

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

-CESAG-

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

-MBF-



ANNEE ACADEMIQUE 2010-2011

OPTION

« GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES »

Thème :

**EVALUATION DE LA MISE EN  
ŒUVRE DU DISPOSITIF DE  
CONTROLE BANCAIRE : CAS DU  
SYSTEME BANCAIRE SENEGALAIS**

Mémoire de fin de formation

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

**Martin-Luc BOCHI**  
Stagiaire, 10ème promotion MBF  
(Dakar - Sénégal)

Sous la Direction de :

**M. Joseph Henri IKORI à YOMBO**  
Chef du Département de contrôle  
permanent à la Commission Bancaire  
de l'Afrique Centrale (COBAC)  
(Yaoundé - Cameroun)

Dakar, octobre 2011

**DEDICACES**

*A ma mère chérie N'DRI Aya Madeleine,*

Je ne peux que te rendre hommage pour tous les sacrifices consentis et l'assistance jusqu'à cette étape de ma vie, que DIEU veille sur toi et t'accorde une vie durable;

*A ma grand-mère, KOUASSI N'Gotta,*

qui a contribué de près ou de loin à mon épanouissement ; que la main de DIEU te couvre de santé et de longévité ;

*A mon oncle N'DRI Konan Guy,*

à qui j'adresse une affectueuse reconnaissance pour sa contribution à ma formation scolaire et académique ; mes sincères remerciements ;

*A mon beau-frère Eugène Kouadio et ma cousine Louise Tiémélé,*

Ma sincère gratitude pour tous les moyens financiers que vous avez mis à ma disposition pour la réussite de cette formation.

## **AVANT – PROPOS**

*Le Master en Banque et Finance est un diplôme bilingue professionnel du troisième cycle institué par trois Banques Centrales dont la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) et la Banque de France (BDF) bénéficiant ainsi de l'appui des concours des bailleurs de fonds tels que la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).*

*A ce titre, l'accès à la formation est ouvert par voie de concours dans les différentes Banques Centrales des pays africains selon des critères bien prédéfinis. Les candidats admis au concours sont reçus au CESAG-Dakar pour suivre continuellement leur formation.*

*Le déroulement de cette formation obéit à plusieurs étapes dont l'organisation d'un tronc commun pour tous les étudiants, ensuite les deux spécialités pour certains étudiants qui aspirent embrasser la carrière de la finance et pour d'autres celle de la banque.*

*Mais à la fin de ce volet théorique, tous les étudiants doivent effectuer un stage qui est sanctionné par un mémoire montrant leur aptitude à pouvoir consolider la théorie et la pratique afin d'aboutir sur la délivrance du diplôme de Master en Banque et Finance.*

*C'est dans ce cadre que nous avons élaboré notre mémoire portant sur l'évaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire en milieu bancaire sénégalais.*

## **REMERCIEMENTS**

En préambule de ce mémoire, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide ou leur soutien pour la réussite de cette formation ainsi que l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens plus particulièrement à remercier **Monsieur Joseph Henri IKORI à YOMBO** en tant que Directeur de mémoire qui s'est montré disponible pour la réalisation de ce mémoire ainsi que l'aide, l'apport en industrie et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe administrative du projet MBF en l'occurrence à **Monsieur Boubacar BAIDARI, Monsieur Aboudou OUATTARA, Madame Chantal OUEDRAOGO** pour leur disponibilité et le travail qu'ils effectuent pour toujours hisser le Master en Banque et Finance.

J'exprime ma profonde gratitude à tout le corps professoral du projet MBF en particulier à **Monsieur Gilles MORISSON, Monsieur Jean DERMINE, Monsieur Kebe DIALLO, Monsieur Mamadou NDIAYE, Monsieur GBAGUIDI...** qui nous ont fait partager gracieusement leurs connaissances et leur savoir-faire.

J'adresse vivement mes remerciements à **Monsieur Sene SECK et Monsieur KOUAME Fernand** qui ont œuvré pour l'obtention de mon stage sans toutefois oublier l'ensemble du personnel du Service des Etablissements de Crédit et des Micro finances.

Je saisis également cette opportunité pour exprimer ma profonde reconnaissance à mon oncle **Pr. KOUAME Konan Paul-Gérard**, à mon petit frère **KOUAO Anondo Hippolyte**, à mes cousines et cousins **KOUA TIEMELE Dazo Estelle, TIEMELE Julie, KONAN Brou David Vincent, KONAN Konan Hippolyte**, à ma petite amie **BOUA Ida Léa** et à **Awa SAMAKE** pour leur aide et leur contribution à cette formation.

Enfin je tiens à remercier mes amis notamment **YOBOUET Kouadio Séraphin, ANVOU Franck Méline** qui m'ont encouragé au cours de l'élaboration de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AGO** : Assemblée Générale Ordinaire

**APBEFS** : Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BRI** : Banque des Règlements Internationaux

**CB** : Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine

**CNC** : Conseil National du Crédit

**CPM**: Comité de Politique Monétaire

**COSO**: Committee of Sponsoring Organization for the Treadway Commission

**FMI**: Fonds Monétaire International

**MCCE**: Mouvement des Comptes des Correspondants Etrangers

**NINEA** : Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations

**PCB** : Plan Comptable Bancaire

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**SECM** : Service des Etablissements de Crédit et des Micro finances

**SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### Tableaux

<b>Tableau 1 : Evolution du ratio de solvabilité moyen annuel.....</b>	<b>53</b>
<b>Tableau 2 : Evolution du ratio de liquidité moyen annuel.....</b>	<b>54</b>
<b>Tableau 3 : Evolution du coefficient moyen annuel de couverture des emplois à MLT par les ressources stables.....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 4 : Evolution des banques vis-à-vis de la norme de division des risques.....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 5 : Evolution des réserves obligatoires du système bancaire .....</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 6 : évolution du coefficient de rentabilité, du taux de dégradation net du portefeuille clientèle et de la concentration des prêts. ....</b>	<b>60</b>
<b>Tableau 7 : points forts et points faibles .....</b>	<b>62</b>

### Figures

<b>Figure 1 : Architecture du flux des fonds du système financier .....</b>	<b>18</b>
<b>Figure 2 : Modèle d'analyse .....</b>	<b>37</b>

## SOMMAIRE

Dédicaces .....	ii
Avant – Propos .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des Sigles et Abréviations.....	v
Liste des Tableaux et Figures.....	vi
Sommaire .....	vii
Introduction .....	8
Première Partie : Présentation du dispositif de contrôle bancaire.....	13
Chapitre 1 : La Banque ; Généralités .....	14
1.1. Généralités .....	14
1.2. Le système financier et monétaire .....	17
1.3. La nécessité du contrôle bancaire.....	23
Chapitre 2 : Le Dispositif de contrôle bancaire et le contrôle des opérations .....	26
2.1. Le dispositif de contrôle bancaire.....	26
2.2. Le contrôle des opérations bancaires .....	32
2.3. Méthodologie d'étude .....	36
Deuxième Partie : Application du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais.....	39
Chapitre 3 : Organisation du système bancaire Sénégalais .....	40
3.1. Organisation du système bancaire sénégalais .....	40
3.2. Gouvernance des banques .....	45
3.3. Présentation de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal .....	48
Chapitre 4 : Mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais.....	53
4.1. Analyse des variables quantitatives.....	53
4.2. Analyse des variables qualitatives .....	59
4.3. Analyse des autres variables .....	60
4.4. Analyse des résultats et recommandations .....	62
Conclusion.....	64
Bibliographie .....	65
Annexes .....	67
Table des matières.....	94

## INTRODUCTION

L'environnement économique et financier de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se caractérise de plus en plus par une forte croissance du nombre et des activités des établissements de crédit à capitaux locaux ou étrangers. Depuis les crises financières récentes, qui ont provoqué l'effondrement de certaines grandes banques internationales telles que Lehmann Brothers (septembre 2008) et ont eu des répercussions aggravantes sur les économies à l'échelle mondiale, l'exercice de la profession bancaire exige plus que par le passé une analyse minutieuse et rigoureuse des projets soumis par les promoteurs avant la délivrance d'un agrément.

L'une des principales missions assignées aux établissements de crédit est le financement de l'économie. Une mission qui englobe la collecte des fonds des agents à capacité de financement (les ménages,...) et l'octroi de crédits aux agents à besoin de financement (les entreprises,...).

Mais cette activité d'intermédiation comporte des risques importants qui peuvent remettre en cause la survie des établissements de crédit. Ces risques doivent être gérés et surveillés par les banques dans le respect des dispositifs réglementaires et prudentiels prescrits par le Comité de Bâle et transposés dans les lois nationales des différents pays et en fonction du contexte.

En ce qui concerne la zone UEMOA qui comprend 8 pays : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo, tous les établissements de crédit sont régis par la loi<sup>1</sup> portant réglementation bancaire instituée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) en collaboration avec la Commission Bancaire<sup>2</sup>. De nouvelles réformes institutionnelles publiées depuis 2010 ont défini d'importantes orientations majeures sur la convention régissant la commission et la loi bancaires incluant ainsi plusieurs dispositions dont en particulier celle de l'accord de Bâle II.

S'agissant de la convention régissant la Commission Bancaire, les modifications apportées visent essentiellement à réduire les délais d'exécution des décisions de celle-ci, renforcer le

---

<sup>1</sup> Pour la République du Sénégal, c'est la loi n°90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire

<sup>2</sup> Le traité constitutif de l'UMOA du 14 novembre 1973, dans les statuts de la BCEAO qui sont annexés au traité, définit la convention portant création de la Commission Bancaire le 24 Avril 1990

caractère communautaire de la surveillance bancaire dans les Etats membres de l'UMOA et enfin formaliser les techniques de surveillance développées par celle-ci, techniques qui renvoient désormais à la Commission Bancaire une compétence en matière d'agrément unique et aussi à la mise sous surveillance rapprochée des Etablissements de crédit etc.

Les dispositions de la loi bancaire ont pour but de consolider l'intégrité du système bancaire. D'où l'obligation qui est faite aux établissements de crédit d'avoir leur siège social dans l'UMOA, afin d'éviter l'implantation des succursales des banques étrangères. Cette réforme précise, renforce et prend en compte également certaines dispositions en vigueur. Ce sont celles relatives aux nouvelles définitions des banques et établissements financiers ainsi que les opérations de banques. L'insertion dans le nouveau texte des dispositions sur la réglementation prudentielle est entrée en vigueur le 01 janvier 2000.

Le dispositif de contrôle bancaire est un outil permettant aux banques de bien cerner la maîtrise de leurs risques ou engagements, de leurs opérations sur la gestion des moyens de paiement dans le but de maintenir leur solvabilité, leur liquidité et aussi leur rentabilité. La BCEAO et la Commission Bancaire constituent des organes chargés des pleins pouvoirs de contrôle et de supervision des établissements de crédit. Seul mandat est donné exclusivement à la Commission Bancaire pour effectuer les contrôles à sa seule initiative ou sur demande des autorités monétaires. Tous les établissements de crédit de l'UEMOA sont obligatoirement assujettis à la production d'états et de rapports périodiques déposés à la BCEAO. La Commission Bancaire précise également dans sa circulaire N°003-2011/CB/C l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit en l'occurrence la mise en place d'un comité d'audit, l'audit interne et des commissaires aux comptes ou auditeurs externes. Toute cette architecture de contrôle, assise sur trois cercles concentriques, constitue un pilier fondamental pour le maintien et la préservation de la stabilité financière.

A l'instar des banques des autres pays de l'UEMOA, le système bancaire sénégalais (objet spécifique de notre recherche) obéit aux prescriptions de la loi bancaire. Ce système compte 19 banques qui évoluent à partir d'un réseau de 252 agences en 2010 sur toute l'étendue du territoire sénégalais. Le capital de ces banques provient principalement des pays occidentaux, ensuite des pays de l'Afrique du nord et enfin des pays subsahariens. A côté de ce réseau bancaire, se développe aussi les institutions de micro finance dont le nombre est passé de 121 unités en 2000 à 342 unités en 2010.

Le paysage bancaire sénégalais enregistre des performances significatives. Le constat est visible à travers l'évolution qui s'est amorcée au milieu des années 1990 à la suite des

réformes entreprises par les autorités monétaires (libéralisation du secteur, privatisation des banques nationales,...) en réponse à la crise économique qui a secoué la zone UEMOA dans les années 1980 et aussi grâce à la performance de certaines grandes banques telles que le groupe ATTIJARIWAFABANK, la SGBS,....

Le nombre total de titulaires de comptes s'est renforcé de près de 23,95% de 2009 à 2010. Cette hausse significative est le résultat d'un accroissement sur la même période de 750 678 personnes sur une population de 12 185 861 de sénégalais qui détenaient un compte bancaire soit un taux de bancarisation stable de 6,2%. Cette évolution globale est due en partie à une montée considérable de fonctionnaires de classe moyenne, à une croissance des petits métiers tels que l'artisanat, le commerce, la bijouterie etc....et aussi grâce aux facilités des conditions d'accès (coût moins élevé lors de l'ouverture d'un compte, quasi inexistence des frais de tenue de compte...) des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD). Face à ce phénomène de bancarisation qui prend de plus en plus de l'ampleur, à la multitude des activités bancaires et aussi avec la concurrence entre les banques, l'application stricte du dispositif de contrôle bancaire doit être déterminante pour les autorités monétaires et de supervision en vue de maintenir la stabilité financière et préserver les dépôts de la clientèle.

Eu égard à cette évolution du système bancaire sénégalais, il se pose aujourd'hui une problématique fondamentale qui est de savoir :

Quel est le niveau de respect par les banques sénégalaises des prescriptions du dispositif de contrôle bancaire?

Quelles sont les évolutions envisageables ?

Notre étude consiste à faire un état des lieux de l'application du dispositif de contrôle bancaire en vigueur dans la zone UEMOA, plus particulièrement au niveau du système bancaire sénégalais.

De façon spécifique, nous allons :

- identifier l'évolution du système bancaire sénégalais à partir des normes quantitatives et qualitatives du dispositif de contrôle bancaire,
- rechercher l'influence des autres facteurs de performance (rentabilité, concentration des prêts, taux de dégradation net du portefeuille clientèle) sur le système bancaire,
- évaluer les résultats et proposer des pistes d'amélioration.

L'intérêt de cette étude se situe à quatre (04) niveaux :

Du point de vue de la BCEAO, cette étude pourrait donner aux autorités monétaires ou de contrôle des éléments propices pour l'amélioration de leur contrôle et l'assainissement durable du secteur bancaire.

Au niveau des banques, elle permettra aux dirigeants de maîtriser efficacement les risques liés à leurs opérations quotidiennes à travers la mise en œuvre intégrale du dispositif et de rendre plus performant leur système de contrôle interne, étant donné qu'une application pertinente et cohérente du dispositif de contrôle apporte aux banques une valeur ajoutée.

Pour les autres lecteurs, elle leur permettra d'apprécier le dispositif de contrôle bancaire dans l'UEMOA, les techniques de contrôle et leur pratique au niveau du système bancaire sénégalais.

Pour nous-mêmes, cette étude constitue l'opportunité de consolider les connaissances acquises durant la formation et de mieux comprendre le dispositif de contrôle applicable dans les banques. En plus, cette réflexion nous permettra de mieux cerner les atouts de l'environnement bancaire sénégalais.

Dans cette étude, nous procéderons dans une première phase à une analyse reposant sur une revue documentaire du dispositif de contrôle bancaire en général et en particulier celui applicable au système bancaire sénégalais. Dans cette phase, il sera aussi question de mener une revue de littérature à travers les ouvrages, les mémoires, les publications, les rapports, les articles, les notes de cours et les sites internet.

Dans une seconde phase, nous procéderons à la vérification des normes quantitatives du dispositif de contrôle bancaire à savoir le respect des ratios prudentiels (ratio de solvabilité, ratio de liquidité,...), des réserves obligatoires, à partir des situations réglementaires des banques collectées par le Service des Etablissements de crédit et des Institutions de Micro Finance de la BCEAO sans toutefois oublier d'effectuer une analyse sur la position extérieure de l'ensemble des banques sénégalaises à travers des questionnaires administrés aux agents du Service.

Dans cette même phase, nous analyserons également le respect des normes qualitatives, entre autres, le principe 17 sur le contrôle interne et l'audit, des 25 principes fondamentaux édictés par le Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace. L'analyse du contrôle interne et l'audit se fera sur la base de questionnaires liés aux rapports trimestriels des banques

disponibles au Service de Crédit de la BCEAO et aussi des rapports annuels de la Commission Bancaire sur le contrôle interne des banques transmis au Service de Crédit de la BCEAO.

Compte tenu des périodes de missions de contrôle sur place, nous n'avons pas eu l'occasion d'en effectuer durant notre stage avec l'équipe de contrôle. Cependant, notre présente étude consistera à exploiter les rapports trimestriels et/ou annuels, les états financiers et les documents comptables des différentes banques sénégalaises communiqués au service de Crédit de la BCEAO et enfin à formuler des questionnaires.

Notre recherche sera articulée comme suit :

- La première partie de notre étude traitera des aspects théoriques portant sur la présentation du dispositif de contrôle bancaire ;
- La seconde partie, à travers les données collectées, traitera l'application du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais et présentera les résultats de l'analyse ainsi que les recommandations.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE BANCAIRE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : La Banque ; Généralités**

### **1.1.Généralités**

Dès le moyen âge en Europe, furent apparus les premiers banquiers qui avaient pour activité principale le change. A cette époque, les dépôts des agents économiques étaient constitués exclusivement de métaux précieux (or, argent, pierres précieuses,...). Les banquiers n'acceptaient ces métaux que contre remise d'un billet à ordre.

L'activité de prêt ne prit effet que lorsque les banquiers constatèrent que les retraits effectués sur les dépôts ne représentaient qu'une fraction des dépôts.

Ce fut alors la création de réseaux de correspondants sur des lieux différents qui permettaient aux banquiers de recouvrer en un autre lieu la créance d'un client par l'émission d'une lettre de change. Plus tard, ce fut la création de la monnaie scripturale.

Depuis lors, la banque a donc évolué et le secteur bancaire a connu de profondes transformations importantes conduisant aujourd'hui à la création de grands groupes diversifiés.

#### **1.1.1.Concept et origine**

Le mot banque vient de l'italien « *banca* » qui désignait la table ronde de changeur des marchands Lombards qui exerçaient leur activité de change et de prêt sur gages dès le XI<sup>ème</sup> siècle.

Le terme de banque est resté l'appellation générique utilisée pour désigner les entreprises à fonctions, statuts ou activités fort différents. Selon Sylvie De COUSSERGUES (**Gestion de la Banque, 2007**), il convient de définir ce terme en adoptant trois approches :

- **L'approche théorique liée à la fonction d'intermédiaire financier**

Selon cette approche, la banque est un intermédiaire financier qui intervient à titre principal dans le processus de la finance directe ou indirecte. Elle collecte les fonds des agents à capacité de financement, les transforme en prêts ou les injectent directement sur les marchés de capitaux dans l'intérêt des agents à besoin de financement.

- **L'approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit**

Cette approche met l'accent sur la banque en tant qu'institution dont le statut et les opérations relèvent d'une législation spécifique.

