banque directe.

3.2.3.3. Les tâches mensuelles et trimestrielles

On distingue les activités mensuelles qui sont :

- le contrôle des documents d'ouverture de compte ;
- les arrêtées des caisses, XOF, devises et GAB ;
- la sécurité des lieux, des encaisses et du personnel ;

- la vérification des suspens des états de rapprochement bancaire des comptes correspondants locaux, de règlement et des comptes nostros et vostros.

Quant aux activités trimestrielles, elles sont au nombre de deux :

- la revue des stocks ;
- la revue des immobilisations.

Le contrôle permanent s'occupe aussi :

- du Suivi des recommandations préconisées dans les rapports d'audit afin que les audités procèdent aux corrections requises ;
- du premier niveau d'enquête en cas de fraude avant que le département investigation n'intervienne ;
- des réclamations émises par les clients en liaison avec le service clientèle.

3.2.3.4. Les moyens mis à la disposition du service

Ces moyens sont d'ordres matériels, financiers et humains.

- Les moyens matériels et financiers

Les matériels et outils de bureau sont à la disposition du service, de même que quelques moyens de déplacements qui restent limités. Cependant, aucun budget n'est alloué au service.

- Les ressources humaines

L'équipe de travail constituant le service est composé du responsable de service et deux agents chargés du contrôle interne.

Le responsable du contrôle interne est titulaire d'un diplôme supérieur en comptabilité et d'une riche expérience bancaire. Quant aux deux agents, ils ont respectivement un master en marketing et un Master en communication et disposent d'une parfaite connaissance de la banque.

Ces deux agents ont en charge la gestion de quatre (4) agences et cinq (5) cash-points en plus des contrôles des activités de la direction générale (Head Office). Ils sont assistés par deux stagiaires.

Pour conclure, nous pouvons dire que la banque dispose d'un service qui est chargé de veiller à l'application des procédures internes pour la sauvegarde du patrimoine de celle-ci. Le service est rattaché au Comité d'audit, ce qui accroît son indépendance pour un contrôle plus efficace.

Chapitre 4 : Evaluation et analyse de la performance du service du contrôle interne d'UBA-Sénégal

Dans ce chapitre nous utilisons des indicateurs de conformité, d'efficacité, d'efficience et quelques tableaux de bord pour l'appréciation de la performance.

Dans un premier temps, nous utilisons les critères d'appréciation du contrôle interne au sein de l'UEMOA auxquels nous combinons d'autres indicateurs.

4.1. Appréciation du système de contrôle interne de UBA par rapport au système préconisé par la circulaire

L'évaluation des dispositifs du contrôle interne est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'action pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & Al, 2005 : 52). Ainsi notre évaluation du système de contrôle interne de UBA se fait sur la base de la circulaire N°003-2011 /CB relative au contrôle interne. Celle-ci s'appuie sur les deux critères retenus dans la revue littéraire. Il s'agit :

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

4.1.1. La conformité du système de contrôle interne de UBA au système préconisé par la circulaire

L'étude de la conformité est faite sur la base de la mise en œuvre au sein de UBA des composantes du contrôle interne.

4.1.1.1. Analyse du rôle des organes délibérant

L'implication du Conseil d'Administration et de la direction dans le contrôle interne sera appréciée à travers plusieurs mesures résumées dans le tableau ci-après :

Tableau N°2 : Analyse du rôle des organes délibérant et exécutif

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Rôle des organes délibérant et exécutif	Existence du comité d'audit	Il existe un comité d'audit
	Existence d'une charte d'audit	Il existe une charte d'audit
	Existence d'un organigramme	Il existe un organigramme

Tableau N°2 : Analyse du rôle des organes délibérant et exécutif (suite)

Rôle des organes délibérant et exécutif	Existence d'un système de délégation des responsabilités	Le manuel de procédure et les fiches de poste précisent les responsabilités
	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et l'efficacité du contrôle interne	L'organe chargé de veiller à la cohérence et l'efficacité du contrôle interne est le service d'audit interne

Source : Nous-même

Le point essentiel à retenir de cette analyse est l'existence du comité d'audit qui permet d'accroître l'indépendance du contrôle interne.

4.1.1.2. Analyse du système de gestion des risques

Cette analyse est faite à travers les mesures du tableau suivant :

Tableau N°3 : Analyse du système de gestion des risques

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
système de gestion des risques	Contenu du système d'évaluation des risques	Analyse du risque de crédit, fixation d'une politique annuelle de crédit, le blotter (registre des cambistes), rapport ALCO
	Contenu du système de suivi des risques	Contrôle administratif du crédit, Gestion des impayés
	Contenu de limites de chaque risque	Conditions d'approbation de prêts, limites aux risques de taux

Source : Nous-même

Nous remarquons que UBA dispose d'un système d'évaluation des risques et d'un système de prévention des risques.

Nous pouvons citer le système d'évaluation du risque de taux d'intérêt qui permet de :

- connaître chaque jour la situation des comptes de la banque auprès de ses correspondants ;
- connaître les encours à la clientèle, les dépôts, l'état du portefeuille des titres de la banque à la BCEAO ;
- connaître les engagements par signature.

De même, le rapport ALCO donne :

- la situation de la liquidité de la banque ;
- les coûts des ressources et rémunérations des emplois.

Enfin, la gestion ALM (Asset and Liability Management) ou gestion « actif-passif » au niveau de la trésorerie, permet de gérer efficacement les emplois et les ressources de la banque.

4.1.1.3. Analyse du système de contrôle des opérations

L'analyse est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau N°4 : Analyse du système de contrôle des opérations

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Le système de contrôle des opérations	Existence d'une séparation claire des fonctions	La séparation des fonctions est bien respectée.
	Existence de procédures formalisées	Il existe des manuels de politique de crédit, de procédure de transfert mais le manuel général est en cours d'élaboration
	Nature des contrôles	Il existe trois niveaux de contrôle au sein de UBA. Le premier est assuré par les opérationnels, le second par le contrôle interne et enfin, le troisième niveau est fait par l'audit interne et l'audit groupe
	Existence d'un service d'audit interne	Il existe un service d'audit interne non opérationnel.

Source : Nous-même

UBA ne dispose pas encore de manuel de procédures interne général mais il existe des manuels propres à chaque opérationnel. Ces manuels sont sous forme de fichier et restent méconnus par certains membres des services.

Nous pouvons citer :

- le manuel des opérations interbancaires et le manuel du marché des changes au niveau de la trésorerie ;
- le manuel des contrôles journaliers et celui des contrôles mensuels au niveau du service de contrôle interne.

4.1.1.4. Analyse du système d'information et de documentation

✓ L'existence de la piste d'audit

La piste d'audit est matérialisée par l'obligation de justification des soldes qui incombe aux opérationnels et par le contrôle des pièces justificatives par le département de l'audit.

✓ **Le respect du PCB**

UBA dispose d'un plan de compte calqué sur le plan comptable bancaire.

L'appréciation du respect du PCB s'est faite à travers l'analyse de la balance, du grand livre des comptes et l'analyse des états de justification des soldes.

✓ **Le respect de la remontée de l'information**

Les informations proviennent de plusieurs sources :

- le système d'exploitation général assuré par un progiciel bancaire propre au groupe du nom de Finacle ;
- le logiciel d'application pour l'élaboration des documents de synthèse à l'attention des autorités de supervision.

La direction financière assure aussi la fonction de contrôle de gestion et élabore des reporting périodiques.

Nous remarquons qu'il n'existe pas de comptabilité analytique à UBA, cependant la banque dispose d'un système lui permettant de déterminer les coûts liés à la mise en place des crédits afin d'évaluer la rentabilité par client.

A notre avis, ce procédé n'intègre que partiellement les coûts et peut occasionner une perte importante d'informations.

4.1.1.5. Analyse du système de surveillance prudentielle

L'audit interne de UBA produit un rapport semestriel adressé à la commission bancaire et à la BCEAO qui contient les points ci-après :

- une description de l'organisation et de son fonctionnement ;
- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées ainsi que des mesures correctives entreprises ;
- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels l'établissement est assujéti ;
- une présentation du programme d'action pour la période à venir.

Il est à noté que le rapport est produit à temps.

En résumé, le dispositif de contrôle interne de UBA-Sénégal est, dans son ensemble, conforme aux dispositions de la circulaire N°003-2011 /CB relative au contrôle interne.

