



*Master Banque & Finance*

*MBA Banking & Finance*

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master  
en Banque & Finance**

**THEME :**

**LE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES : CAS DES BANQUES  
AU NIGER**

**Présenté par :**

**KODO SOUNNA Hamadou**

**Encadré par :**

**Dr. TARNO Mamane**

**FSEJ / UAM**

**Promotion : 2006 - 2007**

## REMERCIEMENTS

Qu'Allah le

Tout Puissant soit remercié, nous Lui rendons grâce

Nos sincères remerciements à :

- tous les amis et parents, en particulier El hadj Kadri Moutari et Amadou Seydou Ali pour tout leur soutien ;
- l'équipe dirigeante du programme MBF. Que le Professeur Baidari Boubacar trouve ici l'expression de notre profonde gratitude pour tout ce qu'il a fait et qu'il continue à faire pour nous en particulier et le programme MBF en général. Bien sûr, nous ne pouvons oublier la dynamique et charmante dame du Programme Madame Chantal Délia Ouedrago, et le toujours disponible financier, Monsieur Leyne. A vous tous, nous disons merci vraiment ;
- Dr. Tarno Mamane qui a accepté de nous encadrer dans le cadre de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.
- la 6ème promotion MBF pour tant de chaleur, d'amitié, de compassion, de partage, de bonheur.

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

BCEAO - Bureau Central des Comptes de l'Etat de l'Algerie

BOM - Bureau d'Organisation de l'Algerie

CA - Council of Administration

CF - Central Finance

CGP - Commission de Gestion Publique

CHC - Comptabilite des Hotes de l'Etat

CM - Comptes de l'Etat

CS - Comptes de l'Etat

CAO - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

CF - Comptes de l'Etat

**DEDICACE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Feu mon père, ma mère et mes filles

**PCB** : Plan Comptable Bancaire

**PME** : Petites & Moyennes Entreprises

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**UAM** : Université Abdou Moumouni

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africain

**USA** : Etats Unis d'Amérique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

<b>ABREVIATIONS &amp; SIGLES.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE INTERNE....</b>	<b>8</b>
Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle interne.....	10
Chapitre 2 : Analyse théorique du contrôle interne dans les banques.....	16
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES AU NIGER.....</b>	<b>24</b>
Chapitre 1 : L'activité bancaire dans l'économie.....	26
Chapitre 2 : Analyse des systèmes de contrôle interne dans les banques au Niger.....	31
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>45</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>49</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>53</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

## I. CONTEXTE GENERAL

A l'instar de toutes les entreprises, les objectifs stratégiques des établissements de crédit résident pour l'essentiel dans la création de richesse, la rentabilisation maximale possible des capitaux investis, la pérennisation et le développement de leurs activités.

Assurément, l'atteinte de ce mobile stratégique requiert, de la part desdits établissements, la mise en œuvre du processus de management qui se résume à la définition des finalités, au choix de l'organisation, au mode d'animation et à la définition des mécanismes de contrôle.

Aussi, les établissements de crédit sont-ils astreints à la mise en place d'un système d'informations qui constitue entre autres le fondement de l'essentiel des obligations consacrées. C'est ainsi que par exemple toutes les entreprises doivent tenir une comptabilité et établir des documents comptables destinés à l'information des associés et des créanciers réels ou potentiels. Il s'agit là d'obligations qui, avant l'entrée en vigueur des Actes uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), découlaient des articles 8 et 9 du code de commerce hérité de la période coloniale, aux termes desquels, toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant devait :

- tenir un livre journal enregistrant au jour le jour les opérations de l'entreprise ou récapitulant au moins mensuellement les totaux de ces opérations ;
- établir tous les ans un inventaire des éléments actifs et passifs de son entreprise et arrêter ses comptes en vue d'établir son bilan et le compte de ses pertes et profits.

Ces obligations ont été reprises :

- par l'Acte uniforme OHADA sur le droit commercial général, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1998, dont l'article 13 stipule que : « tout commerçant, personne physique ou morale doit tenir un journal enregistrant au jour le jour ses opérations commerciales. Il doit également tenir un grand livre, avec une balance récapitulative ainsi qu'un livre d'inventaire » ;
- par l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, également entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1998 et dont les stipulations de l'article 137 sont assez éloquentes ;
- par les articles 1 et 2 de l'Acte uniforme OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2001, qui astreint à la mise en place d'une comptabilité destinée à l'information externe comme à son usage propre, toute entité produisant des biens et des services marchands ou non marchands en exerçant à titre principal ou accessoire des activités économiques fondées sur des actes répétitifs.