C'est le cas en France où la loi du 24 janvier 1984 dite loi bancaire porte réglementation de l'activité et le contrôle des établissements de crédit. Cette loi bancaire a été modifiée à de nombreuses reprises en vue de conférer l'ensemble des institutions à statuts différents sur une base de statut unique. Ce statut unique régit la notion d'établissement de crédit qui se définit comme une institution qui effectue à titre habituel les opérations de banque.

- **L'approche professionnelle liée à la diversité du métier du banquier**

Cette approche privilégie la présentation des métiers de la banque, sachant qu'un métier se définit comme une activité articulée autour de structures de production et de compétences appliquées à des marchés. Les métiers de banque sont variés et sont fonction de la nature des activités de celles-ci. Sur le plan économique, quatre métiers composent l'activité bancaire:

- la banque de détail ;
- la banque d'investissement et de financement ;
- la banque privée ou de gestion d'actifs ;
- les services financiers spécialisés.

### **1.1.2. Les évolutions de la notion Banque**

A l'origine, Institution qui avait pour vocation la collecte de dépôts de la clientèle contre remise des récépissés, a connu des transformations internes adaptées à l'évolution de la technologie et de l'information. Les mutations des banques et établissements financiers ont pris de l'importance avec l'intensité des risques enregistrés.

La diversité des banques à structure différente a conduit les autorités à adopter des lois caractérisant les banques et les établissements financiers sous la même appellation, celui d'établissement de crédit.

### **1.1.3. Les particularités des activités de l'entreprise bancaire**

Les établissements de crédit ont une activité spécifique qui les distingue des autres entreprises

qui offrent des biens et services. Leurs obligations comptables sont donc différentes. Selon Jean-Luc SIRUGUET (**Le contrôle comptable bancaire tome 1, 2007**), les particularités de la banque se distinguent au niveau de:

- **la production**

Comme toute entreprise industrielle, la banque regorge des centres de production. Elle fabrique elle-même ses propres produits en fonction des besoins de la clientèle.

Ces produits sont de natures diverses et peuvent concerner les offres liées aux crédits, aux dépôts et aux moyens de paiement. Comme aussi les autres entreprises, elle recherche la qualité et la satisfaction des besoins de la clientèle.

Cependant, il n'existe pas de stock de matières premières ou de produits finis comme dans les entreprises classiques.

- **la distribution**

La banque détient un réseau de distribution assez lourd. Cela est visible dans les grands groupes disposant d'agences, de succursales et de départements géographiquement dispersés. Les produits ou services élaborés par la banque sont vendus par ses agences auprès de la clientèle.

- **la relation clientèle**

Dans les entreprises classiques, la relation entre l'entreprise et le client est de courte durée. Cette durée expire dès que l'opération d'achat et de vente se réalise par un flux d'échange (biens et argent). Dans les banques, cette relation est censée durer.

- **d'autres particularités distinguent la banque de l'entreprise**

- ✓ **le nombre élevé et la variété des opérations**

La banque gère une pléthore d'opérations en termes de volume et de montant. Ce qui nécessite la maîtrise des systèmes comptables et de contrôle interne liée à l'outil informatique.

- ✓ **la gestion des volumes importants d'actifs monétaires**

Il s'agit ici de la gestion des liquidités importantes et des instruments négociables dont la banque a la charge d'assurer la sécurité physique en mettant en œuvre des procédures formelles de contrôle interne.

- ✓ **la gestion des opérations de hors bilan**

Ce sont des engagements (par signature, cautions, avals) que la banque prend ou reçoit sans qu'il y ait un transfert significatif de fonds. Ces engagements peuvent générer des écritures

comptables à condition que la banque manifeste un décaissement ou un encaissement de fonds.

✓ **la gestion de la liquidité**

La plupart des opérations de crédit découlent d'une transformation des opérations de dépôts. En d'autres termes, lorsque le passif est plus liquide que l'actif, la banque finance ses activités à partir des dépôts mais dans une proportion moindre pour éviter les crises de liquidité.

## **1.2. Le système financier et monétaire**

Le système financier et monétaire regroupe l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine financier et monétaire.

A ce titre, on distingue les banques, les institutions financières, les entreprises, les agents économiques des banques centrales qui ont pour mission principale d'émettre de la monnaie.

### **1.2.1. Le système financier**

Le système financier est particulièrement complexe. Il regroupe l'ensemble des institutions financières du secteur privé telles que les banques, les compagnies d'assurances, les fonds communs de placement, les sociétés financières.

Il permet de transférer des fonds depuis les agents économiques (ménages, entreprises, collectivités publiques) qui épargnent car leurs besoins sont inférieurs à leurs revenus vers ceux qui souhaitent emprunter plus. On parle d'*intermédiation financière*.

Cette fonction peut se décliner de deux principales manières qui sont : la finance directe et la finance indirecte.

#### **1.2.1.1. La finance indirecte**

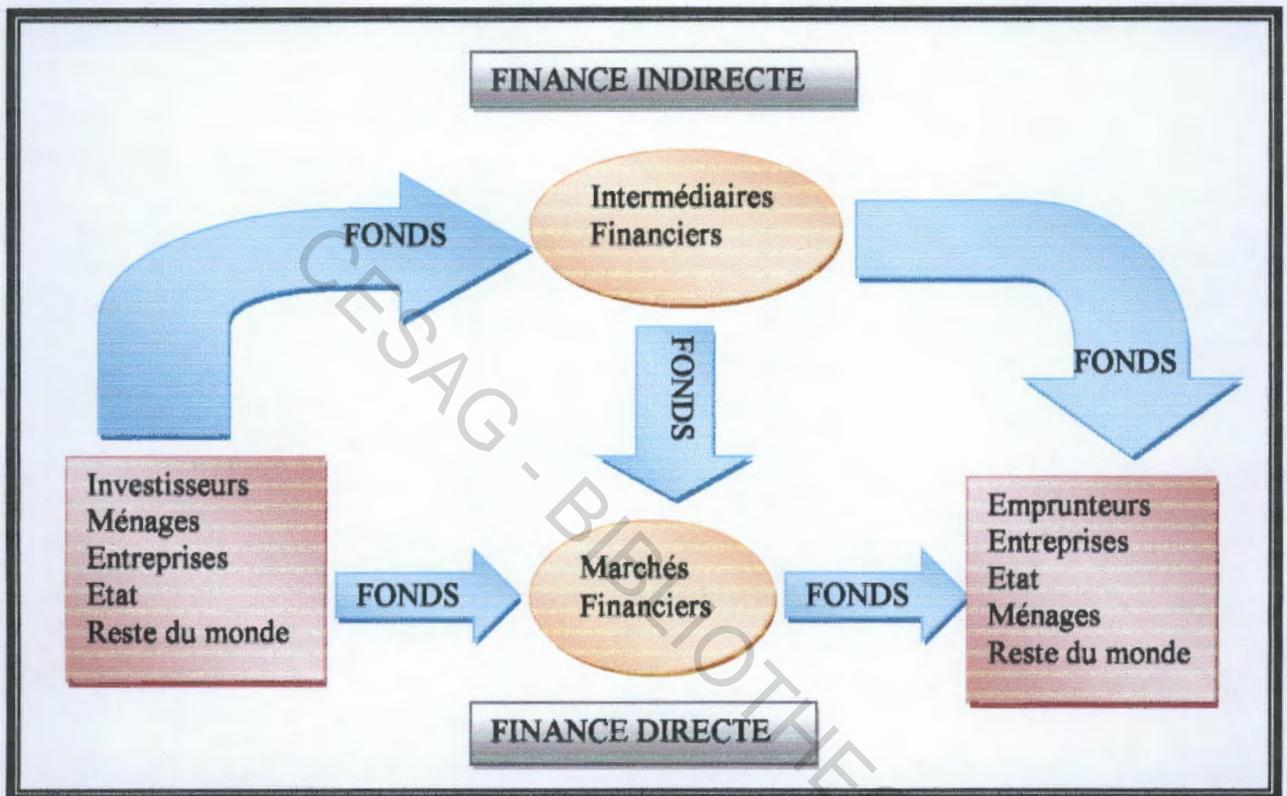
Egalement appelée finance intermédiée ou économie d'endettement, elle regroupe la catégorie des agents économiques qui constituent des dépôts auprès des intermédiaires financiers notamment les banques. Les emprunteurs obtiennent les fonds en s'adressant directement aux intermédiaires financiers qui leur consentent des prêts.

#### **1.2.1.2. La finance directe**

Dans cette forme de finance, les emprunteurs émettent des titres (actions, obligations) en contrepartie des fonds que dégagent les prêteurs. Ces titres constituent des droits de créance

ou des revenus futurs pour les prêteurs et des dettes pour les emprunteurs. Encore désignée sous le vocable de finance désintermédiée ou économie des marchés de capitaux, elle est organisée sur des marchés où les vendeurs et les acheteurs d'actifs croisent leur offre et demande. La figure 1 illustre l'architecture du flux de fonds du système financier.

Figure 1 : Architecture du flux des fonds du système financier



Source : Frédéric MISHKIN, Monnaie, banque et marchés financiers, 8<sup>ème</sup> édition

### 1.2.1.3. Les marchés financiers

Les marchés financiers comprennent le marché primaire et le marché secondaire.

- **Le marché primaire**

Selon Frédéric MISHKIN, (*Monnaie, banque et marchés financiers*, 2007) le marché primaire est le marché sur lequel les nouvelles émissions de titres, actions ou obligations sont proposées par les sociétés ou les Etats émetteurs à des acheteurs appelés souscripteurs.

C'est un marché qui n'est pas localisé en un lieu précis. La vente sur ce marché est organisée pour le compte des emprunteurs-émetteurs par le biais d'une banque d'investissement ou du trésor.

- **Le marché secondaire**

C'est le marché sur lequel s'échangent les titres précédemment émis sur le marché primaire. C'est un marché beaucoup liquide car les montants échangés sont très élevés. Sur ce marché, les vendeurs et acheteurs peuvent confronter leurs besoins directement ou via les agents de change ou sociétés de bourse en un lieu unique. On parle alors de *marché organisé*.

Lorsqu'il n'est pas formellement organisé, on parle d'un *marché de gré à gré* ou *over-the-counter* (en anglais).

#### **1.2.1.4. Les instruments du marché financier**

Les instruments du marché financier sont en d'autres termes les produits échangés. Ces produits varient en fonction de leur maturité, leur risque et leur liquidité. Ce sont en général des instruments à moyen et long terme. Ils renferment la catégorie des :

- actions ;
- obligations publiques ou privées ;
- obligations hypothécaires.

#### **1.2.2. Le système monétaire**

Dans les économies actuelles, les échanges de biens et services se réalisent à travers la monnaie qui est le fondement de toutes transactions financières. La monnaie est donc au centre des échanges.

Cependant son émission et sa circulation sont contrôlées par les Banques Centrales de sorte à réguler les économies.

##### **1.2.2.1. Définition de la monnaie et fonctions**

Selon Frédéric MISHKIN, (*Monnaie, banque et marchés financiers, 2007*) les économistes définissent la monnaie comme tout ce qui est généralement accepté en paiement de biens ou de services ou pour le remboursement de dettes.

Elle a donc un pouvoir libératoire et permet de s'acquitter de sa dette.

La monnaie revêt trois fonctions qui sont :

- intermédiaire des échanges ;
- unité de compte ;
- réserve de valeur.

### **1.2.2.2. Les principes d'organisation du système monétaire**

Au moins cinq dispositions sont requises pour l'organisation d'un système monétaire :

- le choix d'une dénomination de la monnaie ;
- le choix du régime du taux de change ;
- le degré de convertibilité de la monnaie ;
- le modèle institutionnel ;
- les opérations génératrices de l'émission.

### **1.2.2.3. La banque centrale et la conduite de la politique monétaire**

Michel Albert in *Gestion Monnaie, Banque et Marchés financiers* de Frédéric MISHKIN définit la banque centrale comme l'autorité publique chargée :

- de contrôler le financement de l'économie en assurant l'émission des billets de banque et en octroyant des crédits aux banques commerciales dans le cadre de la politique monétaire ;
- de gérer et de surveiller les systèmes de paiement liés en particulier à la compensation des chèques et des virements interbancaires ;
- et dans certains pays de surveiller la solidité du système bancaire et financier.

De cette définition, il ressort les principales missions de la banque centrale qui la distingue des banques classiques. Elle constitue la banque des banques à travers ses missions.

Elle intervient sur les marchés pour contrôler la quantité de monnaie en circulation. Elle utilise donc la politique monétaire pour réguler l'économie.

- **La politique monétaire**

L'objectif principal de la politique monétaire consiste à assurer la stabilité des prix c'est-à-dire à lutter contre l'inflation. Les décisions de politique monétaire sont transmises à l'ensemble de l'économie par diverses voies qui exercent toutefois un effet indirect sur l'évolution des prix des biens et services. Le mécanisme de transmission de la politique

monétaire est le terme qui est utilisé pour désigner l'action conjuguée des différents canaux par lesquels la politique monétaire agit sur la production et les prix, souvent au terme de délais qui sont à la fois longs et variables et qui ne peuvent être entièrement anticipés.

Les instruments de la politique monétaire les plus utilisés sont :

- les taux directeurs ;
- les opérations d'open market ;
- les facilités permanentes ;
- les réserves obligatoires.

Ces instruments aident la banque centrale à atteindre ses objectifs en matière de :

- maintien de la stabilité des prix ;
- lutte contre le chômage ;
- maintien de la stabilité financière ;
- maintien de la stabilité monétaire.

#### • **Le marché monétaire**

C'est le marché de refinancement des organismes bancaires et autres intervenants financiers. Il leur permet de trouver les sources de financement à court ou moyen terme dont ils ont besoin. Ces échanges sont constitués de monnaie et de titres de créances négociables. Les instruments du marché monétaire varient aussi en fonction de leur maturité et de leur taux d'intérêt. On distingue :

- les bons du trésor ;
- la mise en pension ;
- les certificats de dépôts ;
- les billets de trésorerie ;
- les swaps de taux ;
- Les acceptations bancaires.

#### **1.2.3. Le rôle des banques**

Les banques sont un rouage essentiel du financement de l'économie. Elles assurent une fonction d'intermédiation entre les agents à capacité de financement (prêteurs) et les agents à besoin de financement (emprunteurs).

Leur fondement économique réside dans l'imperfection du marché du crédit. Le marché n'est pas transparent car l'information est asymétrique (chez l'emprunteur). Le banquier doit donc

aller chercher l'information auprès des emprunteurs et la traiter. Les emprunteurs forment une population hétérogène. Les projets à financer sont divers et leur rentabilité très différente. Il est donc nécessaire de sélectionner les projets sur des bases objectives (analyse des bilans et des comptes de résultats passés, présents et prévisionnels, analyse du produit et du marché, de la stratégie de l'entreprise...).

Le rôle de la banque est regroupé sous trois arguments :

#### **1.2.3.1. Le traitement de l'information**

Les banques se forgent une véritable compétence dans le traitement de l'information en internalisant les coûts des transactions supportés par les prêteurs et les emprunteurs sur les marchés de capitaux.

Se définissant comme le temps et l'argent dépensés pour réaliser les transactions financières, les coûts de transactions sont aujourd'hui atténués par les banques dans la mesure où elles entretiennent des relations particulières avec leur clientèle, ne divulguent pas les informations sur leur clientèle. L'intervention de la banque est à juste titre de réduire ces coûts.

#### **1.2.3.2. L'expertise de la banque en matière d'évaluation et de suivi des risques**

La maîtrise des outils d'analyse des risques en particulier le risque crédit permet à la banque de bien ficeler ses contrats de crédit assortis de prises de garanties avec des clauses incitant les emprunteurs à honorer leurs engagements à échéance. La banque assure le suivi quotidien des dossiers de crédit et prend les mesures nécessaires en cas de défaillance de l'emprunteur.

#### **1.2.3.3. La banque et l'assurance de la liquidité**

Les contrats de dépôts et de crédits fournissent aux clients une assurance de liquidité.

D'une part, les dépôts effectués par les ménages constituent pour ceux-ci une préférence pour la liquidité étant donné qu'ils peuvent en disposer par des moyens de paiement.

D'autre part, les crédits aux emprunteurs leur garantissent un décaissement immédiat pour engager sans délai leurs dépenses.

#### **1.2.3.4. Les risques liés à l'activité bancaire**

L'activité bancaire et financière est, comme toutes les activités économiques, une activité risquée.

Les risques bancaires se sont diversifiés en même temps que les activités des établissements de crédit. L'ampleur des risques s'est également accrue, en raison :

- de la déréglementation des systèmes bancaires et financiers ;
- de l'accroissement de l'instabilité des grandeurs monétaires (taux de change, taux d'intérêt), des prix des actions, de l'immobilier ainsi que de la couverture des risques, facilitant ainsi la prise de positions spéculatives.

##### **➤ Nature des risques bancaires**

Plusieurs approches des risques bancaires sont en effet possibles. Les risques bancaires peuvent être classés selon leurs conséquences (risque de solvabilité, risque de liquidité,...) ou leur origine ou leur fait générateur (risque de défaillance des contreparties, risques liés aux systèmes d'information,...) ou leur caractère conjoncturel ou structurel ou leur niveau (risque micro économique ou macro-économique) ou leur ordre historique d'apparition.

##### **➤ Maîtrise et surveillance des risques**

Au regard de ces risques qui prennent une ampleur considérable en l'occurrence chez ceux dont le métier est de l'argent, une maîtrise et une surveillance rigoureuse sont impératives. La nécessité de disposer d'un outil à la fois pour maîtriser les risques généraux et les risques d'information est essentielle. Le contrôle interne n'est qu'un des aspects de cet outil.

Les autorités ont également ressenti le besoin d'en établir des minima. C'est le fondement du contrôle bancaire.

#### **1.3. La nécessité du contrôle bancaire**

La globalisation des activités bancaires et financières impose aux autorités de contrôle la définition des méthodes de surveillance et des normes minimales. Ainsi, les réglementations bancaires nationales s'appuient de plus en plus sur :

- les recommandations formulées par les instances internationales de coordination ;
- les pratiques des autres pays.

### **1.3.1. Origine du contrôle bancaire**

La prise de risques excessive par les banques en vue de financer l'activité économique les conduit souvent à une crise de liquidité se muant en une crise systémique. Les crises bancaires enregistrées dans le monde sont dues en partie à des défauts d'organisation des systèmes de contrôle interne.

- **Le comité de Bâle**

Le Comité sur les règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires ou Comité de Bâle a été créé en 1974 suite à la crise bancaire d'un important établissement de crédit allemand, la banque Herstatt, par les gouverneurs des Banques Centrales des pays du G10. Ces gouverneurs se sont réunis à Bâle, siège de la Banque des Règlements internationaux (BRI) pour adopter des mesures visant à assurer la stabilité financière avec pour volets:

- la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
- la fixation du ratio de solvabilité.

- **La surveillance de l'activité bancaire internationale**

Dans ses accords, le Comité de Bâle a mis l'accent sur une coopération étroite entre les autorités monétaires des pays d'origine et d'accueil afin d'exercer un contrôle efficace sur les grands groupes bancaires.

La surveillance des grands groupes doit être déterminante car elle conditionne la pérennité des autres banques, autrement dit, le maintien de la stabilité financière.