Tableau N°5 : Tableau de synthèse de l'évaluation des composantes

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	OBSERVATIONS
Rôles des organes délibérant et exécutif	Il existe une charte d'audit et d'un comité d'audit.		Renforcement de l'indépendance des auditeurs.
	Il existe un organigramme.		
	Il existe un service de contrôle interne chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système.		
Evaluation et prévention des risques	Risque de crédit : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Il existe des procédures d'analyse de risque de signature qui prennent en compte la situation financière du bénéficiaire, de l'environnement et de l'actionnariat pour les entreprises. ✓ Existence d'une politique de crédit pluriannuelle dont la révision est faite annuellement 	Absence des états financiers des trois derniers exercices dans les dossiers de crédit.	<p>Risque de perte de données pouvant conduire à la mauvaise évaluation des risques.</p> <p>Implication des organes délibérants dans le dispositif de maîtrise des risques.</p>
	Risque de marché : Il existe un système qui renseigne la position de change au jour le jour.		
Contrôle des opérations et procédures	Risque opérationnel : Existence de système de contrôle adapté à chaque niveau opérationnel.	Le personnel n'arrive pas à couvrir tous les contrôles mis en place.	Cela est dû au manque d'effectif du service. Cela peut entraîner des pertes énormes et être sources de fraudes.
		Absence de comptabilité analytique	Il y a un risque de perte d'informations.
	Il existe une bonne séparation des fonctions.		
		Il n'existe pas de manuel global de procédures.	
		Il n'existe pas de contrôle de second niveau dans le domaine informatique.	<p>Risque de défaillance du système</p> <p>Risque de non exhaustivité des informations.</p>
		Le système de contrôle interne n'a fait objet d'aucune évaluation extérieure.	

Tableau N°5 : Tableau de synthèse de l'évaluation des composantes (suite)

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	OBSERVATIONS
Contrôle des opérations et procédures	Existence d'un service d'audit et investigation.	Les agents du contrôle interne interviennent dans les missions d'audit.	Pas de séparation des intervenants en contrôle interne et ceux d'audit et investigation.
Systèmes d'information et de documentation	Existence d'une piste d'audit.		
	Conformité du plan des comptes de la banque au PCB.		
	Existence de manuel de procédure concernant les tâches opérationnelles à chaque niveau.		
Système de surveillance prudentielle	Il existe des états de synthèse et des rapports périodiques adressés à la BCEAO et à la Commission Bancaire dans les délais pour éviter les pénalités.		

Source : Nous-même

4.1.2. Appréciation de l'efficacité du dispositif du contrôle interne de UBA

L'appréciation de l'atteinte des objectifs du contrôle interne préconisée par la circulaire nous permettra de nous prononcer sur l'efficacité du dispositif de UBA.

4.1.2.1. Analyse de l'objectif de vérification des opérations

Les indicateurs contenus dans le tableau suivant nous serviront de base d'analyse.

Tableau N°6 : Analyse de l'objectif de vérification des opérations

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
La vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation des procédures internes par rapport aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages déontologiques ainsi qu'aux orientations de la direction.	Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel.	Oui, il existe un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel.
	Existence d'un contrôle au deuxième niveau de contrôle effectué par des personnes indépendantes de fonctions opérationnelles.	Oui, il existe un contrôle de deuxième niveau effectué par le département d'audit et de contrôle interne.
	Grille de séparations de fonctions.	La grille de séparation des fonctions est à la page suivante.
	Transmission des rapports d'audit au comité d'audit.	Les rapports d'audit sont transmis au comité d'audit.

Source : Nous-même

L'élément clé qui se dégage de l'analyse du tableau est l'existence à UBA d'un dispositif de contrôle spécifique à chaque niveau opérationnel.

Le contrôle est matérialisé par l'apposition d'un visa. Ainsi, sur chaque support de transaction, on peut distinguer les trois visas du « maker », de l'« authorizer » et du « checker ».

Nous pouvons également citer le pointage quotidien des pièces de caisse et des journaux de transaction, sur lesquels ces contrôles sont effectués.

L'ensemble des contrôles fait l'objet d'un rapport envoyé au Conseil d'Administration et au Coordinateur Régional du Contrôle Interne pour la zone UMOA, qui, quant à lui, relève de la Direction de l'Audit & du Contrôle Interne de la maison mère.

L'analyse de la séparation des fonctions se fera à travers la grille de séparation des fonctions pour le processus d'octroi de crédit.

Tableau N°7 : La grille de séparation des fonctions

DEPARTEMENTS	ENGAGEMENT	LIBERATION DES CAPITAUX	COMPTABILISATION
Direction	Acceptation ou rejet du dossier		
Département crédit et risque	Analyse du dossier		
Département de la Banque de Détail (Retail Banking)	Analyse du dossier		
Département des Grandes Entreprises (Wholesale Banking)	Analyse du dossier		
Département de la Trésorerie	Analyse du dossier		
Département des Opérations		Libération des fonds	
Département Financier			Comptabilisation des opérations
Département Juridique (Legal and Compliance)	Analyse du dossier		

Source : Nous-même

Aucun cumul de fonction n'a été observé après analyse de ce tableau. Néanmoins nous pouvons qualifier de cumul de fonction, le fait que les agents de contrôle interne interviennent dans les missions d'audit périodiques.

4.1.2.2. Analyse de l'objectif de gestion des risques

L'appréciation de l'atteinte de l'objectif de gestion de risques se fera sur la base du respect des limites fixées.

Tableau N°8 : Analyse du système de gestion des risques

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
La vérification du strict respect des limites fixées par le conseil d'administration en matière de risque de signature, de change et taux d'intérêt	Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites	Vérification du registre de change, rapport ALCO
	Existence d'un suivi régulier des limites	Le suivi régulier des limites est fait par le service du contrôle interne

Source : Nous-même

Il ressort de l'analyse du tableau l'existence d'un moyen de suivi régulier des limites fixées en matière de gestion des risques.

Le suivi du respect et des mesures correctives sont proposées par le département Audit et Contrôle Interne.

4.1.2.3. Analyse de la fiabilité de l'information comptable et financière

Le dernier objectif visé par la circulaire étant la fiabilité de l'information comptable et financière, nous proposons des indicateurs et mesures qui sont résumés dans le tableau suivant pour son appréciation au sein de UBA

Tableau N°9 : Analyse de la fiabilité de l'information comptable et financière

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
La vérification des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information financière et comptable	Condition d'enregistrement selon le PCB	Les opérations sont enregistrées selon les dispositions du PCB
	Condition de conservation selon le PCB	Les pièces et documents comptables sont classés, numérotés et conservés conformément aux dispositions du PCB
	Condition de disponibilité selon le PCB	Les états de synthèse sont élaborés conformément aux dispositions du PCB

Source : Nous-même

L'observation du tableau montre le respect des conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité des informations comptables et financières selon les procédures en vigueur.

Nous avons vérifié cela par la lecture des états financiers. Ces états ont d'ailleurs été certifiés par les commissaires aux comptes mandatés.

De même la revue des fichiers informatiques nous montre que la banque a bien mis en place des attributs tels prévus par le PCB.

Le Département contrôle financier élabore les documents de synthèse périodiques selon les prescriptions de la BCEAO.

La banque essaie de respecter les délais exigés sous peine de sanctions pécuniaires prévues par la BCEAO à cet effet.

Tableau N°10 : Synthèse des objectifs du contrôle interne

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	OBSERVATIONS
L'objectif de vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes avec les dispositions légales et réglementaires	Il existe un contrôle des opérations à chaque niveau opérationnel		
	Il existe un contrôle de second niveau effectué par la direction de l'audit interne		
	Les rapports issus des contrôles de second niveau sont transmis à la direction		
L'objectif de vérification du strict respect des limites fixées par la direction et le conseil d'administration	Il existe un contrôle au premier niveau qui permet de suivre l'évolution des opérations par rapport aux limites		
	Il existe un contrôle au second niveau permettant de vérifier le respect de ces limites		
L'objectif de vérification de la qualité de l'information comptable et financière	Les opérations sont enregistrées conformément aux dispositions du PCB		
	Les pièces et documents sont conservés conformément aux dispositions du PCB		
	Les états de synthèse sont élaborés conformément aux prescriptions de la BCEAO	Absence d'audit informatisé	Le degré de fiabilité des informations n'est pas élevé

Source : Nous-même

4.2. Analyse des autres indicateurs de performance

Les autres indicateurs évoqués ici, regroupent les moyens mis à la disposition du service et l'utilisation de quelques tableaux de bord.