A ces obligations de droit commun, s'ajoutent pour les établissements de crédit, des contraintes spécifiques à leur activité.

L'activité de réception de fonds du public impose une responsabilité particulière pour les établissements de crédit : ils doivent être en mesure, à tout moment, de rendre les fonds reçus en dépôt ; en d'autres termes, être liquides et solvables.

Ces fonds doivent être gérés avec prudence puisqu'ils n'appartiennent pas à l'établissement. L'activité de crédit comporte des risques élevés car la défaillance des emprunteurs peut entraîner celle de l'établissement. Or, ce qui est prêté, ce sont les fonds reçus du public. Pour ces raisons, les établissements de crédit sont tenus sous « haute surveillance ».

L'article 5 de l'Acte uniforme OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités les assujettit. La réglementation est extrêmement contraignante à leur égard en les soumettant à la représentation du capital minimum, au ratio de solvabilité, aux règles de division des risques, au ratio de couverture des immobilisations, au ratio de liquidité, au coefficient de transformation, à la limitation de certaines opérations et à la nécessité de disposer d'un système de contrôle interne destiné à faire respecter l'ensemble de ces dispositions.

Le contrôle interne justement, il est le souci manifesté dans de nombreux textes législatifs et réglementaires dont la loi Sarbanes-Oxley, le COSO aux USA et la loi sur la Sécurité Financière, le règlement 97-02 en France.

En France, l'article 117 de la loi sur la Sécurité Financière oblige le Président du Conseil d'administration d'établir un rapport sur les « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que les procédures de contrôle interne mises en place par la société ».

Mieux, la loi Sarbanes-Oxley exige, en son article 404, que chaque rapport annuel contienne un compte rendu sur le contrôle interne.

Le contrôle interne recouvre les politiques et le manuel de procédures élaboré en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace de toutes les activités bancaires et de l'entreprise. Du contrôle interne à la gouvernance d'entreprise, les objectifs sont identiques : il s'agit de mesurer et d'optimiser des performances dans un environnement sécurisé et en conformité avec les lois et règlements. Le manuel de procédures est d'autant plus important aux entreprises que les législateurs de l'Union Monétaire Ouest Africaine en font une obligation à travers notamment les articles 16 et 17 de l'OHADA relatif au droit comptable des États membres de l'Union.

Au regard de tout ce qui précède et qui témoigne de l'importance de la place du contrôle interne dans les entreprises en général et dans les établissements de crédit en particulier ; l'importance et l'opportunité d'une étude, portant sur le contrôle interne au sein des banques, sont avérées.

## **II. PROBLEMATIQUE**

Depuis plusieurs années, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer le contrôle interne dans les établissements de crédit. En effet, les banques au Niger, comme les banques étrangères, ont vécu de profonds bouleversements dans les années quatre-vingt, se traduisant par la décentralisation et l'internationalisation des activités, la croissance des volumes des opérations, le développement des produits et la prise de risque dans un contexte de baisse de marge.



Il faut aussi faire cas de la crise bancaire et financière de 2008, seconde phase de la crise financière de 2007-2010, après la crise des subprimes de l'été 2007 qui, marquée par un accroissement de la crise de liquidité et de la crise de confiance et un renchérissement supplémentaire du crédit par une augmentation du taux interbancaire, touche tous les pays du monde. Elle s'est rapidement répercutée sur les marchés boursiers par une chute des cours (certains parlent du « krach de l'automne 2008 »), tandis que le resserrement du crédit pour les entreprises et les ménages pèse sur l'activité économique mondiale.

Cette phase est fortement marquée par une crise bancaire qui commence durant la semaine du 14 septembre 2008 lorsque plusieurs établissements financiers américains entrent en cessation de paiement, et sont soit sauvés in extremis par la Réserve fédérale américaine (Fed), soit rachetés par des concurrents en meilleure situation, soit mis en liquidation. D'autres marquent rétrospectivement le début de cette phase avec la nationalisation. En Europe, plusieurs institutions financières sont sauvées par l'intervention des États et des banques centrales (Banque centrale européenne dans la zone euro).