- **La fixation du ratio de solvabilité**

Au regard de la crise bancaire qui a eu des effets néfastes sur les économies, le Comité de Bâle a institué un ratio de solvabilité. De ce ratio, (ce ratio est aussi appelé ratio Cooke ou ratio de couverture des risques qui est au minimum 8%), d'autres problématiques ont été examinées sur la base du risque de marché, la compensation des instruments de hors bilan, le contrôle interne ou la qualité de l'information financière.

### **1.3.2. Les principes fondamentaux du Comité de Bâle**

Au nombre de vingt-cinq (25), ces principes constituent la base fondamentale de référence des autorités monétaires pour évaluer la qualité de leurs systèmes de contrôle et identifier les futurs travaux à réaliser en vue de parvenir à un niveau minimum en matière de saines pratiques de contrôle. Ainsi, ces principes offrent l'opportunité aux autorités monétaires ou de

contrôle de relever les anomalies ou les insuffisances réglementaires ou prudentielles des différents contrôles effectués.

### **1.3.3. Les objectifs des accords du Comité de Bâle**

Les accords du Comité de Bâle ont pour objectif :

- la stabilité du système bancaire : éviter tout risque systémique ;
- la stabilité monétaire d'où une identification concise des établissements qui contribuent à la création monétaire et une connaissance de l'évolution de leurs opérations ;
- la protection des intérêts de la clientèle : garantir un équilibre convenable dans les relations entre les établissements de crédit et leurs clients ;
- le bon fonctionnement du système bancaire, notamment les systèmes de règlement et de paiement ;
- l'égalité d'accès à la profession : garantir l'ouverture de la profession et donc le maintien de leur caractère concurrentiel ;
- l'orientation des placements et des financements : allocation des ressources financières conforme aux objectifs généraux de la politique économique.

## **Chapitre 2 : Le Dispositif de contrôle bancaire et le contrôle des opérations bancaires**

### **2.1. Le dispositif de contrôle bancaire**

Toute entreprise, quel que soit son activité, sa taille, son positionnement, sa structure et le secteur économique dans lequel elle évolue, est confrontée à des risques, et ce à tous les niveaux.

De ce fait, il y a donc contrôle parce qu'il y a risque.

#### **2.1.1. Evolution du système bancaire et financier de l'UMOA**

Dans la zone UMOA, l'on note une évolution du système bancaire et financier grâce à trois principaux facteurs :

- rentabilité de l'activité bancaire ;
- existence d'une épargne à faible coût ;
- convertibilité du franc CFA et son arrimage à l'euro qui lui confèrent une certaine stabilité monétaire.

#### **2.1.2. La Loi bancaire**

Les crises bancaires enregistrées dans les années 1980 ont conduit les gouvernements et les autorités monétaires à adopter une loi portant réglementation bancaire en vue de mieux assainir le secteur bancaire et financier. L'institution de cette loi qui se décline autour de neuf (09) titres majeurs, a été promulguée dans les législations respectives de tous les Etats membres de l'UMOA. Tous les établissements de crédit de l'UMOA sont donc soumis à ladite loi dans l'exercice de leur profession.

##### **2.1.2.1. La réglementation comptable bancaire**

Les établissements de crédit sont tenus d'organiser leur comptabilité selon les dispositions prévues dans le plan comptable bancaire (PCB) de l'UMOA qui est entré en vigueur depuis le 01 Janvier 1996. Tous les établissements de crédit sont assujettis au PCB à partir duquel l'information comptable et financière est utilisée par les autorités de tutelle puisque le

contrôle qu'elles exercent sur le système bancaire s'effectue principalement sur pièces et sur place.

Le PCB vise les objectifs fondamentaux suivants :

- l'intégration des normes généralement admises au plan international en matière d'évaluation, de comptabilisation et de présentation de l'information financière ;
- l'actualisation et la fiabilité des données transmises aux Autorités monétaires et de contrôle ;
- l'incitation des établissements assujettis à se doter d'outils et de techniques modernes de gestion.

Au vu de ces objectifs, le PCB est caractérisé par :

- l'imposition d'un plan de comptes avec des contenus de comptes clairement définis ;
- la définition de l'organisation comptable relative au manuel de procédures, à l'enregistrement des opérations, à la confection des documents de synthèse et à l'établissement des comptes consolidés ;
- la définition des principes comptables ;
- la définition des méthodes comptables, notamment les méthodes d'évaluation, les règles et les procédures de préparation et de présentation des documents de synthèse.

#### **2.1.2.2. Les règles de provisionnement des créances**

Les établissements de crédits sont tenus de respecter les dispositions relatives (**instruction 94-05 du 16 Août 1994** de la BCEAO relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance) aux règles de provisionnement des créances.

Ainsi, sont pris en compte les risques directs ou engagements par signature sur l'Etat et ses démembrements ; les risques garantis par l'Etat ; les risques privés non garantis par l'Etat ; les créances privées ne bénéficiant pas de garanties et les risques assortis de garanties réelles. La constitution de provision peut être d'ordre facultatif dans certains cas et obligatoire dans d'autres cas.

#### **2.1.3. Les normes prudentielles**

Les normes prudentielles comprennent les normes quantitatives et les normes qualitatives.

### **2.1.3.1. Les normes quantitatives**

Ces normes recouvrent le capital minimum réglementaire, les prises de participations, les prêts aux apparentés, les immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières, la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres, les ratios de gestion et la position extérieure des banques.

- **Le capital minimum réglementaire**

C'est le capital fondé sur les textes de base pour l'exercice de la profession bancaire. Il est commun à toutes les banques soit 5 milliards de F.CFA dans les Etats membres de l'UMOA. Ce capital doit à tout moment représenter les fonds propres effectifs.

- **Les prises de participations**

Les établissements de crédit peuvent détenir directement ou indirectement des participations dans une même entreprise autre qu'une banque, un établissement financier ou une société immobilière, une participation inférieure ou égale à 25% du capital de l'entreprise ou à 15% de leurs fonds propres de base.

- **Les prêts aux actionnaires, aux dirigeants et au personnel**

Le montant global des concours comprenant les engagements par signature consentis par les établissements de crédit aux apparentés ne doit pas dépasser 20% des fonds propres effectifs. Il est formellement fait obligation aux établissements de crédit de déclarer tout concours atteignant au moins 5% des fonds propres effectifs aux personnes participant à leur direction, contrôle, gérance ou fonctionnement à la Banque Centrale. Sont concernées aussi par cette disposition les personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement 10% des droits de vote ou plus au sein des établissements de crédit.

- **Les immobilisations hors exploitations et participations dans les sociétés immobilières**

Les établissements de crédit doivent limiter leurs immobilisations et leurs participations dans les sociétés immobilières à un maximum de 15% de leurs fonds propres de base.

- **La limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres.**

Les immobilisations acquises, à l'exception de celles réalisées au titre des garanties, dans le cadre de l'exploitation de l'activité doivent être financées par les ressources stables à hauteur de 100% des fonds propres effectifs.

- **Les ratios de gestion**

Il s'agit du ratio de solvabilité, de liquidité, de structure de portefeuille, du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables et de la norme de division des risques. Les modalités de calcul de ces ratios sont précisées en **annexe 1**.

- **Le ratio de couverture de risques ou ratio de solvabilité**

C'est un ratio qui permet aux banques de mesurer l'importance des fonds propres aux crédits octroyés. C'est un indicateur qui permet de déterminer la part des fonds propres effectifs capables d'absorber les pertes. Le calcul de ce ratio est un rapport entre les fonds propres effectifs et les risques pondérés nets.

$$\frac{\text{Fonds propres effectifs}}{\text{Risques pondérés nets}} \geq 8\%$$

- **Le ratio de liquidité**

C'est un ratio qui met en évidence les actifs réalisables et disponibles à moins de 3 mois sur les passifs exigibles et engagements à moins de 3 mois compte tenu du remboursement sur la même durée des dépôts et autres engagements. Elle traduit la solvabilité à court terme.

$$\frac{\text{Actifs réalisables et disponibles à moins de 3 mois}}{\text{Passifs exigibles et engagements à moins de 3 mois}} \geq 75\%$$

- **Le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables**

Ce coefficient mesure le rapport des ressources stables à moyen et long terme ( $\geq 2$  ans) aux emplois à moyen et long terme ( $\geq 2$  ans). Il constitue un indicateur tant de la solvabilité que de la liquidité à long terme.

$$\frac{\text{Ressources stables à moyen et long terme (min 2 ans)}}{\text{Emplois à moyen et long terme (min 2 ans)}} \geq 75\%$$

➤ **La division des risques**

La division des risques résulte du principe que les établissements de crédit, compte tenu de leurs particularités, ne doivent pas concentrer leurs crédits sur un même client. Deux normes ont été retenues pour limiter les banques à l'octroi exorbitant de crédits.

La première norme est relative à une seule et même signature ne devant pas dépasser 75% des fonds propres effectifs.

La deuxième norme fait apparaître que le volume global des encours atteignant individuellement 25% des fonds propres effectifs ne doit pas dépasser 800% des fonds propres effectifs.

➤ **Le ratio de structure de portefeuille**

C'est un ratio qui permet de contrôler la qualité du portefeuille de crédits de la banque. C'est un rapport entre les encours de crédits bénéficiant d'accords de classement et le total des crédits bruts.

$$\frac{\text{Encours de crédits bénéficiant d'accords de classement}}{\text{Total crédits bruts}} \geq 60\%$$

• **La position extérieure**

La position extérieure de la banque correspond au solde net entre ses avoirs et ses engagements à l'extérieur notamment auprès de ses correspondants étrangers. Aux termes de la réglementation des changes, les établissements de crédit ne sont pas autorisés à entretenir des disponibilités à l'extérieur de l'UMOA sauf celles correspondant aux besoins de leurs opérations courantes.

**2.1.3.2. Les normes qualitatives**

Ce sont des règles auxquelles les établissements de crédit sont assujettis pour s'assurer de la qualité de réalisation effective de leurs opérations. On note le contrôle interne, la lutte contre le blanchiment d'argent.

- **Le contrôle interne**

Dans la zone UMOA, c'est la **circulaire N°003-2011/CB/C** (elle est jointe en **annexe 2**) instruite par la Commission Bancaire qui définit l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit. Le système de contrôle interne a pour objet :

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

- **La lutte contre le blanchiment des capitaux**

L'**instruction n°01/2007/RB du 02 juillet 2007** relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux au sein des organismes financiers en général et la **directive n°07/2002/CM/UEMOA** relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux dans les Etats de l'UEMOA précise les modalités d'application de cette loi.

Les opérations de blanchiment de capitaux sont définies par un ou plusieurs des agissements commis intentionnellement à savoir :

- la conversion, le transfert ou la manipulation de biens dont l'auteur sait qu'il provient d'un crime ou d'un délit ou d'une participation à ce crime ou ce délit dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine illicite desdits biens ou d'aider toute personne impliquée dans la commission de ce crime ou délit à échapper aux conséquences judiciaires de ses actes ;
- la dissimulation, le déguisement de la nature, de l'origine, de l'emplacement, de la disposition, du mouvement ou de la propriété des biens réels ou de droits y relatifs dont l'auteur sait qu'ils proviennent d'un crime ou d'un délit tels que définis par les législations nationales des Etats membres de l'UEMOA ou d'une participation à ce crime ou délit ;
- l'acquisition, la détention ou l'utilisation des biens dont l'auteur sait, au moment de la réception desdits biens, qu'ils proviennent d'un crime ou d'un délit ou d'une participation à ce crime.

## **2.2. Le contrôle des opérations bancaires**

### **2.2.1. Les opérations bancaires**

Il existe plusieurs opérations effectuées par les banques. Celles les plus importantes sont relatives à la collecte des dépôts, l'octroi de crédits ainsi que la mise à disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement.

#### **2.2.1.1. Les opérations de dépôts**

Ce sont des opérations qui consistent pour les établissements de crédit à recevoir des fonds du public, d'en disposer pour leur propre compte mais de les restituer au moment opportun. Les dépôts sont rémunérés à l'issue d'un accord entre les établissements de crédit et leur clientèle.

Elles sont de natures diverses et comprennent :

- les dépôts à vue ;
- les dépôts à terme ;
- les bons de caisse ;
- les comptes d'épargne (ordinaire ou logement) ;
- les plans d'épargne logement.

#### **2.2.1.2. Les opérations de crédit**

Ce sont des actes par lesquels une personne, agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Les opérations de crédit sont source de véritables risques. On retient plusieurs types de crédit en fonction des destinataires.

##### **➤ Les crédits aux entreprises**

Les crédits octroyés aux entreprises sont assujettis préalablement à des formalités juridiques et un examen des états financiers.

Les formalités juridiques concernent les statuts, le registre du commerce, le NINEA, les copies des pièces d'identité du ou des signataires, un justificatif d'adresse et le cachet de la structure.

L'analyse des états financiers permet de connaître la situation financière de l'entreprise pour la prise de décision en matière de risques. On distingue les crédits d'exploitation des crédits d'investissement.

➤ **Les crédits d'exploitation**

Ce sont l'escompte des effets de commerce, les crédits de trésorerie (facilité de caisse, découvert et crédit spot), l'avance sur marchés ou sur commande, le crédit de campagne et l'avance sur marchandises.

➤ **Les crédits d'investissement**

Ce sont les crédits à moyen et long terme et les crédits bail mobilier ou immobilier.

**2.2.1.3. Les moyens de paiement**

Le règlement N°15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA définit notamment le rôle respectif des banques, du parquet, de la Banque Centrale et du grand public dans les systèmes de paiement, les règles applicables aux instruments de paiement ainsi que le nouveau dispositif de centralisation des incidents de paiement.

A ce titre, sont considérés comme moyens de paiement, tout instrument quel que soit le support ou le procédé technique utilisé permet tant à toute personne de transférer des fonds. Il s'agit des chèques, de la lettre de change et billet à ordre, des cartes de retrait et de paiement, des virements ou avis de prélèvement, des cartes de crédits et transferts électroniques de fonds.

**2.2.2. Le contrôle quantitatif**

Le contrôle quantitatif peut s'effectuer à plusieurs niveaux.

**2.2.2.1. Les réserves obligatoires**

Prévu par l'article 20 des statuts de la Banque Centrale, le système des réserves obligatoires est entré en vigueur dans l'UMOA à compter du 1<sup>er</sup> octobre 1993 à la faveur de la mise en place des nouveaux instruments de la politique monétaire.

Elles ont pour objectif de :

- assurer le contrôle de la liquidité bancaire ;
- faciliter la politique des taux d'intérêt ;
- accroître la sécurité du système financier ;
- orienter la structure de l'épargne et du crédit.

L'assiette des réserves obligatoires des banques est composée des dépôts à vue, des crédits à court terme (y compris les crédits de campagne) et les créances brutes sur l'extérieur. Son coefficient est une décision arrêtée par le comité de politique monétaire de la BCEAO et est fonction de la conjoncture économique des différents Etats membres de l'UMOA.

En matière de contrôle, seule la constitution des réserves obligatoires est appréciée à partir des soldes en fin de journée de son compte ordinaire et de son compte titres dans les livres de la BCEAO. Pour les soldes, les montants seront décomptés par unité de millions et sans décimale. La BCEAO établira la moyenne arithmétique des soldes en fin de journée, arrêtés par unité de millions des comptes courants des banques ainsi que des comptes titres relatifs aux titres publics.

#### **2.2.2.2. Les conditions de banque**

Elles portent notamment sur les taux d'intérêt effectivement appliqués, les concours alloués par les banques ainsi que les dépôts de leurs clientèles. Les données sont communiquées mensuellement par les banques et sont agrégées par les services de la BCEAO au niveau national puis régional. Les conditions de banque étant libéralisées, les frais et les commissions prélevés à l'ouverture des comptes varient d'une banque à l'autre.

#### **2.2.2.3. Le contrôle des Mouvements des Comptes de Correspondants à l'Extérieur (MCCE)**

Le MCCE est un état comptable qui enregistre l'ensemble des avoirs et engagements auprès des correspondants.

Aux termes du **règlement n°R09/98/CM/UEMOA** du 20 décembre 1998 relatif aux relations financières extérieures des Etats de l'UMOA, les opérateurs économiques sont tenus d'encaisser et de rapatrier dans le pays d'origine auprès de la banque domiciliataire

l'intégralité des sommes provenant de la vente de marchandises dans un délai d'un mois à compter de la date d'exigibilité du paiement. La banque domiciliataire est tenue de procéder au rapatriement effectif du produit des recettes d'exportation par l'intermédiaire de la BCEAO.

### **2.2.3. Le contrôle qualitatif**

On retient le contrôle interne, le contrôle externe, et l'accord de classement.

#### **2.2.3.1. Le contrôle interne**

Selon Jean Luc SIRUGUET (**le contrôle comptable bancaire tome 1, 2007**), le mot même de contrôle est ambigu et plein de nuances. En France, il signifie le pouvoir d'exercer une action de surveillance sur une chose pour la juger. Aux Etats Unis, *to control* veut dire conserver la maîtrise de quelque chose. De ces deux tendances, il en découle :

Contrôle=vérification et contrôle=maîtrise

Ainsi, d'après le *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)*, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les Dirigeants et le Personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants:

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ces objectifs ne peuvent être atteints que par la mise en place de l'audit interne dont la mission est de :

- assurer un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- informer régulièrement, de manière indépendante, la Direction Générale, l'Organe Délibérant et le Comité d'audit de l'état du contrôle interne.

### **2.2.3.2. Le contrôle externe**

Il est en général exercé par les commissaires aux comptes, les auditeurs externes et les organes publics de supervision bancaire (Commission Bancaire / BCEAO). Ce contrôle peut être réalisé à deux niveaux :

- Le niveau de contrôle permanent ou sur pièces qui assure la surveillance individuelle. Le but des contrôles sur pièces est de rapprocher les déclarations des banques à leurs situations mensuelles ou annuelles ;
- Le niveau de contrôle sur place est effectué par les contrôleurs bancaires à travers des entretiens auprès des dirigeants et des vérifications sur site.