4.2.1. Analyse des moyens

L'analyse des moyens matériels, financiers et humains fait ressortir les points ci-après :

✓ Aspects matériels et financiers

Les moyens mis à la disposition du service restent élémentaires et très limités. Ils sont essentiellement constitués de matériels de bureau et matériels informatiques ainsi que des moyens de déplacement.

Il est à remarquer qu'aucun budget n'est alloué au service.

✓ Aspects ressources humaines

Le nombre de personnes constituant l'équipe de travail est insuffisant ; ce qui entraîne des retards dans l'exécution des activités de contrôle.

Tous les acteurs de l'équipe ont un niveau master mais des formations continues en audit doivent être faites pour renforcer et actualiser leurs connaissances sur les nouvelles normes et pratiques.

4.2.2. Quelques tableaux de bord

Nous avons choisi quelques tableaux de bord qui portent sur plusieurs aspects de la performance que nous avons regroupés dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : Indicateurs et tableaux de bord

INDICATEURS	MESURES	RESULTAT	OBSERVATIONS
Suivi des recommandations du service contrôle interne	Taux de suivi des recommandations du service contrôle interne	Toutes les recommandations font l'objet d'un suivi régulier	Ce suivi est matérialisé par des relances (appels, mails)
Délai de régularisation des recommandations du service contrôle	Taux de respect des délais fixés par les auditeurs		Nous ne disposons pas du taux exact mais la plupart des délais sont respectés
Satisfaction de la clientèle	Existence d'opérations contestées Taux des réclamations	Il existe des opérations contestées par les clients	Les informations dont nous disposons ne nous ont pas permis de calculer ce taux
Conformité avec les ratios prudentiels	Respect des ratios prudentiels	Non respect du ratio de structure de portefeuille	La banque est à 0,4% au lieu de 60% (minimum exigé)

Tableau N°11 : Indicateurs et tableaux de bord (suite)

Sécurisation des moyens de paiement	Existence d'utilisation frauduleuse des moyens		La difficulté de vérification de l'authenticité des signatures Mauvaise utilisation de ses moyens
Qualité des portefeuilles	Taux de dégradation	Le taux est passé de à 0% en 2010 à 0,8% en 2011	

Source : Nous-même

Nous remarquons qu'il n'y a pas de statistique disponible pour apprécier le taux de réclamation de la clientèle.

En conclusion, ce dernier chapitre nous a permis d'évaluer la performance du service Contrôle Interne de UBA sur la base des variables préalablement définis.

Globalement la deuxième partie de notre travail nous a conduite à la découverte de l'environnement de UBA Sénégal, ce qui nous a permis de faire l'analyse de la pratique du contrôle interne de la banque et évaluer le service qui s'en occupe.

Les résultats issus de notre étude sont satisfaisants dans l'ensemble mais comportent néanmoins quelques faiblesses qui feront l'objet de recommandations dans la prochaine section. Nous avons élaboré un questionnaire à l'annexe 1 pour nous assurer de prendre en compte tous les points essentiels.

4.3. Recommandations

Les recommandations que nous formulons constituent des propositions d'actions dont le but est d'améliorer la pratique du contrôle interne au sein de la banque.

4.3.1. Les points d'amélioration

Les points qui méritent une attention particulière en vue de faire l'objet de révisions sont :

- Mise en place d'un véritable service d'audit et d'investigation

Vu, la croissance des activités au niveau de la banque, il est souhaitable de doter le service Audit et Investigation d'un personnel qualifié, indépendant du personnel chargé du contrôle permanent pour assurer le contrôle périodique au sein de la banque.

- **L'intégration d'audit informatisé dans le planning annuel.**

Le système d'exploitation de la banque étant informatisé, il est donc souhaitable que la Direction mette en place un système d'audit informatisé qui regroupera : l'audit de régularité de l'activité informatique, l'audit de l'efficacité du système et l'audit de management du service informatique.

- **Le renforcement des moyens mis à la disposition du service**

Il comporte plusieurs volets que sont :

- le recrutement d'auditeurs ;
- la mise en place du système de formation continue des auditeurs ;
- l'allocation de budget annuel au service ;

- **Le respect des ratios prudentiels**

Un effort reste à faire par la banque pour le respect des ratios prudentiels exigés surtout pour le ratio de structure du portefeuille dont le minimum exigé est de 60%. Il a pour objectif d'inciter les banques et établissements financiers à détenir des actifs sains et à leur fournir des outils d'analyse financière homogènes.

Ainsi, la banque pourra facilement en cas de besoin, se refinancer auprès de la banque centrale à des taux très avantageux qui pourront lui permettre d'accroître sa rentabilité.

- **L'élaboration du manuel de procédures général**

Le manuel de procédure étant un outil essentiel de la gestion des risques, il est souhaitable que la Direction élabore un manuel de procédures général. De même, nous recommandons la mise à disposition de chaque service et unités opérationnelles d'un manuel de procédures sur support papier et la sensibilisation sur le bien fondé et l'utilisation des ces manuels.

- **Mise en place d'une comptabilité analytique**

La comptabilité analytique permet le calcul des coûts. Elle facilitera l'appréciation de la banque relativement à la rentabilité de ces produits.

4.3.2. Perspectives de mise en œuvre des recommandations

Ces perspectives de mise en œuvre sont en relation avec les points de recommandations précités.

- **Le recrutement des auditeurs**

L'insuffisance en ressources humaines dont souffre le service ne peut être comblée uniquement par le recrutement de stagiaires.

Il est donc souhaitable que la Direction procède à des recrutements d'auditeurs, et par conséquent, nous proposons des candidats potentiels d'un niveau BAC + (4/5) avec une formation de base en comptabilité et audit. Pour les auditeurs des systèmes informatiques, cette base doit être complétée par des formations de haut niveau dans ce domaine.

- **La formation du personnel**

UBA Sénégal pourrait un planning de formation sur l'année.

Par exemple on peut commencer par deux programmes de formation sur l'année et ensuite augmenter le nombre en fonction des moyens et besoins.

On pourra les organiser sous forme de séminaire.

- **Le respect du ratio de structure du portefeuille**

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre d'une part, l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par l'Institut d'émission à la banque déclarante, et d'autre part, le total des crédits bruts portés par l'établissement concerné.

Pour atteindre l'objectif du respect du ratio de structure du portefeuille, la banque doit exiger les états financiers certifiés des trois (3) derniers exercices dans les dossiers de crédits. Elle devra sensibiliser les clients sur le bien fondé et l'utilisation des ces états, les poussant ainsi à se conformer aux lois et règlement.

- **Mise en place d'une comptabilité analytique**

La mise en place d'une comptabilité analytique nécessite au préalable le choix d'une méthode d'analyse des coûts. Ces méthodes sont :

- l'approche par les centres de responsabilité ;
- la méthode des coûts par activités ou méthode ABC-ABM (Activity Based Costing-Activity Based Management) ;
- la méthode du coût cible ;
- la méthode du coût selon le cycle de vie du produit.

4.3.3. Apport du travail à la pratique professionnelle

En plus de servir d'exemple pratique de mesure de la performance d'un service de contrôle interne, l'apport de notre travail à la pratique professionnelle est de mettre l'accent sur le niveau et la formation initiale de base en comptabilité et audit des auditeurs de banques lors des recrutements. De même, ces auditeurs doivent être formés continuellement pour l'actualisation de leurs connaissances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La course à la performance commerciale que se livrent les banques sénégalaise les obligent aujourd'hui à se structurer autrement pour être plus réactives et plus flexibles vis-à-vis des clients. Mais ces nouveaux modes de fonctionnement les amènent parfois à prendre des risques imprudents. On comprend alors pourquoi les autorités de contrôle prudentiel ont vu à travers le contrôle interne un moyen de faire face à ces dérives et défaillances en imposant la circulaire N° 003-2011 /CB/C relative à l'organisation du contrôle interne des établissements de crédit. Ce dispositif vise trois (3) objectifs que sont :

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

Le but du contrôle interne lorsqu'il est efficace est de limiter le plus possible les risques encourus par l'établissement. C'est pourquoi, notre étude a porté sur l'évaluation de la performance du service Contrôle Interne de UBA et a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la pratique du contrôle interne dans cette banque. La démarche méthodologique utilisée part de la définition des concepts clés, à l'analyse de la pratique du contrôle interne de la banque, pour aboutir à l'évaluation de la performance.