### **2.2.3.3. Le dispositif des accords de classement de la BCEAO**

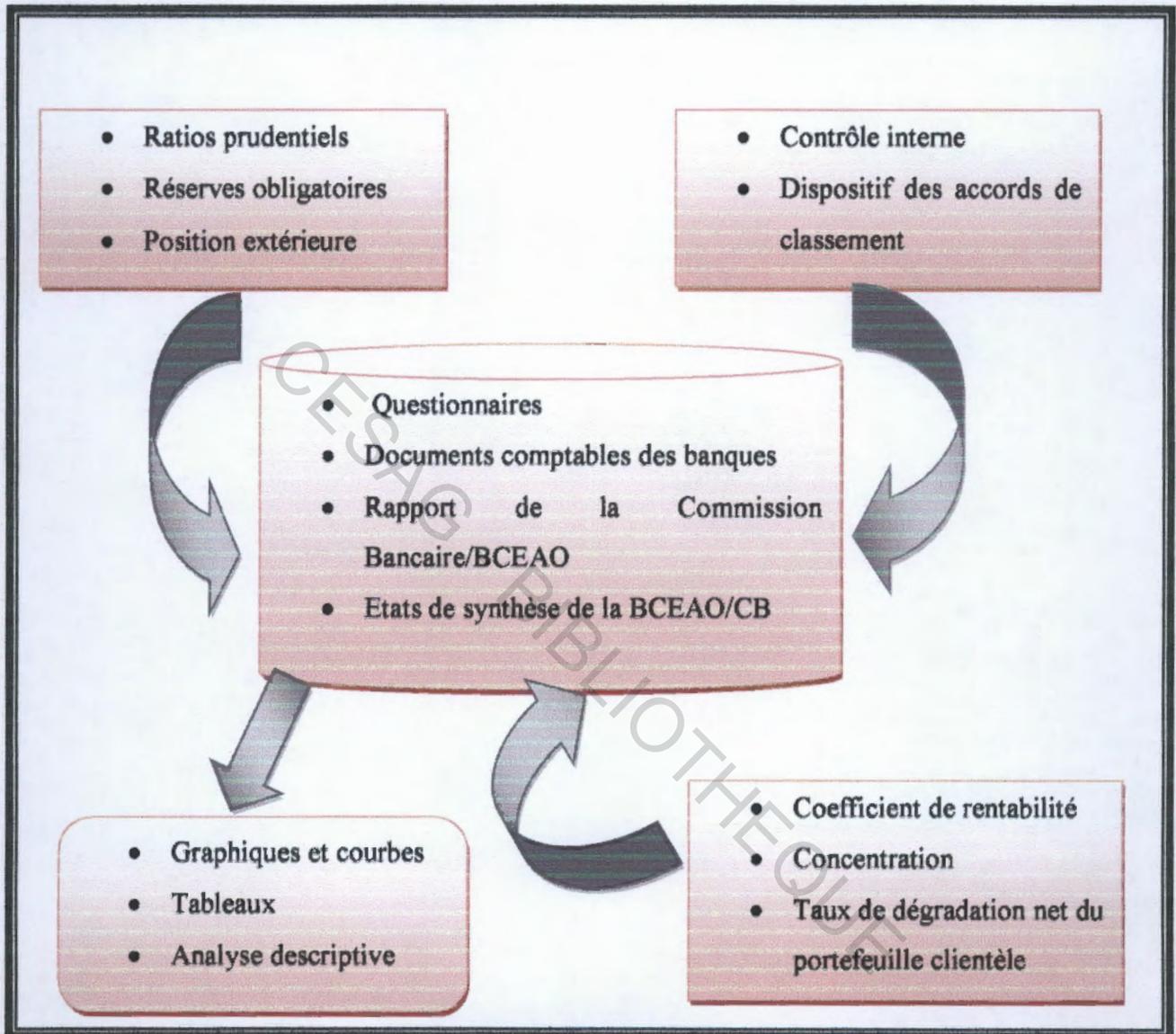
C'est un dispositif qui permet d'apprécier la qualité de distribution des crédits des banques aux entreprises et en conséquence bénéficier des concours de refinancement de la BCEAO. C'est un instrument de contrôle qualitatif a posteriori qui porte sur les cinquante (50) plus grosses entreprises clientes de chaque banque. Ce contrôle est assuré majoritairement à travers quatre ratios de décision qui sont : l'autonomie financière, la capacité de remboursement, la rentabilité et la liquidité. D'autres ratios tels que les ratios d'observation sont également pris en compte.

### **2.3. Méthodologie d'étude**

La méthodologie de l'étude va consister à formuler d'abord le modèle d'analyse, ensuite à collecter les données et enfin à faire un traitement et une analyse des données.

### 2.3.1. Modèle d'analyse

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

### 2.3.2. La collecte des données

La collecte de données fera ressortir la procédure d'échantillonnage et les outils de collecte.

#### 2.3.2.1. La procédure d'échantillonnage

Elle sera réalisée sur les données agrégées de l'ensemble des banques sénégalaises.

### **2.3.2.2. Les outils de collecte des données**

La collecte des données consistera à procéder à une analyse documentaire et une formulation de questionnaires adressés aux agents du Service des Etablissements de crédit et des Micro finances de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal pour définir notre étude.

L'analyse documentaire reposera sur :

- les documents comptables et extra comptables périodiques ;
- les rapports de la Commission Bancaire/BCEAO
- les états de synthèse de la BCEAO/Commission Bancaire

### **2.3.3. Le traitement et l'analyse des données**

Les données collectées seront traitées à partir des tableaux, des graphiques, des courbes et de l'analyse descriptive. Ainsi, nous évaluerons les points forts et faibles, la tendance évolutive des banques pour en dégager les résultats ainsi que les recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : APPLICATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE BANCAIRE AU  
SYSTEME BANCAIRE SENEGALAIS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : Organisation du système bancaire Sénégalais**

### **3.1. Organisation du système bancaire sénégalais**

Le système bancaire sénégalais, à l'instar des autres systèmes bancaires des pays membres de l'UEMOA, est organisé selon les principes arrêtés par cette Union.

Ces principes d'organisation sont le résultat des efforts consentis par la Banque Centrale et la Commission Bancaire en matière d'évolution du cadre réglementaire des activités bancaires.

#### **3.1.1. Caractéristiques du système bancaire sénégalais**

La place sénégalaise devient de plus en plus une opportunité attrayante pour les investisseurs. Le secteur connaît d'importants résultats liés à son système de management.

##### **3.1.1.1. Le poids économique du système bancaire**

En 2010, le système bancaire sénégalais a cumulé une part contributive de 3,5% du Produit Intérieur Brut (PIB). Cette contribution est surtout caractérisée par un crédit intérieur qui a connu une nette augmentation de 249,5 milliards de FCFA.

En effet, ce crédit était de 1603,6 milliards en 2009 et est passé à 1853,1 milliards de FCFA en 2010.

Ces crédits intérieurs sont constitués d'une part, par une forte prédominance des crédits à court terme et d'autre part par une faible allocation des crédits à moyen et long terme.

##### **3.1.1.2. Evolution du secteur bancaire**

Au 31 décembre 2009, on dénombrait dix-huit (18) banques au Sénégal. Ce nombre vient de connaître une légère augmentation, en ressortant à dix-neuf (19) banques en 2011.

Le réseau bancaire qui avait enregistré 269 agences à fin décembre 2010 est passé aujourd'hui à 278 agences. Ce qui représentait 19,4% du nombre total de guichets de banque de l'UMOA.

### **3.1.2. Les composantes du système bancaire sénégalais**

Les banques sont les partenaires privilégiés de la Banque Centrale. A ce titre, une politique monétaire efficace de la Banque Centrale est toujours conditionnée par un système bancaire stable et organisé. Le système bancaire sénégalais est composé des banques, du Conseil National de Crédit, de la Commission Bancaire, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, du ministère des finances et de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF).

#### **3.1.2.1. La Banque Centrale (BCEAO)**

En tant qu'Institut d'émission et Autorité de contrôle, la Banque Centrale joue un rôle prépondérant en matière de surveillance bancaire, de distribution et de contrôle de crédit. Elle accorde des concours aux banques qui peuvent être assimilés à :

- des opérations d'open-market ;
- des refinancements auprès du guichet permanent de prêt marginal ;
- des avances intra-journalières ;
- des escomptes, acquisitions, ventes fermes et prise en pension.

Elle intervient également dans le suivi de financement de la campagne agricole et de l'accompagnement des émissions des bons du trésor et obligations d'Etat.

Toujours dans le cadre de sa mission, elle intervient aussi au niveau de :

- l'organisation du marché monétaire ;
- la prise de participations au capital d'établissements ou d'organismes dont l'activité présente un intérêt général pour un ou plusieurs Etats de l'Union ;
- l'ouverture dans ses écritures des comptes des banques ;
- l'exécution des transferts scripturaux pour le compte des banques ;
- la centralisation des incidents de paiement recensés par les banques ;
- l'organisation et la gestion des chambres de compensation du système bancaire ;
- la communication par les banques de tous les documents nécessaires à l'exercice des fonctions de la Banque Centrale.

✓ **Le Comité de Politique Monétaire (CPE)**

Composé du Gouverneur de la BCEAO qui en assure la Présidence, des Vice-gouverneurs, d'un membre proposé par chacun des Etats membres de l'UMOA (nommé par le Conseil des Ministres) et la France et enfin de quatre (04) membres nommés *intuitu personae* par le Conseil des Ministres sur proposition du Gouverneur de la BCEAO ; le Comité de Politique Monétaire est chargé de la définition de la politique monétaire au sein de l'UMOA, ainsi que de ses instruments conformément aux statuts de la Banque Centrale.

Il définit les principes généraux des opérations d'open-market et de crédit effectuées par la Banque Centrale. Il arrête la liste des intervenants et celle des supports éligibles à ces opérations.

Il fixe les critères d'admissibilité des effets et valeurs au portefeuille de la Banque Centrale.

**3.1.2.2. La commission Bancaire (CB)**

Instance de l'UMOA créée à l'issue d'une convention entrée en vigueur le 01 octobre 1990, la Commission Bancaire trouve son fondement dans la surveillance et le contrôle bancaire. Ainsi dans le cadre de son activité, elle formule les circulaires relatives à la profession bancaire. Elle mène cette mission conjointement avec la Banque Centrale.

Elle exerce sa mission à travers les instruments suivants :

- contrôle sur pièces et sur place auprès des banques ;
- prise de mesures disciplinaires en cas de non-respect des dispositions applicables ;
- prise de sanctions disciplinaires et pécuniaires ;
- mise sous administration provisoire ou en liquidation des banques ;
- avis d'agrément des banques ;
- retrait d'agrément des banques ;
- fixation des normes prudentielles individuelles des banques en fonction de leur situation ;
- formulation d'avis conforme avant l'ouverture des procédures d'apurement de passif à l'égard des banques ;
- contrôle des Systèmes Financiers Décentralisés.

### **3.1.2.3. Le Ministre des Finances**

Le Ministre des Finances joue un rôle essentiel dans l'organisation du système bancaire. Il est l'interface entre le système bancaire et la Banque Centrale. En raison de la nouvelle réforme, certaines compétences du Ministre des Finances ont été dévolues à la Commission Bancaire.

Mais, le Ministre des Finances conserve tout de même une partie de ces compétences. Il a pour mission de :

- recevoir les dossiers d'agrément et de les transmettre à la BCEAO ;
- prononcer l'agrément après avis conforme de la Commission Bancaire ;
- prononcer l'autorisation préalable de toute cession de plus de vingt pour cent (20%) de l'actif correspondant à des opérations ;
- prononcer l'autorisation préalable de la mise en gérance ou cessation de toute activité bancaire ;
- accorder des dérogations individuelles et temporaires après avis conforme de la Commission Bancaire.

### **3.1.2.4. Le Conseil National de Crédit (CNC)**

Le Conseil National de Crédit ou CNC est un organe consultatif de la BCEAO. A ce titre, il est chargé d'étudier les conditions de fonctionnement du système bancaire et financier, notamment dans ses relations avec la clientèle et dans la gestion des moyens de paiement, ainsi que les conditions de financement de l'activité économique.

Le CNC élabore et met en œuvre annuellement, un programme de travail. Il peut, à la demande du Comité de Politique Monétaire (CPM), donner son avis sur toutes réglementations, instructions ou recommandations d'ordre monétaire, bancaire et financier, et contribuer à l'analyse de la situation économique et financière dans le cadre du processus de prises de décision de politique monétaire.

Le CNC établit chaque année, à l'intention du CPM, un rapport sur l'évolution de la situation monétaire et du crédit ainsi que celle du système bancaire et financier de l'Etat.

Il peut charger certains de ses membres d'étudier des questions particulières. A cet effet, il peut constituer en son sein des groupes de travail ou d'étude. Les travaux des groupes d'étude, examinés et adoptés par le Conseil en séance plénière, peuvent être publiés par la BCEAO.

### **3.1.2.5.L'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal (APBEFS)**

L'APBEFS est un organe régi par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et par les dispositions légales et réglementaires qui concernent la profession du banquier ou les professions s'y rattachant. Elle comprend les banques et les établissements financiers inscrits sur la liste des banques et sur la liste des établissements financiers qui sont tenues par la BCEAO, conformément aux articles 9 et 12 de la loi 76-52 du 09 avril 1976. Elle est composée d'un bureau comprenant un Président et de deux (02) Vice-présidents élus pour une durée de deux (02) ans. Le Président est obligatoirement le représentant d'une banque et l'un des deux Vice-présidents obligatoirement le représentant d'un établissement financier. L'APBEFS a pour objet :

- d'entretenir des rapports réguliers entre ses membres ;
- de s'intéresser au rôle de l'épargne et du crédit, et à l'expansion économique dans le cadre du développement du pays, et de présenter au gouvernement toutes suggestions d'intérêt général en ces domaines ;
- d'étudier toutes les questions intéressant l'exercice de la profession bancaire et des professions s'y rattachant et de provoquer des accords sur ces questions ;
- d'assurer la direction effective des organismes communs que les banques ou établissements financiers constitueraient.

En outre, elle joue à l'égard de la réglementation du travail le rôle attribué aux syndicats professionnels. Elle est habilitée à porter plainte auprès des tribunaux et à se constituer partie civile. Elle est également habilitée à intervenir en justice dans toute instance où une banque ou un établissement financier est en cause et où elle estime que les intérêts de la profession sont en jeu. Enfin, elle peut saisir le Ministre des Finances ou la BCEAO des manquements constatés aux dispositions de la loi portant réglementation bancaire.

### **3.1.2.6.Les Banques**

Les banques constituent un maillon essentiel dans les relations économiques et financières des Etats. La première mission dévolue aux banques est celle de l'intermédiation financière.

Au Sénégal, on trouve en général l'ensemble des banques qui collectent les dépôts du public afin de les transformer en crédits. Ainsi compte tenu de leur caractère particulier, les banques sont assujetties à certaines dispositions de la réglementation bancaire qui leur permet de mener leurs activités.

Les activités exercées par les banques diffèrent les unes aux autres. On trouve :

- **les banques Universelles**

Elles sont qualifiées par leur structure du bilan quant aux opérations qu'elles sont habilitées à exercer. Ce sont des banques qui exercent toutes les opérations bancaires. Elles sont au nombre de 14 sur les 19 banques.

- **les banques spécialisées**

Ce sont des banques qui exercent une activité clé conformément aux besoins des différents secteurs socio-économiques. Elles sont cinq (05) et mènent leurs activités respectivement dans :

- l'habitat ;
- l'agriculture ;
- la micro finance ;
- la finance islamique ;
- les opérations de marché.

### **3.2.Gouvernance des banques**

La circulaire N°005-2011/CB/C/ de la Commission Bancaire jointe en **annexe 3** relative à la gouvernance des établissements de crédit notamment les banques précise les acteurs qui y participent.

Ainsi, on retient l'Assemblée Générale Ordinaire, l'organe délibérant, l'organe exécutif et le comité d'audit.

#### **3.2.1.L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)**

Instance suprême d'une banque ou d'une société, l'AGO regroupe l'ensemble des détenteurs d'actions formant le capital social. Elle a pouvoir de prendre toutes les décisions relatives à l'établissement aux conditions de quorum définies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

L'AGO dispose de pouvoirs et de responsabilités selon les dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA.

A cet effet, elle doit être suffisamment informée de la gestion de l'établissement et exerce ses attributions qui lui sont conférées par la loi, en ce qui concerne:

- La nomination des administrateurs et la détermination de leurs indemnités annuelles de fonctions, conformément aux dispositions légales ;
- la nomination des commissaires aux comptes, le renouvellement de leur mandat à terme s'il y a lieu et la fixation du montant de leurs honoraires ;
- l'adoption des états financiers de synthèse ;
- l'approbation ou le refus d'approbation des conventions conclues entre les dirigeants sociaux et l'établissement ;
- la décision de toute opération entraînant la modification des statuts.

### **3.2.2.L'Organe délibérant**

Désigné aussi sous le terme de 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 toute circonstance au nom de la société dans la limite de l'objet social et des compétences réservées à l'AGO.

La composition des membres de l'organe délibérant doit refléter la capacité des personnes physiques aptes à porter un jugement indépendant sur les activités de la banque.

L'organe délibérant est responsable devant les actionnaires de la bonne gestion de la banque.

A ce titre, il est tenu en particulier :

- de définir les objectifs stratégiques de la banque, notamment la politique générale en matière de risques, l'exercice ou les délégations de pouvoirs d'investissement ou de placement et les procédures de gestion des risques ;
- de veiller à l'exercice effectif des pouvoirs en matière d'investissement et de placement ;
- d'adopter les manuels de procédures des opérations ;
- d'approuver l'organigramme et l'organisation de la banque;
- d'adopter les codes de déontologie applicables aux administrateurs, aux dirigeants et au personnel ;
- de mettre en place les comités de gestion en définissant leurs objectifs, leur composition et leurs procédures de fonctionnement ;
- d'instituer en son sein un comité d'audit ou une structure équivalente ;
- d'arrêter les états financiers de synthèse ;

- de nommer le Directeur Général et le cas échéant le Directeur Général Adjoint et fixer leurs rémunérations ;
- de définir la politique en matière de contrôle et d'exercer une surveillance permanente de la gestion ;
- de rendre compte aux actionnaires et veiller à leur information suffisante et régulière sur la gestion de la banque.

### **3.2.3.L'organe exécutif**

C'est l'instance dans les banques ou sociétés qui assurent la gestion courante et l'application effective de l'orientation de l'activité. Il est composé du Directeur général, du Directeur général adjoint, des directeurs et du personnel. Il est sous le contrôle de l'organe délibérant.

L'organe exécutif doit notamment veiller à :

- gérer la banque dans le respect de l'objet social fixé dans les statuts et de toutes les dispositions légales qui sont lui sont applicables ;
- assurer une information suffisante des administrateurs sur la gestion de la société ;
- prévenir, détecter et gérer tout conflit d'intérêts potentiels, notamment dans le cadre de l'octroi des prêts aux actionnaires, administrateurs et dirigeants.

### **3.2.4.Le comité d'audit**

C'est une structure mise en place par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Le comité est principalement composé des administrateurs non-salariés possédant une expérience avérée en matière de communication financière et de contrôle interne. Il a pour mission :

- de vérifier la fiabilité et la transparence des informations fournies ;
- d'apprécier la pertinence des méthodes comptables ainsi que la qualité du système de contrôle interne ;
- de rendre compte à l'organe délibérant de l'état de mise en œuvre des recommandations de la Commission Bancaire, des auditeurs internes et des auditeurs externes ;
- de proposer le cas échéant des pistes d'amélioration.

Dans l'exercice de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre à titre consultatif d'autres personnes notamment le Responsable de l'audit interne, les membres de la direction et les Commissaires aux comptes.

### **3.3.Présentation de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal**

La conférence des chefs d'Etat du 20 décembre 1982 à Yamoussoukro ainsi que celle du 29 et 30 novembre 1983 à Niamey a conduit les Chefs d'Etat à doter chaque pays membre de l'UMOA d'une Direction Nationale de la BCEAO. Cette initiative a été rendue nécessaire en raison de l'importance du volume d'activités bancaires, de la gestion de la monnaie et du crédit et enfin de la mise en œuvre de la politique monétaire.

#### **3.3.1.Attributions**

Dans l'exercice de ses fonctions, le Directeur National de la BCEAO peut être assisté d'un ou de plusieurs Adjointes sur décision du Gouverneur. Le Directeur National assure les fonctions suivantes :

- représentation du Gouverneur sur le territoire national ;
- coordination des activités des Agences et des dépôts de signes monétaires ;
- gestion du budget dont il est l'ordonnateur principal des dépenses ;
- contrôle réglementaire et tout contrôle notamment de qualité, des activités des Agences et des dépôts de signes monétaires ;
- mise en œuvre de la politique monétaire sur le territoire national ;
- émission et approvisionnement en signes monétaires sur le territoire national ;
- suivi des programmes économiques et financiers de l'Etat ;
- gestion du personnel, des emplois et des carrières des agents.

A travers ses attributions, La Direction Nationale est structurée comme suit :

- un contrôle des opérations placé sous la responsabilité d'un Contrôleur des Opérations Principal ;
- une Agence Principale placée sous l'autorité d'un Directeur ;
- des Agences auxiliaires placées sous l'autorité des Chefs d'Agences ;
- des dépôts de signes monétaires chargés des opérations de caisse.

Dans cette organisation, il est important de préciser que seule l'Agence Principale abrite le bureau du Directeur National.

#### **3.3.2.L'Agence Principale**

L'Agence Principale est sous la supervision d'un Directeur d'Agence. Elle est subdivisée en huit (08) services :

- Service des études et des statistiques ;
- Service de caisse ;
- Service des opérations bancaires ;
- Service des établissements de crédit et des micro-finances ;
- Service de l'administration et du patrimoine ;
- Service de la comptabilité et du budget ;
- Service informatique.

Rappelons que parmi ces services précités, notre stage s'est déroulé au service des Etablissements de crédit et des Micro finances.

### **3.3.2.1.Missions**

Le Directeur de l'Agence Principale a pour mission la coordination des activités et le fonctionnement harmonieux des services de l'Agence Principale. Les activités de l'Agence Principale concernent :

- les études de conjoncture ;
- la collecte et l'analyse des statistiques économiques et financières ;
- la collecte et l'analyse des statistiques monétaires ;
- les interventions de la Banque Centrale ;
- le suivi et l'analyse de l'évolution des crédits et de la qualité du portefeuille des établissements de crédit ;
- le suivi et le contrôle des institutions de micro finances ;
- les opérations de caisse ;
- la mise en œuvre du système de contrôle de gestion ;
- la gestion comptable et budgétaire ;
- les opérations financières ;
- la gestion et la surveillance des systèmes de paiement ;
- la paie du personnel ;
- la gestion administrative et sociale ;
- la tenue de la régie d'avances ;
- la sécurité des personnes, des biens et des locaux ;
- le traitement informatique.

### **3.3.2.2. Présentation du service des établissements de crédit et des Micro finances (SECM)**

Faisant partie intégrante des services de l'Agence Principale, le SECM traite toutes les opérations relatives à la surveillance des banques et micro finances, les conditions de refinancement des banques.

Ses attributions portent stricto sensu sur la mise en œuvre de la politique monétaire à travers la surveillance des établissements de crédit, le suivi du secteur de la micro finance ; la gestion de la centrale des bilans et des risques, la gestion du dispositif des accords de classement ; le refinancement des banques et l'organisation du marché monétaire; la collecte et le traitement de données périodiques.

Le SECM assure également la préparation et la tenue des réunions du Comité National du Crédit et des rencontres entre la Direction Nationale et l'APBEF.

Il introduit les dossiers examinés par les organisations sociales des structures dans lesquelles la Banque Centrale détient des participations ou est représentée dans le Conseil d'Administration.

Le SECM placé sous l'autorité d'un Chef de service est composé de trois (03) sections placées chacune sous la responsabilité d'un Chef de section. On a :

- la section banques, établissements financiers et Micro finances sous les responsabilités de **M. THIerno Dème** qui a en charge la section Banque et Etablissements Financiers et de **Mme DIOUF Karhadiata** qui assure la surveillance des Micro finances.
- la section accords de classement qui est sous la coordination de **Mme NDIAYE**
- la section refinancement qui est sous la supervision de **M. Pape Ibrahim SOW**

#### **➤ La section banques, établissements financiers et microfinances**

Cette section s'occupe de la surveillance des établissements de crédit et de la surveillance des systèmes financiers décentralisés (SFD) selon l'article 44.

L'un des principaux objectifs de la BCEAO est la lutte contre l'inflation c'est-à-dire maintenir la stabilité des prix. Pour parvenir à cet objectif, elle utilise les instruments de la politique monétaire tels que les réserves obligatoires, les opérations d'open market et les taux directeurs. Deux canaux de transmission (le crédit et le taux d'intérêt) sont utilisés par ces instruments au travers desquels la Banque Centrale arrive à contrôler le pouvoir des banques à générer de la monnaie. Pour que la Banque Centrale atteigne cet objectif, il faudrait surtout

que le système bancaire soit stable, d'où l'importance de la surveillance bancaire. Cette section reçoit également les dossiers de demande d'agrément en faisant une première analyse avant de les transmettre à la Commission Bancaire. Elle veille au suivi du respect du dispositif prudentiel à travers les documents comptables et financiers périodiques des banques. Elle effectue des missions de contrôle périodique avec ou sans la Commission Bancaire et est tenue d'adresser des rapports de missions à la Commission Bancaire. Elle suit la position extérieure des établissements de crédits à travers le Mouvement des Comptes des Correspondants à l'Extérieur (MCCE) avant d'effectuer des opérations de transfert pour la banque.

Au niveau des SFD, la surveillance est assurée concomitamment par la Banque Centrale et le Ministère des Finances. Les SFD sont au même titre que les établissements de crédit régis par une loi portant réglementation des SFD.

➤ **La section accords de classement**

C'est la section qui traite du contrôle qualitatif a posteriori de la distribution de crédits aux entreprises par les banques. Son objectif fondamental est de mesurer la qualité des crédits octroyés à travers le ratio de structure de portefeuille qui est de 60%. Les dossiers de demande d'accords de classement sont introduits par les banques en l'occurrence les dossiers des cinquante (50) plus gros consommateurs de crédit. Ces dossiers peuvent comprendre ceux des salariés, des professionnels ou des entreprises. Pour atteindre ses objectifs en matière de contrôle des crédits distribués, la section dispose d'une centrale des risques et d'une centrale des bilans.

✓ La centrale des risques permet de consolider les encours des différents crédits bancaires accordés à une même signature à travers des documents que les banques sont tenues de transmettre à la Banque Centrale sur lesquels figurent le nom du bénéficiaire, le montant du crédit, la nature et l'échéance. La centrale des risques retrace alors les encours de crédits globaux des entreprises dans toutes les banques. Elle permet à la banque de mesurer le risque avant l'octroi de crédit.

✓ La centrale des bilans assure la collecte et le traitement des états financiers des entreprises. C'est une base de données où sont centralisées toutes les informations financières et comptables des entreprises. Son but est de recenser les informations financières et comptables des entreprises à travers des documents auprès de la

Direction Générale des Impôts ou auprès des banques. Cette collecte auprès de la Direction des Impôts est justifiée par la non concordance des documents financiers des entreprises introduits par les banques et ceux introduits par la Direction des impôts.

➤ **La section refinancement**

Elle intervient dans le cadre des opérations d'open-market, du refinancement des banques auprès du guichet de prêt marginal, du suivi du financement de la campagne agricole et de l'accompagnement des bons du trésor et obligations d'Etat.

Les opérations d'open market sont effectuées sur la base des enquêtes hebdomadaires de la liquidité des banques ou le change manuel. Elles consistent à injecter ou à retirer des fonds par le biais des banques en contrepartie des achats et ventes de titres. Les opérations d'open market se font au taux minimum de soumission qui est de 3,25%.

Les opérations de refinancement ponctuelles concernent les opérations du guichet de prêt marginal et des opérations intra-journalières. Ce sont des opérations qui permettent aux banques de financer leur exploitation quand elles ont un besoin de trésorerie. Le taux est en général celui du taux du guichet de prêt marginal qui est de 4,25%.

## Chapitre 4 : Mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais

Dans ce chapitre, nous aurons en charge le traitement des données collectées pour mesurer l'évolution du système bancaire sénégalais. Ainsi, les données que nous avons pu collecter en partie sont relatives à celles déjà publiées en 2007, 2008 et 2009 par la Commission Bancaire, la BCEAO et également tirées des rapports tels le rapport du FMI N°10/165-juin 2010 car les données de 2010 sont toujours en cours de traitement par la BCEAO et ne peuvent être utilisées au risque de compromettre la diffusion des informations financières des banques qui relèvent du secret professionnel. D'autres approches telles que les questionnaires ont été utilisées pour analyser les autres variables.

### 4.1. Analyse des variables quantitatives

#### 4.1.1. Ratios prudentiels

Dans notre recherche, nous n'avons pas pu obtenir de données sur le ratio de structure de portefeuille. Cependant, l'étude sur les accords de classement nous permettra de situer la qualité de ce ratio.

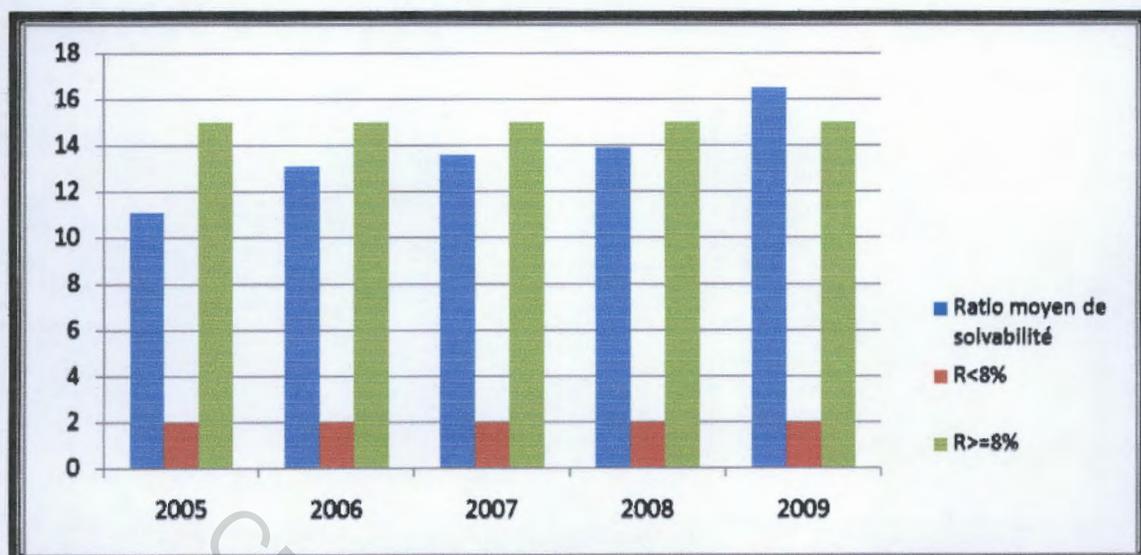
##### 4.1.1.1. Ratio de solvabilité

Tableau 1 : Evolution du ratio de solvabilité moyen annuel

système bancaire					
Libellés	Années				
	2005	2006	2007	2008	2009
Ratio de solvabilité moyen annuel en %	11,1	13,1	13,6	13,9	16,5
Nbre de banques dont $R \geq 8\%$	15	15	15	15	15
Nbre de banques dont $R < 8\%$	2	2	2	2	2
Total	14	17	17	17	17

Source : Rapport du FMI N°10/165-juin 2010

**Graphique 1 : Evolution du ratio de solvabilité**



Source : nous-mêmes

**Commentaires :** On constate une nette progression du ratio de solvabilité moyen annuel du système bancaire de 2005 à 2009. Sur les mêmes périodes, il ressort un nombre constant de banques (15) respectant le ratio de solvabilité de 2005 à 2009 contre un effectif également constant de deux (02) banques qui ne sont pas en règle vis-à-vis de ce ratio. A travers ce graphique, on peut retenir que le système bancaire tend à renforcer de plus en plus son niveau de fonds propres pour couvrir les risques inhérents à son activité.

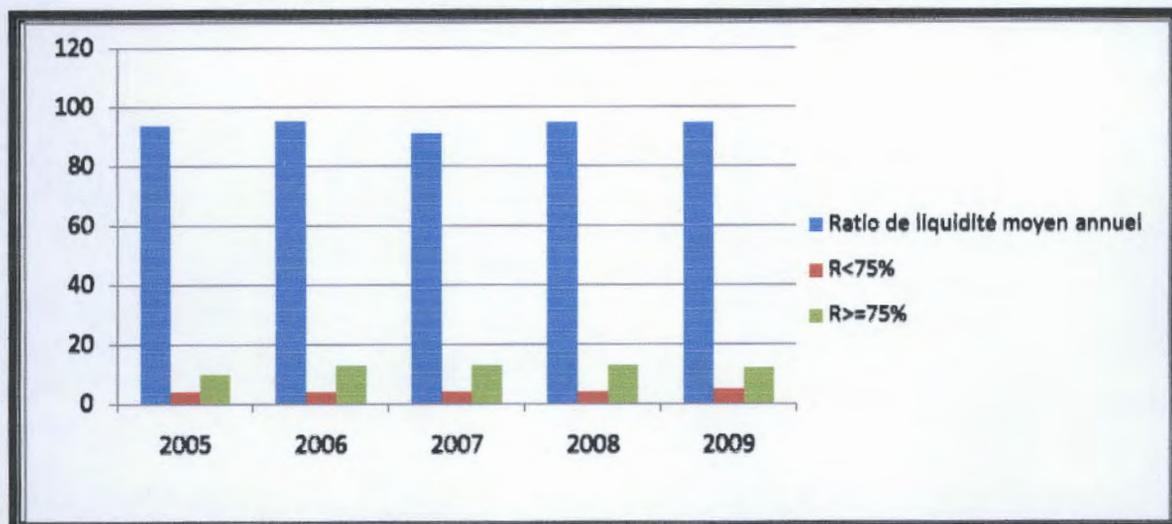
#### 4.1.1.2. Ratio de liquidité

**Tableau 2 : Evolution du ratio de liquidité moyen annuel**

système bancaire					
Libellés	Années				
	2005	2006	2007	2008	2009
Ratio de liquidité moyen annuel en %	93.71	95.31	91.22	94.79	94.90
Nbre de banques dont R >= 75%	10	13	13	13	12
Nbre de banques dont R < 75%	4	4	4	4	5
<b>Total</b>	14	17	17	17	17

Source : Rapport du FMI N°10/165-juin 2010 et Rapport annuel de la Commission Bancaire 2008 et 2009

Graphique 2 : Evolution du ratio de liquidité moyen annuel



Source : nous-mêmes

**Commentaires :** De façon générale, de 2005 à 2009, on s'aperçoit que le ratio de liquidité moyen annuel est supérieur à la norme exigée par le dispositif prudentiel. Cette performance traduit la liquidité de certaines banques contre un non-respect de cette norme par d'autres banques. L'évolution de ces différents ratios montre que seules les banques qui affichent de meilleurs résultats, ont tendance à hausser le niveau du ratio de liquidité. La proportion des banques dont le ratio de liquidité est supérieur à la norme exigée représente plus du double du nombre des banques ne respectant pas le critère. Mais, il faut souligner que le nombre de banques qui ne respectent pas cette norme est passé de 4 (2008) à 5 (2009).

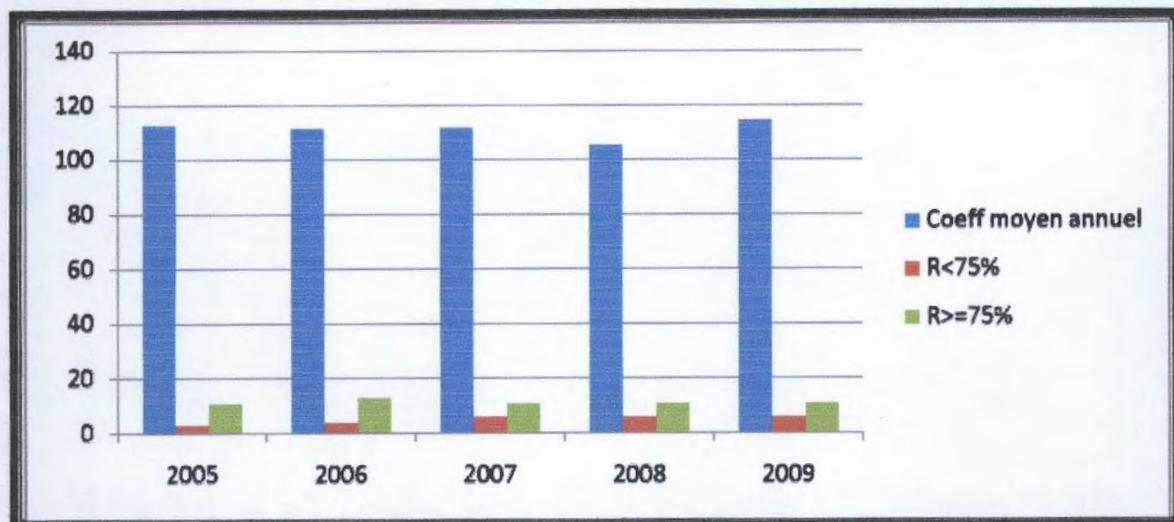
#### 4.1.1.3. Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables

Tableau 3 : Evolution du coefficient moyen annuel de couverture des emplois à MLT par les ressources stables

Libellés	système bancaire				
	Années				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Coefficient moyen annuel en %</b>	112.79	111.65	111.81	105.42	114.55
<b>Nbre de banques dont R &gt;=75%</b>	11	13	11	11	11
<b>Nbre de banques dont R &lt;75%</b>	3	4	6	6	6
<b>Total</b>	14	17	17	17	17

Source : Rapport du FMI N°10/165-juin 2010 et Rapport annuel de la Commission bancaire 2008 et 2009.

**Graphique 3 : Evolution du Coefficient moyen annuel de couverture**



Source : nous-mêmes

**Commentaires :** L'analyse de ce graphique montre que le coefficient moyen annuel est toujours supérieur à la norme recommandée par le dispositif prudentiel. Cependant, l'inconvénient réside au niveau du nombre quasi croissant des banques qui ne respectent pas ce coefficient. Le niveau élevé du coefficient ne reflète pas la réalité correspondant au respect de la norme par toutes les banques dans la mesure où seules les banques qui dégagent une bonne structure financière ont tendance à relever le niveau du coefficient.