Les résultats de notre étude sont satisfaisants dans l'ensemble. En effet, le système de contrôle interne mis en place dans cette banque a des objectifs similaires à ceux préconisés par la circulaire. De même, le dispositif de contrôle intègre les composantes exigées par la réglementation. Il s'agit de:

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

Cependant, des efforts restent à faire en matière de risques de crédit et opérationnel. Ils portent essentiellement sur :

- le non respect du ratio de structure du portefeuille ;
- le manque d'effectif, qui entraîne la non réalisation de tous les points de contrôle prévus par l'équipe de travail ;
- l'absence d'audit informatique ;
- l'absence de comptabilité analytique pour une meilleure appréciation des coûts ;

La notion de performance étant complexe, nous ne pouvons pas aborder tous les aspects qu'elle regorge. Nous avons donc privilégié certains aspects (tels que la conformité, l'efficacité, l'efficience...) plutôt que d'autres (comme la rentabilité financière) pour l'atteinte des objectifs visés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

1. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, et FOURCADE François (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, édition Gualino 403 pages.
2. IFACI, *La charte d'Audit*, (1996), 177 pages.
3. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPER, LANDWELL& Associés (2005), *Le management des risques d'entreprise*, Editions d'organisation, paris, 340 pages.
4. Kaplan et Norton, (2005), *Le tableaux de bord prospectif*, édition d'Organisation, 311 pages
5. LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, édition 521 Pages.
6. OGIEN Dov, (2008), *Comptabilité et audit bancaire*, édition Dunod, 532 pages
7. Pierre Voyer, (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, édition Presses de l'Université de Québec, 446 pages ;
8. RENARD Jacques, (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, édition Maxima, 267 pages
9. RENARD Jacques, (2010), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, édition Eyrolles, 469 pages.
10. SARDI Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, édition AFGES, 1099 pages.
11. SARDI Antoine, (1993), *Audit et inspection bancaire - Tome 1, L'audit interne*, édition AFGES, 462 pages.
12. SARDI Antoine, (1993), *Audit et inspection bancaire - Tome 2, L'audit comptable*, édition AFGES, 464 pages.
13. SIRUGUET Jean-Luc, *Le contrôle comptable bancaire*, tome I, (2007), édition Revue banque, 577 pages

Articles :

14. NICOLET Marie-Agnès & Al (2005), Contrôle interne des risques opérationnels, *Revue Banque*, (668) : 51-52

Mémoires :

15. TOGUYENI Touwendé, (2003), *Appréciation de la refonte du contrôle interne bancaire dans l'UEMOA : Cas de la banque de demain du Burkina*

Textes et lois :

16. Circulaire N°003-2011 /CB relative au contrôle interne du 04 janvier.
17. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, septembre 1998.
18. Comité de Bâle sur la supervision bancaire : *principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*. Octobre 2006.
19. Le dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers de l'UMOA du 17 juin 1999.

Site internet :

20. BIS, page consulté le 12.11.2011, publication,
<http://www.bis.org/publ/bcbs40fr.pdf>
21. UBA group
<http://www.ubagroup.com>
22. UBA Sénégal
<http://www.ubagroup.com/ubasenegal/>

Les notes de cours

Module d'audit et de contrôle interne bancaire de Monsieur TINI

Module de réglementation bancaire de Monsieur Ndiaye

Annexes

Annexe N°1 : Questionnaire du contrôle interne	68
Annexe N°2 : Circulaire.....	73
Annexe N°3 : Organigramme.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°1 : Questionnaire du contrôle interne

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI/NON	OBSERVATIONS
S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, du rattachement de la fonction contrôle, de la tenue d'un document relatif aux objectifs et moyens mis en place pour le contrôle interne et du respect des obligations imposées par la circulaire		
Existe-t-il une fonction d'audit et inspection ?	oui	Un service de contrôle interne
Qui est le responsable de cette fonction		Un auditeur ayant une bonne expérience bancaire.
A quel niveau hiérarchique est-il rattaché ?		A la Direction Générale
Les objectifs de cette fonction sont-ils clairement exprimés ?	oui	
Le responsable de la fonction dispose-t-il d'une note d'attribution ?	oui	
Ses contrôles sont-ils planifiés ?	oui	
Un rapport est-il établi à l'attention de la direction générale après chaque vérification ?	non	Le rapport est adressé au groupe et au comité d'audit
Qui s'assure du suivi des recommandations ?		Le service de contrôle interne
S'assurer de la rédaction d'un rapport annuel sur l'exercice de l'activité du contrôle interne		
Un rapport de contrôle interne est-il établi annuellement ?	oui	
Quel est son contenu ?		Un récapitulatif des observations, des actions menées et un planning d'action pour la période à venir
A qui ce rapport est-il communiqué ?		Comité d'audit, groupe, à l'autorité de régulation
Fait-il l'objet d'un examen par le conseil d'administration ?	oui	
S'assurer de l'existence d'une définition de séparation des tâches.		
Un organigramme à jour est-il tenu ?	oui	
Des fiches de fonctions existent-elles ?	oui	
Existe-t-il un manuel de procédures général ?	non	
S'assurer de l'existence, la tenue à jour, la disponibilité et la conformité par rapport aux dispositions légales de procédures dans toutes les sections d'activités		
Existe-t-il des manuels de procédures opérationnels ?	oui	
Quelles sont les activités couvertes par ces manuels ?		Toutes les activités opérationnelles
A quand remonte leur dernière mise à jour ?		2011
Sont-ils à la disposition des opérationnels ?	oui	

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI/NON	OBSERVATIONS
S'assurer de l'existence d'une piste d'audit telle prévue par la circulaire		
Existe-t-il un système de reporting de la comptabilité ?	oui	
Toutes les opérations sont-elles enregistrées au jour le jour ?	oui	
Sinon, comment sont enregistrées celles qui n'ont pu l'être le même jour ?		L'enregistrement se fait le lendemain. En cas de force majeure dans le mois
Les opérations sont-elles justifiées par une pièce d'origine ?	oui	
Comment est justifié le solde d'un compte ?		Par rapprochement avec les comptes d'attente
Comment est vérifié le système de justification ?		Pour les opérations de caisse, par pointage du journal de transaction. Pour les autres opérations, la justification se fait par l'établissement des « <i>proofs</i> » (preuves)
Comment sont traitées les anomalies rencontrées ?		Les anomalies rencontrées sont analysées et des ajustements sont initiés en fonction des anomalies
Qui s'assure du suivi des recommandations ?		Le service de contrôle interne
S'assurer de l'existence, la tenue à jour, et de la conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de transfert		
Qui autorise les ouvertures et les fermetures de comptes de banques de correspondants ?		Le Directeur de la trésorerie
Existe-t-il des accords avec les correspondants ?	oui	
Les transferts de fonds sont-ils autorisés par des personnes habilitées ?, Qui ?	oui	Le Directeur de la trésorerie et/ou Le Directeur général selon les limites
Cette autorisation est-elle matérialisée par une signature ?	oui	
Qui sont les personnes chargées de la gestion des messages Swift ?		Le Directeur des opérations
L'envoi d'un télex ou d'un Swift est-il subordonné à une autorisation préalable ?	oui	
Ce contrôle est-il matérialisé par l'apposition d'un visa d'une personne habilitée ?	oui	
Les copies de télex et messages Swift expédiés sont-elles immédiatement comparées aux transferts ordonnancés ?	oui	
L'accès au réseau Swift est-il limité à des personnes habilitées ? Qui ?	oui	Le Directeur des opérations et les personnes déléguées
Les messages sont-ils relus chaque jour par une personne indépendante et rapprochés des ordres donnés par la banque ?	oui	
Les avis de débit ou de crédit sont-ils immédiatement traités ?	oui	
Ce traitement concerne t-il la référence de l'opération et la date de valeur ?	oui	

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI/NON	OBSERVATIONS
Des états de rapprochements mensuels sont-ils établis ? Par qui	oui	Par les personnes habilitées
Contrôlés par qui ?		Le service contrôle interne
Les suspens font-ils l'objet d'une action diligente ? Auprès des services Auprès des correspondants	oui	Relance / Mail / Fax
L'apurement des suspens est-il suivi par la direction ?		Par le département du contrôle financier et le département de l'Audit.
Un rapport périodique est-il établi sur les suspens par correspondant ?	oui	
S'assurer de l'existence, la tenue à jour, de la disponibilité et la conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaire des procédures internes sur les opérations de crédit		
Existe-t-il des limites de risques : - par client ? - par groupe de clients ? - par secteur d'activité ? - par zone géographique ?	oui oui non non	
La politique de l'établissement en matière de crédit est-elle clairement définie ?	oui	Un objectif pluriannuel sur 5ans est défini et le suivi se fait annuellement
Cette politique est-elle exprimée en terme de : - segment de marché ? - secteur d'activités ? - risque maximum acceptable - Rentabilité	oui non oui oui	
Le système de délégation pour l'octroi de crédit est-il suffisamment clair et précis ?	oui	
L'autorisation de crédit indique t'elle clairement : - la personne qui autorise le crédit ? - la nature des concours ? - le montant ? - les garanties ? - la date de validité - les conditions de banque ?	oui non oui oui oui oui	
Est-il systématiquement procédé à des études de dossiers ?	oui	
La durée de validité des crédits d'exploitation est-elle systématiquement fixée ?	oui	Un an
Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment structurés, documentés, clairs ?	oui	
Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?	oui	La banque dispose des critères d'appréciation qui lui sont propres.
Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans un coffre ?	oui	

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI/NON	OBSERVATIONS
Les clients sont-ils systématiquement rattachés à un responsable ?	oui	Chaque client est rattaché à un gestionnaire de compte
Existe-t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client ?	oui	Watch list /risk asset
Permet-il d'identifier : - les dépassements par rapport aux autorisations ? - les crédits dont la date de validité est expirée ?	oui oui	
Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour les autoriser ?	oui	Une délégation de pouvoirs est mise en place
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable ?	oui	
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue annuelle ?	oui	
Existe-t-il un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client ?	oui	
Ce système intègre t-il des coûts ?	oui	
La gestion des crédits est-elle informatisée ?	oui	Semi-automatisée
Le déblocage des fonds est –il effectué par une personne indépendante de celle qui autorise ?	oui	
Avant le déblocage, les contrôles suivants sont-ils réalisés : - Existence d'un dossier complet ? - Existence de garanties stipulées ?	oui oui	
Existe-t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits peuvent être débloqués ?	oui	
Qui est responsable de la gestion des dossiers de crédits et des garanties ?		Le service administration du crédit
S'assurer de l'existence, la tenue à jour, de la disponibilité et de la conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de devises		
Les opérations en devises sont –elles enregistrées immédiatement ?	oui	
Le résultat de change est –il calculé quotidiennement ?	oui	
Le résultat de change est –il analysé et justifié ?	oui	
La position de change est-elle déterminée quotidiennement ?	oui	
La position comptable est-elle rapprochée quotidiennement de la position de change du cambiste ?	oui	
Les suspens issus de ce rapprochement sont-ils recherchés et régularisés le même jour ?	oui	
Existe-t-il des limites au risque ?	oui	Limites en fonction des devises

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI/NON	OBSERVATIONS
Ces limites sont-elles fixées par la direction générale ?	oui	
Ces limites tiennent-elles comptes des contraintes réglementaires ?	oui	
Les déclassements sont-ils préalablement autorisés ?	oui	

Source : Adapté de SARDI et de SIRUGUET & KOESSER

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°2 : Circulaire

UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE

COMMISSION BANCAIRE

CIRCULAIRE N° 003-2011/CB/C RELATIVE A L'ORGANISATION DU SYSTEME DE
CONTROLE INTERNE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE L'UMOA

TITRE I : GENERALITES

Principe

Article 1 : Les établissements de crédit de l'UMOA, tels que définis par l'article 2 de la loi portant réglementation bancaire, doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

Définitions

Article 2 : Pour l'application de la présente circulaire, on entend par :

- a) organe délibérant : Conseil d'Administration dans les sociétés anonymes ou organe collégial, dans les sociétés constituées sous une autre forme. Il est investi de tous les pouvoirs pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans la limite de l'objet social et des compétences réservées à l'Assemblée Générale ;
- b) organe exécutif : l'ensemble des structures qui concourent à la gestion courante et assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement ;
- c) Comité d'Audit : Comité mis en place par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions, et en particulier vérifier la fiabilité et la transparence des informations fournies, apprécier la pertinence des méthodes comptables ainsi que la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration ;
- d) audit interne : surveillance périodique du système de contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et de la conformité aux lois et règlements ;
- e) piste d'audit : ensemble d'éléments relatifs à un processus permettant la reconstitution et la vérification des séquences d'événements ayant mené à un résultat déterminé ;
- f) cycle des investigations : période au cours de laquelle toutes les activités et toutes les entités de l'établissement auront été vérifiées par l'audit interne au moins une fois ;
- g) risque de crédit : risque de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire ;
- h) risque de concentration : risque découlant de l'exposition envers des contreparties ou des groupes de contreparties liées et des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même région ou dont l'activité porte sur la même activité ou le même produit de base ;
- i) risque de marché : risque de pertes liées aux variations des prix du marché, notamment de taux, de titres de propriété, de produits de base, de devises ;
- j) risque de liquidité : risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements financiers ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable ;

- k) risque de taux d'intérêt global : risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan ;
- l) risque de règlement : risque encouru au cours de la période entre le moment où l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des sommes correspondantes ;
- m) risque opérationnel : risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'événements de faible probabilité de survenance ou à fort risque de perte ;
- n) risque juridique : risque de litige avec une tierce personne, résultant d'omission, d'imprécision ou d'insuffisance susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations ;
- o) risque de non-conformité : risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions résultant de l'inobservation par l'établissement des dispositions légales et réglementaires, ainsi que des normes, pratiques et codes de conduite applicables à ses activités.

Objectifs

Article 3 : Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- a) vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations des organes délibérant et exécutif ;
- b) s'assurer que les orientations, les instructions et les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques sont strictement respectées ;
- c) veiller à la fiabilité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de collecte, d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

TITRE II : ORGANISATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Responsabilités des organes délibérant et exécutif

Les organes délibérant et exécutif sont responsables du bon fonctionnement du système de contrôle interne au sein des établissements de crédit.

Article 4 : Il appartient à l'organe délibérant d'adopter la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller régulièrement l'activité et les résultats.

L'organe délibérant doit être régulièrement tenu informé des risques majeurs auxquels l'établissement assujéti est exposé, et en fixer les limites acceptables, en particulier concernant les risques de contrepartie, opérationnels, de change et de taux d'intérêt.

Article 5 : L'organe exécutif doit s'assurer que la structure chargée de l'audit interne dispose des pouvoirs pour mener ses investigations dans toutes les structures de l'établissement. Il devra prendre les dispositions pour rendre disponibles toutes les informations nécessaires aux travaux d'audit interne.

L'organe exécutif met en œuvre la politique de contrôle interne ainsi définie, en rendant disponibles les moyens humains, matériels et techniques appropriés et en veillant à promouvoir une organisation et des procédures propices à la sécurité, au bon déroulement et à la rentabilité des opérations. Les moyens affectés à la structure en charge de l'audit interne doivent être suffisants pour mener un cycle complet d'investigations de l'ensemble

des activités sur un nombre d'exercices aussi limité que possible. L'organe exécutif s'assure en permanence de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle interne et est responsable de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne.

Il revient également à l'organe exécutif de promouvoir auprès de l'ensemble du personnel, en particulier les unités en charge de la gestion des risques, une culture de contrôle mettant l'accent sur l'exécution des tâches dans le respect des dispositions légales et réglementaires, ainsi que des procédures et directives internes des organes. A cet effet, l'organe exécutif doit expliciter les objectifs de l'établissement et les moyens mis en œuvre, à travers une politique de formation et d'information adaptée. En particulier, les modes opératoires doivent faire l'objet d'une documentation suffisamment explicite, disponible, régulièrement mise à jour et diffusée aux personnes concernées.