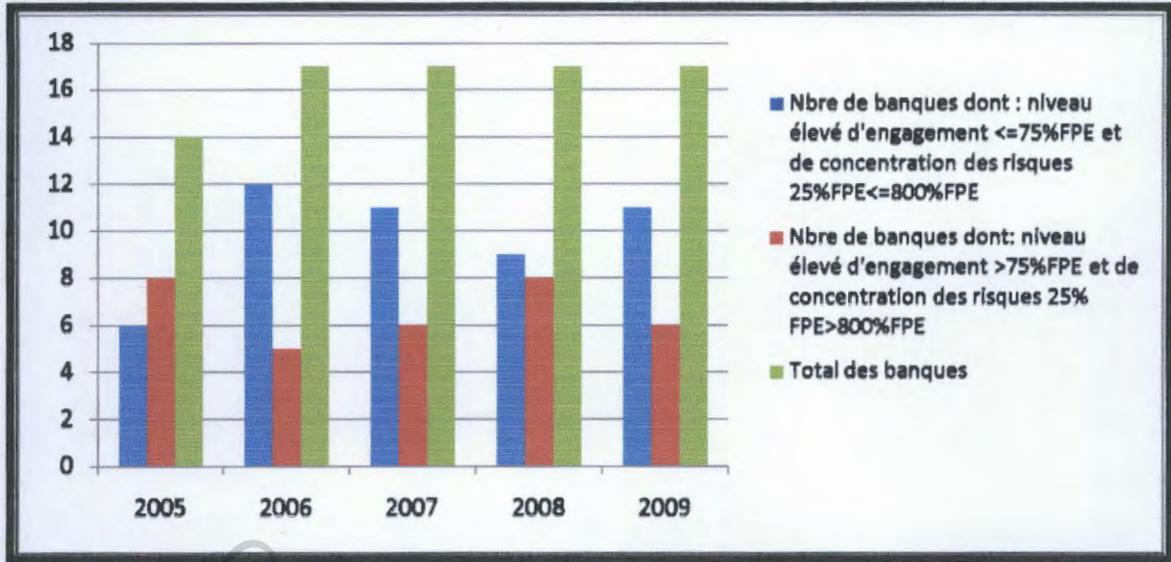
#### 4.1.1.4. Norme de division des risques

**Tableau 4 : Evolution des banques vis-à-vis de la norme de division des risques**

système bancaire					
Libellés	Années				
	2005	2006	2007	2008	2009
Niveau élevé d'engagement ≤75% FPE et de concentration des risques 25% FPE ≤ 800% X FPE	6	12	11	9	11
Niveau élevé d'engagement >75% FPE ou de concentration des risques 25% FPE > 800% X FPE	8	5	6	8	6
<b>Total</b>	14	17	17	17	17

Source : Rapport du FMI N°10/165-juin 2010

**Graphique 4 : Evolution du respect de la norme de division des risques**



Source : nous-mêmes

**Commentaires:** Au regard du graphique, on constate au cours de l'année 2005 un nombre élevé de banques qui dépassaient les limites fixées par le dispositif prudentiel. Mais, cette tendance a commencé à s'améliorer durant les autres années globalement jusqu'en 2007 avant de se détériorer en 2008 et revenir à une proportion plus faible en 2009. Ainsi, on peut même affirmer que les banques concentrent trop leurs crédits sur les entreprises de grande taille, ce qui pourrait entraîner une baisse de leur niveau de fonds propres en cas de réalisation du risque de contrepartie.

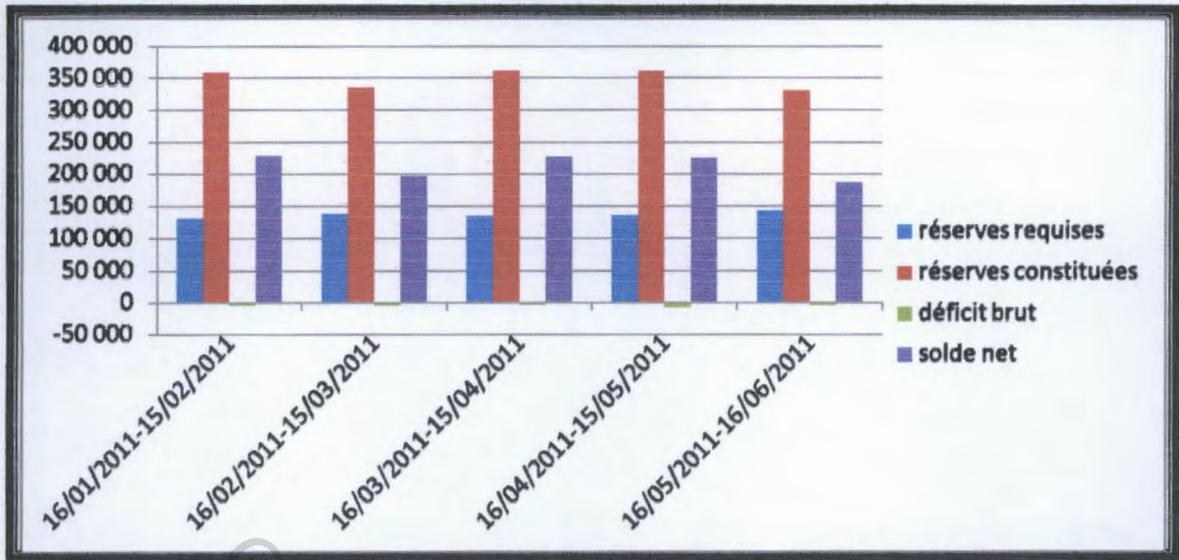
#### 4.1.2. Analyse des réserves obligatoires

**Tableau 5 : Evolution des réserves obligatoires du système bancaire**

Libellés	système bancaire				
	périodes				
	16/01/2011- 15/02/2011	16/02/2011- 15/03/2011	16/03/2011- 15/04/2011	16/04/2011- 15/05/2011	16/05/2011- 15/06/2011
<b>Réserves requises</b>	131 415	138 487	135 592	136 635	143 075
<b>Réserves constituées</b>	359 322	335 645	362 222	361 591	331 030
<b>Déficit brut</b>	-5 487	-5 428	-4 553	-7 908	-5 056
<b>Solde net</b>	227 907	197 158	226 630	224 956	187 955

Source : bulletin mensuel de statistiques monétaires et financières de la BCEAO-juillet 2011

Graphique 5 : Evolution des réserves obligatoires du système bancaire



Source : nous-mêmes

**Commentaires :** L'analyse du graphique ci-dessus fait ressortir un cumul mensuel de réserves constituées supérieur à ce qui est exigé par la BCEAO (réserves requises). Il se dégage alors un solde net positif sur ces cinq périodes, solde qui reflète le niveau des réserves excédentaires des banques. Ce faisant, on note également un déficit brut de certaines banques parmi celles qui ont un excédent de réserves. Ce déficit brut explique les retards de constitution de réserves observées. Il est obtenu suite à une insuffisance de réserves constituées conformément aux réserves requises par la Banque Centrale. Dans notre tableau ci-dessus, le déficit brut pour chaque période retrace les réserves non effectivement constituées par des banques.

#### 4.1.3. La position extérieure

L'analyse de la position extérieure des banques a été formulée sur un modèle de questionnaire joint en **annexe 4**. Ainsi, on constate d'après les réponses du questionnaire que, les banques sénégalaises d'une manière générale respectent les prescriptions édictées par la réglementation de change. Toutes les banques quelle que soit leur taille, leur structure, leur activité développent des relations financières extérieures avec leurs correspondants.

Pour un suivi normal de ces relations, la BCEAO à travers le MCCE observe quotidiennement les différents avoirs et engagements de chaque banque. Ce suivi quotidien a permis aux banques de détenir des excédents libres mais dans une faible proportion auprès de leurs correspondants étrangers.

## **4.2. Analyse des variables qualitatives**

### **4.2.1. Les accords de classement**

Le questionnaire sur les accords de classement est joint en **annexe 5**. L'analyse de ce questionnaire a fait ressortir quelques difficultés majeures concernant :

- La transmission des dossiers des entreprises par les banques. Les dossiers des entreprises collectés par les banques sont souvent incomplets. Ils ne retracent pas l'exhaustivité des dossiers exigés par la BCEAO. Les entreprises quant à elles n'éprouvent pas l'intérêt de communiquer toutes leurs informations à leurs prêteurs pour des raisons de sécurité financière.
- Un portefeuille de crédit qui n'est pas a priori sain. C'est un constat observé au niveau du non-respect des ratios de décision du dispositif des accords de classement. Par contre, ces ratios sont véritablement respectés par quelques grandes entreprises dont les dossiers sont introduits régulièrement par les banques. Les difficultés notoires lors du traitement des dossiers de demande d'accord de classement peuvent concourir à la dégradation du ratio de structure de portefeuille puisque ce sont les crédits bénéficiant des accords de classement qui permettent de déterminer la qualité du portefeuille clientèle des banques. Ainsi, il ressort de ce constat que le ratio de structure de portefeuille n'a jamais été respecté par les banques.

En sus de ces difficultés, on constate également que le système même de traitement des informations financières (centrale des risques) est obsolète. Les informations sur la déclaration des gros risques ne sont pas transmises à temps. Il existe un retard de transmission de données, ce qui entrave souvent le fonctionnement de la section des accords de classement.

### **4.2.2. Le dispositif de contrôle interne**

L'analyse du questionnaire sur le dispositif de contrôle interne du système bancaire sénégalais joint en **annexe 6** a permis non seulement de constater l'effectivité de l'application des objectifs assignés par la circulaire de la Commission Bancaire sur le contrôle interne mais aussi de cerner les dysfonctionnements liés au contrôle interne dans les banques.

En effet, les banques quel que soit la nature et le volume de leurs activités ont toutes un système de contrôle interne pour s'assurer de l'application des procédures internes.

Cependant, les principaux problèmes relevés résultent de l'existence récurrente des risques, des franchissements de limites et de la non maîtrise des risques à tous les niveaux.

L'existence d'un système de maîtrise des risques au sein des banques ne reflète pas réellement la maîtrise de ces risques. Les risques sont multiples et dépendent de la catégorie de l'activité exercée par les banques. La fonction conformité préconisée par la circulaire devrait répondre même à ces problèmes dans les banques. Ce qui est quasi inexistant dans les groupes bancaires étrangers au Sénégal.

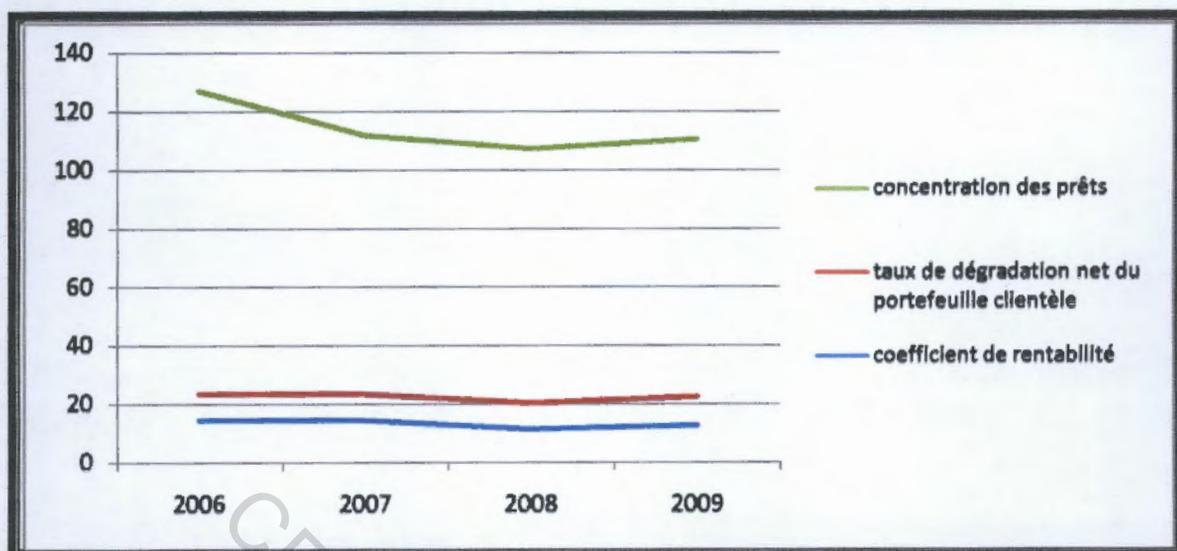
#### 4.3. Analyse des autres variables

**Tableau 6 : évolution du coefficient de rentabilité, du taux de dégradation net du portefeuille clientèle et de la concentration des prêts.**

Système bancaire				
Libellés	Années			
	2006	2007	2008	2009
Coefficient de rentabilité en % (Résultat net / Fonds propres)	14.5	14.6	11.6	12.9
Taux de dégradation net du portefeuille clientèle en % (Créances en souffrance nette / Total crédits nets)	9.0	8.8	8.9	9.7
Concentration des prêts en % (Prêts aux 5 plus gros emprunteurs / Fonds propres)	103.7	88.5	86.9	88.1

Source : Rapport du FMI N°10/165-juin 2010 et Rapport annuel de la Commission Bancaire 2008 et 2009.

Graphique 6 : Evolution du coefficient de rentabilité, du taux de dégradation net du portefeuille clientèle et de la concentration des risques.



Source : nous-mêmes

**Commentaires :** A travers le graphique 6 ci-dessus, on constate dans l'ensemble que la concentration des prêts aux cinq plus gros emprunteurs diminue considérablement de 2006 (103,7%) à 2008 (86,9%) avant de remonter légèrement à 88,1% en 2009. L'analyse montre que les banques ont donc tendance à plus accorder leurs prêts aux grandes entreprises. Le financement des activités des entreprises représente plus de la moitié des fonds propres. Ce qui peut entraîner des conséquences graves pour le système bancaire à savoir les risques de contrepartie et de liquidité.

Au niveau du taux de dégradation net du portefeuille clientèle, on constate une évolution quasi constante à l'exception de l'année 2009 où ce taux a atteint le seuil de 9,7%. La part des créances nettes en souffrance par rapport au total des crédits nets devient importante en 2009 contre celle des autres années.

Enfin, au niveau du coefficient de rentabilité, on note une progression nette de 0,69% de 2006 à 2007. Cette tendance a baissé en 2008 soit 11,6% pour se situer à près de 12,9%.

A travers ce graphe sur le coefficient de rentabilité, on peut conclure que le système bancaire dégage une rentabilité satisfaisante.

#### 4.4. Analyse des résultats et recommandations

##### 4.4.1. Analyse des résultats

**Tableau 7 : points forts et points faibles**

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur niveau du ratio de solvabilité de 2005 à 2009</li> <li>• Bonne capitalisation du système bancaire de 2005 à 2009</li> <li>• Liquidité remarquable du système bancaire de 2006 à 2009</li> <li>• Importance notable des ressources stables pour couvrir les emplois à moyen et long terme de 2005 à 2009</li> <li>• Fortes réserves excédentaires</li> <li>• Détention quasi inexistante d'excédents libres chez les correspondants étrangers</li> <li>• Bon suivi du MCCE par la BCEAO</li> <li>• Bonne rentabilité du système bancaire</li> <li>• Système de contrôle interne adapté à l'organisation des banques</li> <li>• Existence d'un système de maîtrise des risques</li> <li>• Existence de procédures internes conformes aux normes législatives et réglementaires en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-respect du ratio de liquidité par moins d'un tiers des banques de 2005 à 2009</li> <li>• Non-respect du coefficient de couverture par un nombre important de banques de 2006 à 2009</li> <li>• Forte concentration des risques surtout au niveau des cinq plus gros emprunteurs</li> <li>• Niveau élevé du taux de dégradation net du portefeuille clientèle</li> <li>• Retard de constitution des réserves par les banques</li> <li>• Retard de transmission des dossiers de demande d'accord de classement</li> <li>• Encours de crédits non sains</li> <li>• Dégradation du ratio de structure de portefeuille</li> <li>• Centrale des risques obsolète</li> <li>• Risques récurrents</li> <li>• Absence de fonction de conformité dans les groupes étrangers</li> <li>• Franchissements de limites</li> </ul>

Source : nous-mêmes

#### **4.4.2.Recommandations**

L'objectif fondamental de la BCEAO est non seulement de maintenir la stabilité des prix en luttant contre l'inflation mais aussi d'assurer la stabilité du système bancaire à travers lequel toutes les décisions monétaires et financières se répercutent sur l'économie réelle. Pour atteindre cet objectif, la BCEAO ou la Commission Bancaire utilise comme outil le dispositif de contrôle bancaire.

Notre étude traitant du cas spécifique du système bancaire sénégalais a montré quelques points faibles auxquels il faut apporter des solutions. Ainsi, nous recommandons :

##### **A l'égard des autorités de contrôle et de supervision**

Le renforcement des équipes de missions de contrôle en moyens humains et matériels sur des intervalles réguliers (tous les deux mois de l'année) pour pouvoir mener correctement les contrôles sur place. Les missions de contrôle doivent être souvent plus inopinées. Il faut assister les banques en particulier celles qui présentent des difficultés de relèvement de leurs ratios prudentiels. Du point de vue des accords de classement, la BCEAO doit organiser des séminaires ou des colloques à l'intention des banques et des entreprises en vue de les situer sur l'importance des accords de classement. A ce titre, elle doit également veiller à se doter d'un système de centrale de risques plus performant reliant tout le système de base de données des banques en matière d'octroi de crédit pour que l'information soit disponible en temps réel.

##### **A l'égard des banques**

Il serait important de diversifier les risques afin d'éviter les effets de concentration. La distribution de crédit doit être faite selon la situation financière de la clientèle et non selon la quantité de dépôts dont cette clientèle recèle. Ainsi, pour éviter ces risques permanents la mise en place d'une fonction conformité pour s'assurer de l'exactitude du déroulement des opérations par rapport aux procédures internes est significative.

Il faut veiller à la sensibilisation des entreprises en matière des accords de classement en signifiant son avantage et son importance. Pour cela, l'exigence de tous les dossiers afférents à l'octroi de crédit doivent être sollicités.

## CONCLUSION

Le contrôle bancaire exercé par les autorités de contrôle et de supervision trouve son fondement dans la mise en œuvre d'une bonne politique monétaire afin de réguler l'activité économique. Le système bancaire sénégalais à l'instar des autres systèmes bancaires de l'UMOA est régi par le même dispositif de contrôle bancaire. Ce dispositif revêt plusieurs normes édictées par les instances internationales telles que celles recommandées par le Comité de Bâle et d'autres promulguées par les autorités nationales.

Ainsi notre étude réalisée, avait pour objectif de mesurer l'évolution du système bancaire sénégalais à partir du dispositif de contrôle bancaire et d'identifier si possible d'autres variables ayant des incidences sur le système. Pour parvenir donc à cet objectif, nous avons formulé un modèle d'analyse retraçant des variables quantitatives et des variables qualitatives. A partir de ce modèle d'analyse nous avons procédé à une analyse à l'aide des graphiques, de courbes afin de dégager les points forts et points faibles du système bancaire.

Au regard donc des techniques mises en œuvre, il est ressorti de notre étude des performances notables en ce qui concerne l'évolution du système bancaire mais force est de constater qu'il existe des faiblesses qu'il faille corriger afin d'éviter les potentiels risques de transmission à l'ensemble des banques. C'est la raison pour laquelle, des recommandations ont été formulées à l'endroit des autorités de contrôle et des banques afin de prendre leurs dispositions pour mieux réglementer le secteur bancaire.