Comité d'Audit

Article 6 : Afin de l'assister dans l'accomplissement de sa mission, l'organe délibérant doit mettre en place un Comité d'Audit ou une structure équivalente, chargé d'assurer le suivi de l'organisation et du fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. L'organe délibérant établit un document fixant la composition, les attributions et le mode de fonctionnement du Comité d'Audit. Ce Comité devrait être principalement composé d'administrateurs non-salariés, possédant une expérience avérée en matière de communication financière et de contrôle interne. Le Comité d'Audit peut entendre, à titre consultatif, d'autres personnes, notamment le responsable de l'audit interne, des membres de la direction et les commissaires aux comptes.

Article 7 : Le Comité prend connaissance régulièrement des rapports d'activité ainsi que de l'état de mise en œuvre des recommandations de l'audit interne. Il se prononce également sur le programme de vérification, la désignation ainsi que les travaux des auditeurs externes, y compris les commissaires aux comptes. Il rend compte à l'organe délibérant de l'appréciation de la politique et des moyens de contrôle, ainsi que de l'état de mise en œuvre des recommandations de la Commission Bancaire et des auditeurs internes et des auditeurs externes. Il formule également des recommandations visant à renforcer l'efficacité des contrôles en vue d'une maîtrise adéquate des risques inhérents et résiduels relatifs à l'activité de l'établissement.

Documentation

Article 8 : Les établissements de crédit doivent élaborer et tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle interne et les moyens dédiés à cette fonction. Ce document fait partie intégrante des procédures internes de l'établissement.

Organisation du contrôle permanent

Article 9 : Le contrôle permanent du respect des procédures et limites fixées pour les risques, incombe à tous les employés, responsables de leur propre autocontrôle et les unités de contrôle, comptables de la qualité du contrôle interne de leur entité.

Le système repose sur une formalisation complète des procédures destinées à identifier, suivre et maîtriser l'ensemble des risques.

De surcroît, le système mis en place doit prévoir, à chaque niveau opérationnel, un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation. Ces mesures incluent les contrôles croisés, la double signature ainsi que la vérification périodique des inventaires des différents biens et valeurs.

Organisation de l'audit interne

Article 10 : L'audit interne est assuré au moyen de missions par des agents autres que ceux impliqués dans le contrôle permanent. L'audit interne est une fonction indépendante chargée d'évaluer le bon fonctionnement ainsi que l'efficacité du contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, sur la base d'un examen régulier et systématique des opérations et des procédures. Il doit, à cet effet, être directement rattaché à l'organe exécutif.

Sur la base de la cartographie des risques prévue par les dispositions de l'article 11, le responsable de l'audit interne élabore un programme pluriannuel couvrant le cycle des investigations. Il élabore également un programme annuel prenant en compte la tranche annuelle des vérifications découlant du programme pluriannuel. Ces programmes sont soumis à la validation de l'organe exécutif et du Comité d'Audit.

Dans le cas d'un établissement appartenant à un groupe, les programmes et procédures de vérification peuvent être initiées par la structure centrale qui en a la charge.

Article 11 : L'audit interne vérifie particulièrement, en s'appuyant sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs, la conformité des procédures aux dispositions régissant l'activité, le respect de ces procédures, les modèles et dispositif de suivi des différents risques, les procédures internes d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, la fiabilité de l'information financière le respect des délais de reporting interne et externe, la fiabilité et la sécurité du système d'information, l'organisation des services ainsi que la mise en oeuvre des recommandations précédemment faites par lui-même, la Commission Bancaire et les auditeurs externes, y compris les commissaires aux comptes.

Article 12 : Les vérifications de la structure en charge de l'audit interne sont sanctionnées par des rapports retraçant les insuffisances constatées et assortis de recommandations précisant les délais et les responsables chargés de leur mise en oeuvre. Ces mesures doivent être validées par les responsables concernés.

Le responsable de l'audit interne doit par ailleurs être en mesure d'informer directement, de sa propre initiative, l'organe délibérant ou le Comité d'Audit, des résultats de ses investigations et du suivi de la mise en oeuvre des recommandations. La structure en charge de l'audit interne doit pouvoir intervenir dans tous les services, directions, implantations ou fonctions de l'établissement de crédit.

Délégation du contrôle périodique

Article 13 : Lorsqu'un établissement appartient à un groupe, les responsabilités et activités relatives au contrôle périodique peuvent être déléguées à une filiale ou une structure centrale après accord des organes délibérants des deux entités. Cette faculté n'exonère en aucun cas les organes délibérant et exécutif ainsi que le Comité d'Audit de leurs responsabilités respectives.

Information des organes internes

Article 14 : Toutes les carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, qu'elles résultent du non-respect des procédures, du franchissement de limites, de fraudes ou de négligences, doivent être signalées, dans les meilleurs délais, au Comité d'Audit, à l'organe exécutif et, le cas échéant, à l'organe délibérant, afin de faire l'objet d'un traitement approprié, qui sera suivi par l'audit interne.

TITRE III : EVALUATION ET PREVENTION DES RISQUES

Processus intégré de gestion des risques

Article 15 : Les établissements de crédit doivent mettre en place un dispositif complet de gestion des risques, supervisé par les organes délibérant et exécutif, en vue d'identifier, d'évaluer, de suivre, contrôler et réduire tous les risques significatifs et d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres au regard de leur profil de risque.

Article 16 : Les établissements de crédit doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ce recensement prend en compte l'ensemble des risques définis.

En fonction de la nature, de la complexité et du volume de leurs activités, l'organe délibérant peut mettre en place des comités spécialisés chargés du suivi de certaines catégories de risques.

Article 17 : Les établissements assujettis doivent disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard des facteurs internes (la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme du personnel, la qualité des systèmes...) et externes (conditions économiques, évolutions réglementaires...). Cette cartographie doit prendre en compte l'ensemble des risques identifiés. Elle doit être établie par entité et/ou ligne de métier, évaluer l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité et prévoir les actions nécessaires en vue de maîtriser les risques.

Evaluation des risques

Article 18 : Les risques identifiés font l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte potentielle ou avérée, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer.

Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé l'établissement, l'organe délibérant fixe des limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par l'organe exécutif, qui s'assure en permanence de leur respect.

Risques de crédit ou de contrepartie

Article 19 : Les établissements de crédit doivent disposer d'une procédure de gestion du risque de crédit qui tient compte du profil de risque de l'établissement, et de politiques et procédures prudentes permettant l'identification, la mesure, le suivi et le contrôle dudit risque.

L'appréciation du risque de contrepartie repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire, sa capacité de remboursement et le cas échéant, sur les garanties reçues, mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants.

Article 20 : Les procédures de décision d'octroi de prêts ou d'engagements, lorsqu'elles s'appuient sur des délégations de pouvoirs, doivent être clairement formalisées. A cet égard, les établissements de crédit devront privilégier autant que possible les instances de décision collégiales

Article 21 : L'organe exécutif rend compte au moins trimestriellement à l'organe délibérant des concours consentis. Ce compte rendu précisera pour chaque concours, l'instance l'ayant accordé, les limites de ses pouvoirs et les motifs des dépassements éventuels. Les restructurations d'anciens concours sont considérées comme des octrois. Toutefois, elles devront être distinguées des nouveaux concours.

Article 22 : Le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement, y compris le portefeuille d'investissements. Cette révision doit permettre de procéder aux reclassements et ajustements nécessaires en termes d'appréciation du niveau de risque encouru, conformément aux dispositions internes et réglementaires (changement de cotation, déclassements en créances en souffrance, provisionnement). Elle doit également servir à identifier les risques de concentration au sein du portefeuille.

Article 23 : Les établissements de crédit doivent procéder régulièrement à des simulations de crise, en vue de mesurer la vulnérabilité de leurs portefeuilles en cas d'évolution défavorable de la conjoncture, de manière générale et sectorielle, ou de détérioration de la qualité des signatures.

Risques de marché

Article 24 : Les établissements de crédit doivent mettre en place des mécanismes de suivi, d'évaluation et de couverture de leurs positions et de leurs opérations de marché. Ils doivent à cet égard, veiller à se conformer strictement aux dispositions réglementaires relatives aux relations financières extérieures de l'Union et mesurer en permanence leurs expositions au risque de change par devise et de manière globale, en se référant à des limites de pertes préétablies par l'organe délibérant.