Néanmoins il est utile de souligner que, l'étude réalisée a été fondée sur les données des années déjà écoulées sans toutefois aussi prendre en compte celles de 2010. La principale raison repose sur l'indisponibilité des données car elles relèvent du secret bancaire. C'est ce qui a motivé le choix de l'utilisation des questionnaires, des rapports et des états financiers de synthèse déjà publiés pour tirer des résultats de notre étude. D'autres analyses entre autres celle basée sur le système de contrôle interne a été effectuée sur un modèle de questionnaire administré au Service des établissements de crédit car notre période de stage n'a pas coïncidé avec celle des missions de contrôle. En dehors du dispositif de contrôle bancaire, on a constaté que le système bancaire sénégalais dégage des perspectives de rentabilité satisfaisante qu'il convient de préserver par un contrôle bancaire de plus en plus efficace et arrimé aux standards internationaux en la matière.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- COUSSERGUES Sylvie de, (2007), *Gestion de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, collection sup, 272p
- MISHKIN Frédéric, (2007), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, Pearson Education, 894p
- SIRUGUET Jean-Luc, (2007), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques Tome 1 : principes, normes et techniques*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Revue banque édition, collection comptabilité/contrôle, 577p
- SIRUGUET Jean-Luc, (2001), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques. Tome 2 : pratique du contrôle comptable des opérations de banques classiques*, Paris, La revue banque, 559p
- SOW Ousseynou, (2004), *Union Monétaire Ouest Africaine : loi bancaire : loi portant réglementation bancaire*, Dakar, Ciga Editions, 220p

### **ARTICLES**

- CASSOU Pierre-Henri (2001), *Fonds propres des banques : les nouvelles normes Mc Donough*, option finance, vol 7, N°669, pp. 27-33
- GODLEWSKI Christophe J, (2007), *Ratings des banques et régulation prudentielle dans les pays émergents*, in revue du financier (La), 164p
- PRIGENT Jacques, (2002), *L'audit bancaire : le rôle des banques ne cesse de s'accroître dans la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme*, Audit, N°158, pp.15-18
- REMOND Olivier et RENHAS Bruno, (2003), *L'enjeu de Bâle II pour le système d'information de la banque de détail*, Banque Magazine, vol 4, N°650, pp.29-32
- SIRUGUET Jean Luc, (2004), *Banques Africaines : de la difficulté des réformes en cours*, Banque Magazine, vol 4, N°654, pp. 32-35
- THUELIN Elisabeth Combes, (2006), *Evaluation des crédits accordés par les banques : normes IFRS et réglementation prudentielle Bâle II*, in revue française de comptabilité, 394p

### **MEMOIRES**

- EBENGUE Sylvain, 2008, *Le cadre de contrôle des activités bancaires dans la zone CEMAC : cas des banques congolaises*, mémoire de fin de formation MBF

TOUWENDI Toguyeni, 2004, Appréciation de la refonte du contrôle interne bancaire dans l'UMOA : cas de la banque de demain du Burkina, mémoire de fin de formation MBF

### **NOTES DE COURS**

DIENE Germaine et TOURE Nafissatou, 2011, cours sur les opérations bancaires, CESAG

IKORI A YOMBO Joseph Henri, 2011, cours sur l'analyse financière d'un établissement de crédit, CESAG

NDIAYE Mamadou, 2011, cours sur la réglementation bancaire zone UEMOA, CESAG

TINI Hamadou, 2011, cours sur l'audit bancaire, CESAG

### **RAPPORTS ET TEXTES DE BASE**

Basel Committee on banking Supervision, 2006 Core principles for effective banking supervision

Rapport du FMI N°10/165-juin 2010

Rapport annuel 2008 et 2009 de la Commission Bancaire

Rapport annuel 2009 de la BCEAO

Loi portant réglementation bancaire

Dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit de l'UMOA

Plan comptable bancaire de l'UMOA

### **SITES INTERNET**

Site internet du FMI, [www.imf.org](http://www.imf.org)

Site Internet du BRI, [www.bis.org](http://www.bis.org)

Site Internet de la BCEAO, [www.bceao.int](http://www.bceao.int)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Modalité de calcul des ratios prudentiels de gestion

**1 - Couverture des risques ou « ratio fonds propres sur risques »**

Numérateur = montant des fonds propres effectifs de la BEF

Dénominateur = risques nets pondérés selon la qualité ou la catégorie des contreparties.

Pourcentage minimum à respecter = 8%.

**- Notion de fonds propres effectifs**

Les notions de fonds propres effectifs (FPE) et de fonds propres de base (FPB) sont utilisées dans la plupart des réglementations prudentielles.

Les FPE sont constitués par la somme des FPB et des fonds propres complémentaires (FPC).

$$\text{FPE} = \text{FPB} + \text{FPC}$$

**FONDS PROPRES DE BASE (F.P.B.)**

Ils comprennent les éléments de meilleure qualité, desquels sont déduits les non-valeurs, les actifs incorporels et les participations dans les BEF.

- Capital
- Dotations
- Réserves
- Primes liées au capital
- Report à nouveau (si positif)
- Provisions réglementées
- Fonds affectés
- Résultat (15% si positif)
- Excédent des produits sur les charges (15%)
- Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)

**Sous total (A) : Fonds propres bruts**

**A DEDUIRE**

- Actionnaires ou associés
- Excédent des charges sur les produits
- Valeurs immobilisées incorporelles
- Report à nouveau (si négatif)
- Résultat (100% si négatif)
- Complément de provisions exigé par la Commission Bancaire et non constitué
- Participations dans les BEF
- Dotations dans les succursales à l'étranger
- Prêts et titres subordonnés sur les BEF

**Sous total (B) : Total des éléments à déduire**

**FONDS PROPRES DE BASE (FPB) (C = A-B)**

**FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES (F.P.C.)**

Ils reprennent les éléments de moins bonne qualité qui ne peuvent être inclus dans les FPE que dans certaines limites.

**Double limite**

1- Montant des FPC inclus : limité à 100 % FPB

2- Montant des emprunts et titres subordonnés à terme inclus : 50 % FPB

**F.P.C. hors emprunts et titres subordonnés à terme**

- Ecart de réévaluation
- Subventions d'investissement
- Comptes bloqués d'actionnaires
- Réserves latentes des opérations de crédit-bail ou de L.O.A. nettes des impôts différés
- Emprunts et titres subordonnés à durée indéterminée

**Sous total (D) : F.P.C. hors emprunts et titres subordonnés à terme**

**Emprunts et titres subordonnés à terme**

**Durée initiale = 5 ans minimum**

La part des emprunts et titres subordonnés à terme admise dans les FPC tient de décotes annuelles

- Montant des emprunts et titres subordonnés à terme (E1)
- Décotes annuelles cumulées sur emprunts et titres subordonnés à terme (E2)
- Emprunts et titres subordonnés à terme hors décotes : (E) = (E1-E2)

Part admise dans les fonds propres complémentaires (F)

1. Si  $E \leq FPB/2$  prendre  $F = E$

2. Si  $E > FPB/2$  prendre  $F = FPB/2$

**FONDS PROPRES COMPLEMENTAIRES avant limitation globale (G) = (D + F)**

Part des fonds propres complémentaires admise dans les fonds propres (H)

1. Si  $G \leq C$  prendre  $H = G$

2. Si  $G > C$  prendre  $H = C$

**FONDS PROPRES EFFECTIFS (J) = FPB + (H)**

**Conditions pour la prise en compte des titres et emprunts subordonnés dans les FPC**

- Comptes bloqués d'actionnaires, titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée :

- 1 - être de disponibilité immédiate ;
- 2 - être subordonnés en capital et en intérêts.
- 3 - n'être remboursables qu'à l'initiative de l'emprunteur et sous réserve exclusive que la solvabilité de l'établissement assujetti ne soit affectée ou que des fonds stables d'égale ou de meilleure qualité soient substitués à ces emprunts ainsi remboursés ;
- 4 - être assortis d'une clause de différé de paiement des intérêts dus au cas où la rentabilité de la banque ne rendrait pas opportun leur versement ;
- 5 - être disponibles pour apurer des pertes, permettant ainsi à l'établissement assujetti de poursuivre son activité.

### **Conditions pour la prise en compte de certaines ressources dans les FPC**

- Titres et emprunts subordonnés à **durée déterminée** (notamment les obligations convertibles ou remboursables en actions ou en espèces) :

1 - avoir une durée initiale supérieure ou égale à 5 ans ;

2 - n'être remboursables par anticipation qu'à l'initiative de l'emprunteur et dans l'hypothèse que la solvabilité de l'établissement assujetti ne soit affectée ou que des fonds propres d'égale ou de meilleure qualité soient substitués à ces emprunts ainsi remboursés

3 - en cas de liquidation de l'établissement assujetti, ces titres ou emprunts ne peuvent être remboursés qu'après règlement de toutes les autres dettes existant à la date de mise en liquidation ou contractées pour les besoins de celle-ci

### **Critères de détermination des risques**

#### **a) La qualité ou la catégorie de la contrepartie**

4 principales catégories de contreparties sont retenues :

- l'administration centrale et ses démembrements ainsi que les banques centrales (BC);  
les banques ;
- les établissements financiers et autres institutions financières ;
- les autres catégories de contreparties comprenant notamment les institutions internationales non financières et les autres agents économiques (non financiers).

#### **b) Les principes retenus pour la détermination de la contrepartie en matière de risques :**

- en ce qui concerne les concours au bilan (prêt, escompte, avance, crédit-bail...), la contrepartie à considérer est le bénéficiaire du concours ;
- pour les titres détenus, la contrepartie est l'émetteur des titres ;
- pour les engagements de financement donnés, la contrepartie est constituée par le bénéficiaire de l'engagement
- s'agissant des engagements de garantie donnés (caution, aval, autres garanties), le risque est réputé pris sur le donneur d'ordre ;
- pour ce qui est des engagements reçus, le risque est censé être pris sur le garant (qui se substitue à la contrepartie initiale), à condition que le coefficient de pondération applicable au garant ne soit pas plus élevé que celui applicable en l'absence de garantie

#### **c) Les coefficients de pondération**

##### **Pondération à 0%**

- encaisses et valeurs assimilées ;
- créances sur les administrations centrales et leurs démembrements ou les BC de tous pays ;
- titres émis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les BC de tous pays ;
- créances garanties par des comptes tenus par l'établissement concerné ou par des bons de caisse ou autres titres émis par celui-ci, à l'exclusion des actions ;
- valeurs à l'encaissement ou en recouvrement autres que celles à crédit immédiat.

**Pondération à 20%**

- créances et titres garantis par les administrations centrales et leurs démembrements ou les BC de tous pays ;
- concours aux banques ou garantis par celles-ci ainsi que titres émis ou garantis par des banques ;
- concours aux établissements financiers et autres institutions financières ou garantis par ceux-ci, ainsi que titres émis ou garantis par les établissements financiers et autres institutions financières ;
- engagements donnés d'ordre de BEF et autres institutions financières;

**Pondération à 50%**

- prêts garantis par des hypothèques fermes et de deuxième rang au moins, sur des logements ou autres immeubles ;
- engagements de garanties donnés d'ordre de la clientèle, à l'exception des garanties de remboursement de prêts financés par d'autres banques, institutions financières ou établissements financiers, ou engagements contre garantis par ceux-ci ;
- crédits bénéficiant de l'accord de classement de la Banque Centrale.

**Pondération à 100%**

- concours distribués autres que ceux visés ci-dessus ;
- garanties de remboursement données à des BEF, concernant des concours à la clientèle ;
- engagements de financement donnés en faveur de la clientèle ;
- titres de placement et titres de participation autres que ceux visés ci-dessus ;
- créances en souffrance nettes des provisions, à l'exception des créances sur les Administrations centrales et leurs démembrements ;
- autres actifs, y compris les immobilisations

**2- Coefficient de couverture des emplois à MLT par des ressources stables**

Ressources stables

≥ 75%

Emplois à moyen et long termes

Sont pris en compte les emplois et ressources ayant une «durée restant à couvrir» ou «durée résiduelle» supérieure à 2 ans.

**Ressources stables (numérateur)**

- fonds propres de base, déduction non faite des participations, des dotations des succursales et de tous autres emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres BEF ;
- fonds propres complémentaires, sans limitation par rapport aux fonds propres de base ;
- dépôts dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- ressources d'une durée résiduelle supérieure à deux (2) ans, obtenues des banques et autres institutions financières ;

- emprunts obligataires et autres emprunts dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
- toutes autres ressources dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans

### **Emplois à moyen et long termes (dénominateur)**

- immobilisations nettes des amortissements et provisions, y compris les titres de sociétés immobilières détenus ;
- dotations des succursales et agences à l'étranger ;
- titres de participation ;
- titres de placement dont la durée résiduelle de remboursement excède deux (2) ans, à l'exception des titres bénéficiant de la garantie de rachat de la BCEAO ;
- effets publics et assimilés ainsi que des titres d'emprunts d'Etat détenus et dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans ;
- crédits en souffrance non couverts par des provisions ;
- crédits sains dont la durée résiduelle excède deux (2) ans ;
- concours aux banques et autres institutions financières dont la durée résiduelle est supérieure à deux (2) ans
- tous autres actifs dont le recouvrement ne peut être obtenu avant un délai de deux (2) ans au moins

### **3 - Division des risques**

Double limitation

Montant total des risques sur une seule et même signature  $\leq 75\%$  des FPE.

Volume global des risques atteignant individuellement  $25\%$  des FPE  $\leq 8 \times$  FPE.

Sont considérés comme une même signature :

- les personnes physiques ou morales qui constituent un ensemble du point de vue du risque parce que l'une d'entre elles détient sur l'autre ou sur les autres, directement ou indirectement, un pouvoir de contrôle, notamment un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable ;
- les personnes physiques ou morales qui sont liées de telle sorte que les difficultés financières rencontrées par l'une ou certaines d'entre elles entraîneraient nécessairement des difficultés financières sérieuses chez l'autre ou toutes les autres. De tels liens peuvent notamment exister entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales dans l'un des cas suivants :

Les personnes sont apparentées au premier rang ;

- les personnes sont des filiales de la même entreprise-mère ;
- les personnes sont soumises à une direction de fait commune ;
- chacune des personnes est une collectivité territoriale ou un établissement public, et l'une dépend financièrement de l'autre ”.

### **4 - Règle de liquidité**

Actifs disponibles et réalisable à CT  
\_\_\_\_\_  $\geq 75\%$

Passif exigible à CT + engagements

Sont pris en compte pour le calcul du ratio les éléments ayant une durée résiduelle de 3 mois maximum

**Numérateur :**

- disponibilités en caisse ;
- avoirs à vue et à trois (3) mois maximum à la Banque Centrale, au Centre des Chèques postaux (CCP) et au Trésor public ;
- avoirs à vue et à trois (3) mois maximum chez les banques et correspondants bancaires, chez les autres institutions financières et les institutions internationales non financières ;
- 90% de la partie des concours sains à la clientèle à court terme d'une durée maximale de trois (3) mois ;
- à concurrence de 35% de leur montant, les crédits bénéficiant d'accords de classement et effectivement éligibles aux interventions de l'Institut d'émission et ayant une durée résiduelle excédant trois (3) mois ;
- titres appartenant aux établissements assujettis, selon le barème ci-après :
  - a) 100% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, bénéficiant d'une garantie de rachat ou de liquidité de la BCEAO ;
  - b) 90% du montant net des titres de placement et des titres d'investissement, autres que ceux prévus à la rubrique **a)** ci-dessus, ayant au plus trois (3) mois à courir
  - c) 50% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques **a)** et **b)** ci-dessus, mais faisant l'objet d'une cotation sur le marché officiel de l'UEMOA (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) ou sur un marché étranger organisé ;
  - d) 35% du montant net des titres de placement, des titres d'investissement et des titres immobilisés de l'activité de portefeuille, autres que ceux prévus aux rubriques **a)**, **b)** et **c)** ci-dessus, mais éligibles aux interventions de la BCEAO et ayant plus de trois (3) mois à courir.
- les valeurs en recouvrement ou à l'encaissement reçues des correspondants et de la clientèle avec crédit immédiat.

**Dénominateur :**

- ensemble des engagements à l'égard de l'Institut d'émission, quelles qu'en soient la forme (réescompte, pension, avance) et la durée ;

- comptes créditeurs à vue ou à trois (3) mois maximum des banques et correspondants bancaires, des CCP, du Trésor public, des autres institutions financières et des institutions internationales non financières
- comptes disponibles par chèque ou virement de la clientèle, à concurrence de 75% ;
- comptes créditeurs divers, à hauteur de 75% ;
- bons de caisse et les dépôts à terme de la clientèle, à trois (3) mois maximum ;
- comptes d'épargne à régime spécial, disponibles à vue ou à trois (3) mois maximum à hauteur de 15% de leur montant ;
- emprunts obligataires et les autres emprunts, à trois (3) mois maximum de durée résiduelle ;
- titres à libérer dans un délai de trois (3) mois au plus ;
- autres dettes exigibles à vue et à trois (3) mois maximum ;
- 15% des engagements hors bilan suivants :
  - ❖ crédits confirmés, part non utilisée ;
  - ❖ engagements sous forme d'acceptation, d'aval, de caution et autres garanties

#### **5 - Ratio de structure du portefeuille**

Encours des crédits bénéficiant d'AC\*

≥ 60%

-----  
Total crédits bruts

(\*) AC : Accords de classement de la BCEAO

**Annexe 2 : Circulaire N°003/2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA**

**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**

**Principes**

**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 entrées 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 ;

53

- 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, personnes 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'incobservation 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 devra 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 autorité 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 bords 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 initiés 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 œuvre 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 œuvre. 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 œuvre 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.

20

## TITRE II : 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'actionariat et des dirigeants.

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

5

**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.

Cars 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, appelées piste d'audit, et veiller au respect des dispositions du Plan Comptable Bancaire de l'UMOA.

**Article 31 :** La piste d'audit doit permettre :

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

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**

##### **En trée en vigueur**

**Article 37 :** La présente circulaire adopte 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<sup>er</sup> 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 3 : Circulaire N°005-2011/CB/C relative à la gouvernance des établissements de crédit de l'UMOA

UNION MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE

COMMISSION BANCAIRE

CIRCULAIRE N° 005-2011/CB/C  
RELATIVE A LA GOUVERNANCE DES  
ÉTABLISSEMENTS DE CREDIT DE L'UNION MONÉTAIRE OUEST AFRICAINE (UMOA)

**TITRE I – DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

**Objet**

**Article 1<sup>er</sup>** : La présente circulaire a pour objet de préciser les dispositions du droit commun des sociétés commerciales et de la loi bancaire, afférentes à la gouvernance des établissements de crédit de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

**Champ d'application**

**Article 2** : Les dispositions ci-dessus s'appliquent aux établissements de crédit tels que définis par l'article 2 de la loi portant réglementation bancaire dans les Etats membres de l'UMOA.

Les établissements de crédit soumis à un régime particulier, notamment les sociétés d'Etat et les sociétés d'économie mixte sont également soumis aux dispositions de la présente circulaire, sous réserve des dispositions législatives ou réglementaires qui leur sont spécifiques.

**Définitions**

**Article 3** : Au sens de la présente circulaire, les expressions suivantes désignent :

- 1- **Assemblée Générale** : instance regroupant les détenteurs d'actions formant le capital social. Elle a le pouvoir de prendre toute décision intéressant la société. A cet effet, elle délibère aux conditions de quorum définies par l'acte uniforme de l'OHADA, relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ;
- 2- **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 ;
- 3- **Administrateur** : mandataire désigné conformément aux dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA précité, révocable à tout moment, sans préavis et sans que cette révocation ne donne droit à aucune indemnité ;
- 4- **Directeur Général** : personne physique, nommée par le Conseil d'Administration ou l'organe en tenant lieu, parmi ses membres ou en dehors, pour assurer la direction de la société qu'il représente dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration par des dispositions légales ou statutaires ;

J...

- 5- **Organe Exécutif** : ensemble des structures qui concourent à la gestion courante d'un établissement de crédit et assurent l'application effective de l'orientation de l'activité ;
- 6- **Président-Directeur Général** : personne physique nommée par le Conseil d'Administration parmi ses membres pour assumer à la fois les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de la société, pour une durée ne pouvant excéder celle de son mandat d'administrateur
- 7- **Comité d'Audit** : structure mise 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 du système de contrôle interne et proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration.

## **TITRE II - REPARTITION DES POUVOIRS ET RESPONSABILITES ENTRE LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES A LA GOUVERNANCE**

### **Assemblée Générale**

**Article 4** : L'Assemblée Générale doit être suffisamment informée de la gestion de la société et exercer les attributions qui lui sont conférées par la loi, notamment :

- nommer les administrateurs et déterminer leur indemnité annuelle de fonctions, conformément aux dispositions légales ;
- nommer les commissaires aux comptes, renouveler leur mandat à terme s'il y a lieu et fixer le montant de leurs honoraires ;
- adopter les états financiers de synthèse ;
- approuver ou refuser d'approuver les conventions conclues entre les dirigeants sociaux et la société ;
- décider de toute opération entraînant la modification des statuts.

### **Organe délibérant**

**Article 5** :

- 1- Tout établissement de crédit exerçant ses activités sur le territoire d'un Etat membre de l'UMOA doit être constitué sous une forme juridique permettant la mise en place d'un Conseil d'Administration ou d'un organe collégial en tant que tel.
- 2- L'organe délibérant doit être composé notamment de membres capables de porter un jugement indépendant sur les activités de l'établissement.
- 3- Il est responsable devant les actionnaires de la bonne gestion de l'établissement de crédit. A ce titre, il est tenu en particulier :
  - de définir les objectifs stratégiques de l'établissement, notamment la politique générale en matière de risques, l'exercice ou les délégations de pouvoirs d'investissement ou de placement et les procédures de gestion des risques
  - de veiller à l'exercice effectif des pouvoirs en matière d'investissement et de placement ;

- d'adopter les manuels de procédures des opérations ;
  - d'approuver l'organigramme et l'organisation administrative de la société ;
  - d'adopter les codes de déontologie applicables aux administrateurs, aux dirigeants et au personnel ;
  - de mettre en place les comités de gestion en définissant leurs objectifs, leur composition et leurs procédures de fonctionnement ;
  - d'instituer en son sein un Comité d'Audit ou une structure équivalente ;
  - d'arrêter les états financiers de synthèse ;
  - de nommer le Directeur Général et le cas échéant le Directeur Général Adjoint et fixer leurs rémunérations ;
  - de définir la politique en matière de contrôle et exercer une surveillance permanente de la gestion ;
  - de rendre compte aux actionnaires et veiller à leur information suffisante et régulière sur la gestion de l'établissement.
- 4 - Les administrateurs doivent s'abstenir de s'immiscer dans la gestion courante de l'établissement de crédit.
- 5- Il est recommandé que les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général soient assumées par des personnes physiques différentes. Cependant, lorsque le Conseil d'Administration est dirigé par un Président-Directeur Général, celui-ci doit veiller :
- à assurer une gestion transparente de la société vis-à-vis des autres parties prenantes ;
  - à ne pas entraver l'exercice par le Conseil d'Administration de son rôle de contrôle de la gestion de la société.

#### Organe exécutif

Article 6 : L'organe exécutif doit assurer la gestion, sous le contrôle de l'organe délibérant et dans le respect des orientations stratégiques définies par celui-ci.

Il doit notamment veiller à :

- gérer la société dans le respect de l'objet social fixé dans les statuts et de toutes les dispositions légales qui lui sont applicables ;
- assurer une information suffisante des administrateurs, sur la gestion de la société ;
- veiller à prévenir, détecter et gérer tout conflit d'intérêts potentiels, notamment dans le cadre de l'octroi de prêts aux actionnaires, administrateurs et dirigeants.

**TITRE III - OUTILS INDISPENSABLES A UNE BONNE GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

**Outils de gestion**

**Article 7 :** Les établissements de crédit doivent disposer des outils de gestion ci-après :

- 1- un plan d'affaires triennal ou quinquennal, périodiquement actualisé en fonction de l'évolution de l'environnement, de l'activité et des hypothèses ;
- 2- un dispositif de suivi budgétaire incluant une revue analytique trimestrielle des comptes de gestion ;
- 3- un organigramme détaillé et une organisation administrative fonctionnelle, adoptés par le Conseil d'Administration. L'organisation administrative doit notamment comporter une définition précise des fonctions et des postes ;
- 4- des procédures et techniques de gestion des risques comprenant notamment :
  - un système de répartition des pouvoirs en matière de crédit, précisant clairement les instances et les personnes autorisées ainsi que les limites pour lesquelles elles ont reçu délégation. Au-delà de ces limites, ces personnes doivent impérativement en référer à l'organe immédiatement supérieur ;
  - des procédures d'évaluation ou de notation des risques aboutissant à une cartographie des principaux risques ;
  - des mécanismes de surveillance des grands risques, de mesures de concentration sectorielle et géographique des risques ;
  - un processus d'évaluation continue de l'adéquation de leurs fonds propres à l'évolution de leur activité et des risques. A cet égard, les établissements de crédit doivent disposer d'une stratégie de maintien ou de renforcement des fonds propres, incluant notamment une politique judicieuse d'affectation des résultats et de distribution de dividendes ;
  - des mécanismes de surveillance des risques pris sur les principaux actionnaires, les administrateurs, les dirigeants et personnes liées. Les concours à ces personnes doivent obéir à des procédures d'études et à des conditions d'octroi et de garantie clairement définies ;
  - un système d'évaluation, de classement et de provisionnement des risques, conforme aux dispositions et règles minimales édictées par le Plan Comptable Bancaire de l'UMCA (PCB) et la réglementation prudentielle ;
  - des méthodes de consolidation des risques pris sur les groupes apparentés ou liés.

**Outils de contrôle**

**Article 8 :** Les établissements de crédit doivent se doter d'un contrôle de gestion capable de mesurer et d'améliorer les performances à tous les niveaux. A cet égard, ils doivent mettre en place :

- 1- un dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme conforme aux dispositions légales et réglementaires et permettant notamment une identification rigoureuse de la clientèle, une surveillance accrue de certaines opérations et une formation continue du personnel ;
- 2- un contrôle interne efficace, permettant d'apprécier de manière distincte les conditions d'exercice du contrôle de conformité, conformément aux prescriptions de la circulaire de la Commission Bancaire y afférente ;
- 3- des codes de déontologie, applicables aux administrateurs, aux dirigeants et au personnel.

**TITRE IV - DISPOSITIONS DIVERSES**

**Supervision par l'organe délibérant**

**Article 9 :** En application des dispositions de l'article 5, l'organe délibérant doit être en mesure d'apporter la preuve de sa supervision du fonctionnement des outils de gestion et de contrôle prévus aux articles 7 et 8. Il doit pouvoir produire tout document à cet effet et attester les responsabilités spécifiques attribuées à chaque administrateur pris individuellement.

**Entree en vigueur**

**Article 10 :** La présente circulaire abroge et remplace les dispositions de la lettre-circulaire n°01-2001/CE du 03 avril 2001.

Elle entre en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> février 2011.

**Diffusion de la circulaire**

**Article 11 :** Les établissements de crédit assujettis sont tenus de porter la présente circulaire à la connaissance des administrateurs, des dirigeants et des commissaires aux comptes, dès leur entrée en fonction.

Adoptée à Banjako, le 04 janvier 2011

Le Président



Philippe-Henri DACCURY-TABLEY

**Annexe 4 : Questionnaire sur la position extérieure**

Questionnaire sur la position extérieure			
Destinataire : Agents du SECM/Section de la surveillance bancaire			
Objectif : s'assurer que les banques respectent les prescriptions de la réglementation de change.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. Les banques entretiennent elles toutes des relations financières avec des correspondants extérieurs ?	X		
2. Existe-t-il des banques qui ont des excédents libres chez leurs correspondants étrangers ?	X		Faible niveau d'excédents même le cumul de l'ensemble des banques reste toujours faible.
3. Le MCCE est-il régulièrement suivi par la BCEAO ?	X		Le suivi est quotidien
4. Les banques sont-elles toutes en règle de la réglementation de change ?	X		
5. Existe-t-il des sanctions prévues par la BCEAO à l'endroit des banques qui enfreignent la réglementation de change ?	X		Sanction pécuniaire

**Annexe 5 : Questionnaire sur le dispositif des accords de classement**

Questionnaire sur le dispositif des accords de classement			
Destinataire : Agents du SECM/Section accords de classement			
Objectif : s'assurer que les clients bénéficiant des crédits bancaires sont de bonnes signatures.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. L'analyse des dossiers d'accords de classement fait-il toujours ressortir des encours de crédits sains pour les banques ?		X	
2. Les banques transmettent-elles en réalité tous les dossiers des cinquante plus gros consommateurs de crédit ?		X	Réticences des entreprises à transmettre les informations.
3. Existe-t-il une centrale des bilans à la BCEAO ?	X		Elle est utilisée également par la SCIE (Société de Commercialisation des informations des Entreprises).
4. Existe-t-il une centrale des risques à la BCEAO ?	X		Informations non disponibles en temps réel, retard de déclaration des risques, système de traitement vieillissant.
5. Existe-t-il des contraintes dans le traitement des dossiers ?	X		Difficulté à collecter les documents comptables et financiers (plan de trésorerie, rapport de gestion...)
6. Les normes prévues par le dispositif des accords de classement sont-elles respectées ?	X		Beaucoup vérifié au niveau des grandes entreprises
7. Les dossiers de demande d'accords de classement des entreprises sont-ils récurrents ?	X		

*Evaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire : Cas du système bancaire sénégalais*

8. Y a-t-il souvent des rejets de dossiers ?	X		Pour motif de dossiers incomplets ou non-respect des ratios de décision
9. Existe-t-il des sanctions prévues par la BCEAO pour non-respect des normes du dispositif des accords de classement?		X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 6 : Questionnaire sur le dispositif de contrôle interne**

Questionnaire d'évaluation sur le dispositif de contrôle interne du système bancaire			
Destinataire : Mme Karhadiata DIOUF / Section surveillance bancaire			
Objectif : s'assurer que les banques sont dotées d'un système de contrôle interne efficace répondant à la prescription de la circulaire N°003-2011 de la Commission Bancaire de l'UMOA.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
1. L'organisation des banques répond-elle à la nature et au volume de leurs activités ?	X		
2. Le système de contrôle interne conformément à la circulaire N°003-2011 de la Commission Bancaire est-il adapté à l'organisation des banques ?	X		
3. Existe-t-il une séparation des tâches entre l'organe exécutif, le comité d'audit et l'audit interne ?	X		
4. Les banques sont-elles toutes dotées d'une fonction de conformité ?		X	Les Groupes étrangers en général ne respectent pas cette disposition
5. Les procédures internes des banques sont-elles conformes aux normes législatives et réglementaires en vigueur ?	X		
6. Existe-t-il un système de maîtrise des risques ?	X		
7. Les risques sont-ils maîtrisés à tous les niveaux ?		X	
8. Existe-t-il des risques récurrents auxquels sont exposées les banques ?	X		
9. Les contrôles effectués font-ils ressortir des franchissements de limites ?	X		

*Evaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire : Cas du système bancaire sénégalais*

10. Existe-t-il des recommandations formulées par les instances chargées de la mise en œuvre du système de contrôle interne en cas de constats relatifs à des dysfonctionnements ?	X		
11. Existe-t-il des sanctions disciplinaires prises par la Commission Bancaire ou la BCEAO en cas des insuffisances constatées ?	X		
12. Existe-t-il des perspectives et des programmes d'action ?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

Dédicaces .....	ii
Avant – Propos .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des Sigles et Abréviations .....	v
Liste des Tableaux et Figures.....	vi
Sommaire .....	vii
Introduction .....	8
Première Partie : Présentation du dispositif de contrôle bancaire.....	13
Chapitre 1 : La Banque ; Généralités .....	14
1.1. Généralités .....	14
1.1.1. Concept et origine .....	14
1.1.2. Les évolutions de la notion Banque .....	15
1.1.3. Les particularités des activités de l'entreprise bancaire .....	15
1.2. Le système financier et monétaire .....	17
1.2.1. Le système financier .....	17
1.2.1.1. La finance indirecte .....	17
1.2.1.2. La finance directe.....	17
1.2.1.3. Les marchés financiers .....	18
1.2.1.4. Les instruments du marché financier.....	19
1.2.2. Le système monétaire .....	19
1.2.2.1. Définition de la monnaie et fonctions .....	19
1.2.2.2. Les principes d'organisation du système monétaire.....	20
1.2.2.3. La banque centrale et la conduite de la politique monétaire .....	20
1.2.3. Le rôle des banques.....	21
1.2.3.1. Le traitement de l'information .....	22
1.2.3.2. L'expertise de la banque en matière d'évaluation et de suivi des risques	22
1.2.3.3. La banque et l'assurance de la liquidité.....	22
1.2.3.4. Les risques liés à l'activité bancaire .....	23
1.3. La nécessité du contrôle bancaire.....	23
1.3.1. Origine du contrôle bancaire .....	24
1.3.2. Les principes fondamentaux du Comité de Bâle.....	24
1.3.3. Les objectifs des accords du Comité de Bâle .....	25
Chapitre 2 : Le Dispositif de contrôle bancaire et le contrôle des opérations .....	26
2.1. Le dispositif de contrôle bancaire.....	26
2.1.1. Evolution du système bancaire et financier de l'UMOA.....	26
2.1.2. La Loi bancaire .....	26
2.1.2.1. La réglementation comptable bancaire.....	26
2.1.2.2. Les règles de provisionnement des créances.....	27
2.1.3. Les normes prudentielles.....	27
2.1.3.1. Les normes quantitatives.....	28
2.1.3.2. Les normes qualitatives .....	30
2.2. Le contrôle des opérations bancaires .....	32
2.2.1. Les opérations bancaires .....	32
2.2.1.1. Les opérations de dépôts.....	32
2.2.1.2. Les opérations de crédit.....	32
2.2.1.3. Les moyens de paiement .....	33

2.2.2. Le contrôle quantitatif.....	33
2.2.2.1. Les réserves obligatoires.....	33
2.2.2.2. Les conditions de banque .....	34
2.2.2.3. Le contrôle des Mouvements des Comptes de Correspondants à l'Extérieur (MCCE).....	34
2.2.3. Le contrôle qualitatif .....	35
2.2.3.1. Le contrôle interne .....	35
2.2.3.2. Le contrôle externe.....	36
2.2.3.3. Le dispositif des accords de classement de la BCEAO .....	36
2.3. Méthodologie d'étude .....	36
2.3.1. Modèle d'analyse.....	37
2.3.2. La collecte des données.....	37
2.3.2.1. La procédure d'échantillonnage .....	37
2.3.2.2. Les outils de collecte des données .....	38
2.3.3. Le traitement et l'analyse des données.....	38
Deuxième Partie : Application du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais.....	39
Chapitre 3 : Organisation du système bancaire Sénégalais .....	40
3.1. Organisation du système bancaire sénégalais .....	40
3.1.1. Caractéristiques du système bancaire sénégalais.....	40
3.1.1.1. Le poids économique du système bancaire .....	40
3.1.1.2. Evolution du secteur bancaire .....	40
3.1.2. Les composantes du système bancaire sénégalais .....	41
3.1.2.1. La Banque Centrale (BCEAO) .....	41
3.1.2.2. La commission Bancaire (CB) .....	42
3.1.2.3. Le Ministre des Finances .....	43
3.1.2.4. Le Conseil National de Crédit (CNC) .....	43
3.1.2.5. L'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Sénégal (APBEFS).....	44
3.1.2.6. Les Banques .....	44
3.2. Gouvernance des banques .....	45
3.2.1. L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) .....	45
3.2.2. L'Organe délibérant .....	46
3.2.3. L'organe exécutif .....	47
3.2.4. Le comité d'audit .....	47
3.3. Présentation de la Direction Nationale de la BCEAO pour le Sénégal .....	48
3.3.1. Attributions .....	48
3.3.2. L'Agence Principale.....	48
3.3.2.1. Missions.....	49
3.3.2.2. Présentation du service des établissements de crédit et des Micro finances (SECM) .....	50
Chapitre 4 : Mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais.....	53
4.1. Analyse des variables quantitatives.....	53
4.1.1. Ratios prudentiels .....	53
4.1.1.1. Ratio de solvabilité.....	53
4.1.1.2. Ratio de liquidité .....	54
4.1.1.3. Coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par les ressources stables .....	55
4.1.1.4. Norme de division des risques.....	56

<b>4.1.2. Analyse des réserves obligatoires .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3. La position extérieure .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2. Analyse des variables qualitatives .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.1. Les accords de classement .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.2. Le dispositif de contrôle interne .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3. Analyse des autres variables .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4. Analyse des résultats et recommandations .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.1. Analyse des résultats .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4.2. Recommandations .....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>67</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>94</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Résumé

Evaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle bancaire : Cas du système bancaire sénégalais

L'entreprise bancaire se distingue de l'entreprise classique à travers le métier qu'elle est habilitée à exercer. Ce métier qui est le commerce de l'argent dégage plus de risques que les autres activités des entreprises classiques. Les activités économiques n'ont de sens qu'à travers l'existence des banques. Ainsi, Compte tenu de leur caractère particulier et des effets néfastes qu'elles peuvent avoir sur les économies, des normes internationales et nationales ont été établies en vue de leur contrôle. C'est le fondement de notre travail portant sur le thème ci-dessus.

Il a pour objectif de déceler l'évolution du système bancaire sénégalais en analysant les différentes normes prudentielles quantitatives et qualitatives découlant du dispositif de contrôle bancaire.

Ainsi, pour aboutir aux résultats de cette étude, nous avons présenté de façon générale le cadre du dispositif de contrôle bancaire et de façon spécifique son application au système bancaire sénégalais en faisant une analyse à partir des tableaux, des graphiques etc....

De cette étude, il est ressorti des points forts qui placent le système bancaire sénégalais dans une tendance progressive du respect du dispositif de contrôle bancaire, et des points faibles qui nous ont conduits à formuler des recommandations à l'endroit des autorités de contrôle et des banques.

Cependant, l'application du dispositif de contrôle bancaire au système bancaire sénégalais a été évaluée sur la base des années antérieures. Les indicateurs du dispositif de contrôle des banques pour les années 2010 et 2011 n'étant pas connus, la problématique demeure sur leur situation aux termes de ces périodes et des périodes à venir.

**Mots clés :** dispositif de contrôle bancaire, loi bancaire, ratios prudentiels, système bancaire sénégalais.

---

## Abstract

Assessment of the implementation of the system of banking supervision: case of Senegal's banking system

The banking business is different from conventional business through the business it is entitled to do. This business that is money trade is closely more risky than the other traditional business activities. Economic activities have meanings through the existence of banks. Thus, given their particular nature and harmful effects they can have on economies, some international and national standards were established to control it. This is the purpose of our work that is shown above.

It aims to detect changes in the Senegal banking system by analyzing the various prudential quantitative and qualitative standards from banking supervision.

Thus, to achieve the results of this research, we presented the general framework of the system of banking supervision and specifically its implementation to Senegal banking system by using graphs, charts to make our analysis.

So, in this study, it was apparent strengths that put the Senegal banking system in a gradual trend of the system of banking supervision and weaknesses that led us to make recommendations to supervisors and banks.

However, the application of the system of banking supervision to Senegal banking system was assessed on previous years. Indicators of the banking supervision for the years 2010 and 2011 are not known, so the problem remains of their situation under these periods and future periods.

**Key words:** system of banking supervision, banking law, prudential standards, Senegal banking system.