Dans le but de séparer le portefeuille de négociation du portefeuille bancaire, une procédure claire devra indiquer les intentions fixées pour la détention des titres, conformément aux règles de comptabilisation en vigueur.

Les établissements de crédit doivent par ailleurs, en fonction de la complexité de leurs activités, identifier les différents facteurs de risque de taux d'intérêt et évaluer de façon régulière, les risques auxquels ils s'exposent en cas de forte variation des paramètres de marché.

Risques de liquidité et de règlement

Article 25 : Les établissements de crédit doivent disposer de politiques et de procédures pour mesurer et gérer le risque de liquidité, sur une base permanente. Ils doivent à cet effet suivre leurs positions de liquidités au jour le jour et établir des plans d'urgence pour faire face à toute crise de liquidité, sur la base de différents scénarios. Les établissements assujettis doivent également veiller à mesurer leur exposition actuelle et future au risque de règlement.

Risques opérationnels

Article 26 : En matière de gestion des risques opérationnels, les établissements de crédit doivent définir des politiques et procédures conformes à leur profil de risque et à l'évolution du marché. Ces mesures incluent de manière non limitative, une surveillance particulière des risques de fraudes et de détournements, une couverture adéquate des valeurs par des polices d'assurance, des plans de continuité et de reprise de l'activité en cas de sinistre majeur, un dispositif de sécurité physique et logique du système d'information et des infrastructures de télécommunication, ainsi qu'un encadrement précis des activités

externalisées prévenant de manière efficace les pertes opérationnelles. Le risque juridique doit également être pris en compte dans les procédures de gestion du risque opérationnel.

Risque de non-conformité

Article 27 : Les établissements de crédit doivent mettre en place une fonction permanente de conformité, susceptible d'orienter l'organe exécutif dans la gestion du risque de non-conformité. Cette fonction n'est pas forcément une unité spécifique au sein de l'organisation mais le responsable de la conformité doit être indépendant des entités opérationnelles, pour éviter tout conflit d'intérêts. Le responsable du contrôle permanent peut être chargé de veiller à la coordination du dispositif, lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas que cette fonction soit confiée à une autre personne ou une structure distincte.

Article 28 : La fonction de conformité doit être supervisée par l'organe délibérant qui doit définir formellement les tâches et responsabilités de cette fonction. Ces missions doivent inclure l'évaluation du risque de non-conformité lié à l'activité de l'établissement, le conseil en matière d'application de la conformité, notamment en cas de lancement de produits nouveaux ou de transformation significative opérée sur les produits existants, la formation et l'information du personnel en matière de conformité. L'organe délibérant s'assure également de la mise en place de procédures de centralisation des informations relatives aux éventuels dysfonctionnements et de la mise en œuvre d'actions correctives. Il veille également à une mise en œuvre satisfaisante des dispositions légales et réglementaires relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Article 29 : Le responsable de la conformité rend compte à l'organe délibérant, au moins une fois par an, de l'exécution de sa mission, en produisant un rapport présentant l'évaluation du risque de non-conformité et un plan d'action axé sur la maîtrise des risques correspondants.

La fonction de conformité doit être évaluée également par la structure en charge de l'audit interne.

TITRE IV : QUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Piste d'audit

Article 30 : Le système de contrôle interne mis en place doit permettre de veiller à la qualité de l'information comptable et financière. A cet effet, il doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelé piste d'audit, et veiller au respect des dispositions du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA.

Article 31 : La piste d'audit doit permettre :

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

Les éléments constitutifs de la piste d'audit doivent être conservés pendant au moins dix ans.

Article 32 : Le système de contrôle interne doit permettre de s'assurer que les informations destinées aux organes délibérant et exécutif, mais aussi celles transmises aux Autorités de tutelle et de contrôle, ainsi que celles figurant dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes, explicites et conformes aux normes réglementaires.

En ce qui concerne les risques auxquels est exposé l'établissement, tous les éléments d'information nécessaires à la prise de décision doivent être communiqués, dans les meilleurs délais et sous une forme accessible, aux personnes intéressées. Ainsi, l'organe exécutif doit être immédiatement averti de tout franchissement de limite opérationnelle et des causes qui en sont à l'origine, afin de pouvoir définir les actions correctrices.

En outre, le système d'information doit permettre la production de toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités.

Enfin, le contrôle interne doit garantir que le système informatique est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes, dans des conditions satisfaisantes de sécurité, quelle que soit sa localisation.

TITRE V : SURVEILLANCE PRUDENTIELLE

Rôle de l'Autorité de contrôle

Article 33 : La Commission Bancaire s'assurera, à l'occasion de ses contrôles sur pièces et sur place, de la correcte mise en œuvre des dispositions de la présente circulaire par les établissements de crédit. Les insuffisances constatées par l'Autorité de contrôle devront être prises en charge par l'organe exécutif et portées à la connaissance du Comité d'Audit et de l'organe délibérant.

Rapports à la Commission Bancaire

Article 34 : Dans les trente (30) jours suivant la fin de chaque semestre de l'année civile, les établissements de crédit doivent adresser, à la Commission Bancaire, un rapport comportant :

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

Article 35 : Les établissements sont tenus de communiquer à la Commission Bancaire, dans un délai de deux (2) mois, les résultats des révisions semestrielles globales du portefeuille, en précisant la cotation éventuellement accordée aux diverses signatures. Ces rapports seront élaborés en respectant les canevas prescrits par le Secrétariat Général de la Commission Bancaire.

Ces rapports doivent également être tenus à la disposition des commissaires aux comptes, chargés de veiller notamment à l'efficacité du contrôle interne, conformément aux dispositions édictées par la circulaire relative à l'exercice du commissariat aux comptes dans les établissements de crédit.

Article 36 : Les établissements de crédit, surveillés sur une base combinée ou consolidée, doivent préciser, dans un rapport annuel, les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans l'ensemble du groupe. Ce rapport est communiqué à la Commission Bancaire, dans un délai de trois mois, et tenu à la disposition des commissaires aux comptes.

TITRE VI : DISPOSITIONS DIVERSES

Entrée en vigueur

Article 37 : La présente circulaire abroge les dispositions de la circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire, relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.

Elle entre en vigueur à compter du 1^{er} février 2011.

Diffusion

Article 38 : La présente circulaire sera communiquée à tous les établissements de crédit qui sont tenus d'en transmettre copie à tous les membres de l'organe délibérant et aux commissaires aux comptes.

Adoptée à Bamako, le 04 janvier 2011

Le Président



Philippe-Henri DACOURY-TABLEY

Annexe N°3 : Organigramme

Organigramme UBA Sénégal

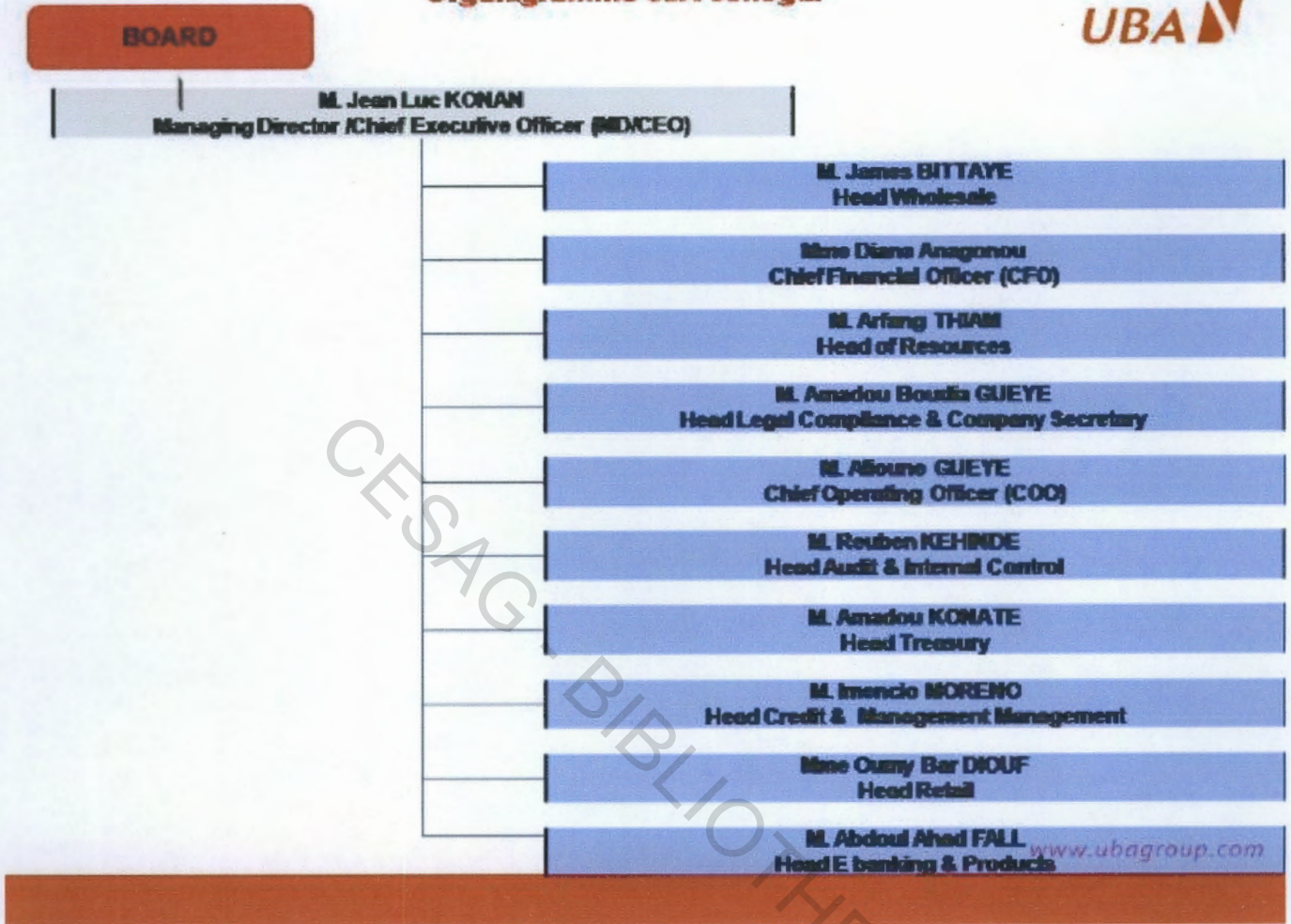


Table des matières

Dédicace	i
Avant – Propos	ii
Remerciements	iii
Liste des Sigles et Abréviations	iv
Liste des Figures et Tableaux	v
Sommaire	vi
Introduction	7
Première Partie : Cadre théorique	12
Chapitre 1 : Le contrôle interne dans les banques	15
1.1. Concepts et définition du contrôle interne	15
1.1.1. Concepts de gestion des risques, du contrôle et de l’audit interne	15
1.1.2. Définition du contrôle interne et l’avènement COSO	16
1.2. Les éléments de base du contrôle interne et les principes généraux	18
1.2.1. Eléments du contrôle interne et les systèmes de contrôle interdépendants	18
1.2.2. Les aspects sous-jacents à tout contrôle interne	19
1.2.3. Les principes généraux du contrôle interne	19
1.2.4. Les caractéristiques et limites du contrôle interne	20
1.3. Objectifs et composantes du dispositif du contrôle interne bancaire	21
1.3.1. Objectifs du contrôle interne bancaire	21
1.3.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne bancaire selon la réglementation en vigueur dans l’UEMOA	22
1.3.2.1. Le système de contrôle interne bancaire de l’UEMOA	23
1.3.2.2. Les objectifs du contrôle interne bancaire	23
1.3.2.3. Organisation du Système de contrôle interne bancaire	25
Chapitre 2 : L’évaluation de la performance d’un service de contrôle interne	27
2.1. Définition du concept de la performance	27
2.2. Indicateur de performance et critères d’efficacité	29
2.2.1. Les critères d’efficacité qualitatifs et quantitatifs	29
2.2.1.1. Les critères d’efficacité qualitatifs	29
2.2.1.2. Les critères d’efficacité quantitatifs	30
2.2.2. Méthode d’évaluation du contrôle interne dans l’UEMOA	31
2.2.2.1. La régularité	31
2.2.2.2. L’efficacité	31
2.2.3. Les autres indicateurs de performance	32
2.3. Les indicateurs et leurs mesures	32
2.3.1. Tableau des variables du contrôle interne et leurs mesures	33
2.3.2. Les tableaux de bord outil de pilotage	34
2.4. Méthodologie de l’étude	36
2.4.1. Le modèle d’analyse	36
2.4.2. Les outils de collecte et d’analyse de données	38
Deuxième Partie : Cadre pratique	39
Chapitre 3 : Présentation de UBA Sénégal et de son dispositif de contrôle interne	41
3.1. Présentation de UBA-Sénégal	41
3.1.1. Les services offerts aux clients	42
3.1.2. Organisation de UBA Sénégal	42
3.2. Organisation et fonctionnement du contrôle interne à UBA Sénégal	44
3.2.1. Organisation de l’Audit et du Contrôle Interne	44

3.2.2.	Rattachement du Contrôle Interne.....	44
3.2.3.	Méthodologie	45
3.2.3.1.	Les tâches journalières.....	46
3.2.3.2.	Les tâches hebdomadaires.....	46
3.2.3.3.	Les tâches mensuelles et trimestrielles	46
3.2.3.4.	Les moyens mis à la disposition du service.....	47
Chapitre 4 : Evaluation et analyse de la performance du service du contrôle interne d'UBA-Sénégal.....		48
4.1.	Appréciation du système de contrôle interne de UBA par rapport au système préconisé par la circulaire.....	48
4.1.1.	La conformité du système de contrôle interne de UBA au système préconisé par la circulaire.....	48
4.1.1.1.	Analyse du rôle des organes délibérant.....	48
4.1.1.2.	Analyse du système de gestion des risques.....	49
4.1.1.3.	Analyse du système de contrôle des opérations.....	50
4.1.1.4.	Analyse du système d'information et de documentation.....	50
4.1.1.5.	Analyse du système de surveillance prudentielle	51
4.1.2.	Appréciation de l'efficacité du dispositif du contrôle interne de UBA.....	53
4.1.2.1.	Analyse de l'objectif de vérification des opérations.....	53
4.1.2.2.	Analyse de l'objectif de gestion des risques	55
4.1.2.3.	Analyse de la fiabilité de l'information comptable et financière.....	55
4.2.	Analyse des autres indicateurs de performance.....	56
4.2.1.	Analyse des moyens	57
4.2.2.	Quelques tableaux de bord	57
4.3.	Recommandations	58
4.3.1.	Les points d'amélioration.....	58
4.3.2.	Perspectives de mise en œuvre des recommandations.....	59
4.3.3.	Apport du travail à la pratique professionnelle.....	61
Conclusion.....		62
Bibliographie.....		65
Annexes.....		67
Table des matières.....		83

Résumé

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque peut mieux réaliser ses objectifs de rentabilité, en assurant la fiabilité financière dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes. Le concept de contrôle interne a donc été réglementé sur le plan international. Ainsi, dans la zone UEMOA, une circulaire a été mise en place à cet effet. « Comment apprécier la performance du contrôle interne » devient alors la préoccupation majeure. Nous nous sommes proposés d'évaluer à travers ce mémoire la performance du service contrôle interne de UBA. L'objectif visé, est de contribuer au renforcement de la pratique du contrôle interne dans cette banque. Après avoir exposé les concepts clés du contrôle interne et de la performance dans un environnement bancaire, notre démarche méthodologique nous a conduit à mener des interviews avec les membres du service contrôle interne afin d'en faire une analyse de la pratique. Une évaluation de sa performance à l'aide d'indicateurs clés et de tableaux de bord nous a permis de faire des recommandations.

Mots clés : Contrôle interne, Performance, Indicateurs, Tableaux de bord

Abstract

A system of internal control is an essential component of the management of an institution. Through rigorous internal controls, a bank can better achieve its profitability targets, by ensuring the financial reliability in accordance with laws and regulations, and with its own policies, programs, and procedures. The concept of internal control has therefore been regulated internationally. In UEMOA area, a circular has been established for this purpose. "How to assess the performance of internal control" has become the major concern. In this thesis we propose to evaluate the performance of UBA internal control unit. The goal is to help strengthen the practice of internal control within the bank. After explaining the key concepts of internal control and performance in a banking environment, we have conducted interviews with members of the internal control service. Using key indicators and dashboard, we have analysed and assessed its performance for recommendation purposes.

Key words: Internal control, Performance, Indicators, Dashboards