Les gouvernements et banques centrales ont réagi de manière plus ou moins concertée à un début de crise systémique, avec l'objectif à très court terme de maintenir la continuité du système de paiements et du marché interbancaire qui auraient été très affectés par la faillite de plusieurs grandes banques. À cette fin, les banques centrales ont abaissé leurs taux directeurs et la Fed a élargi sa prise en pension de titres à des actifs risqués ; le gouvernement des États-Unis a repris via une structure de défaisance une partie des « actifs toxiques » détenus par les banques (première phase du Plan Paulson) ; des États ont élargi leur garantie des dépôts des particuliers et ont partiellement nationalisé des institutions bancaires en faillite ou proches de l'être (en particulier au Royaume-Uni, où huit banques ont été concernées). Les pays les plus exposés à la crise, en particulier ceux endettés en monnaie étrangère ont connu une forte dévaluation de leur monnaie et sont entrés dans une situation de cessation de paiement, qu'une aide financière du Fonds Monétaire International a résolue.

Cette aggravation de la crise financière a fortement accentué la récession entamée début 2008, visible par la dégradation rapide des prévisions économiques d'activité pour 2009, poussant les gouvernements à engager des plans de relance financés par la dette. Les discussions concernant la régulation des activités financières se sont accentuées, notamment au cours du sommet du G20 de novembre 2008.

De plus en plus dans ce monde d'incertitude et dans cet environnement en pleine expansion sur tous les plans, de nombreuses banques disparaissent sans avoir ni le temps, ni la faculté de comprendre ce qui leur arrive. Cet environnement complexe et mouvant dans lequel évoluent les établissements de crédit a nécessité l'existence de système d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques. Il est donc tout à fait normal qu'on s'assure de la manière dont on veut diminuer les risques et augmenter les profits. Le contrôle ne veut pas dire dénicher tout simplement les limites dans lesquels évoluent les coûts de l'entreprise, mais aussi s'assurer que les risques de toute nature sont analysés et surveillés pour contribuer à la détection précoce ainsi qu'à la prévention des difficultés.

La non-formalisation des fonctions se traduit par une mauvaise répartition des tâches, une dispersion des énergies et n'est pas sans conséquences pour la société. Il peut engendrer entre autres une absence de référentiel pour l'auditeur pour conduire aisément une mission d'audit, une absence de mémoire (une base de données, un canevas de travail) pour l'entreprise, une ouverture pour la fraude, une diminution de la rentabilité, etc.

Face à ces insuffisances, les banques ne courent-elles pas un risque de dysfonctionnement ? Pour prévenir ce risque, la mise en place d'un système de contrôle interne et d'un manuel de procédure s'avère indispensable.

L'élaboration des procédures est d'autant plus importante que son respect et ses mises à jour éventuelles garantissent la sauvegarde du patrimoine. Le respect des procédures exige l'adhésion de l'ensemble du personnel à son élaboration.

Le non-respect de cet instrument risque d'amener les banques à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée. En effet, il est le socle de la réalisation des exigences de rentabilités financière, institutionnelle et opérationnelle conduisant à la pérennité de l'organisation. Aussi, il permet de dégager les responsabilités des uns et des autres dans l'élaboration, l'exécution, le suivi et l'évaluation des actions.

D'où la nécessité de faire adhérer tout le personnel au processus d'élaboration pour rendre disponible un manuel de procédures, que son organigramme rentre dans les habitudes des banques et que ses éventuelles révisions proviennent des constats opérationnels de tous.

Se faisant, l'on s'assure de disposer du socle adéquat pour la mise en place d'un système de contrôle interne dans les banques, un ensemble indispensable pour la bonne marche des activités.

C'est pourquoi, nous avons choisi de porter notre attention sur le thème suivant : « **Le contrôle interne dans les banques : cas des banques au Niger** ».

Ce thème présente un intérêt certain surtout au regard l'actualité internationale marquée notamment par l'affaire Kerviel de la Société Générale en France, la crise financière et bancaire qui sévit à travers le monde depuis 2007, etc.

### **III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

#### **1. Objectif général**

Analyser le système de contrôle interne dans les banques au Niger afin de juger de sa conformité et de sa performance.

#### **2. Objectifs spécifiques**

- Etudier le système de contrôle des opérations et des procédures internes ;

- Apprécier l'organisation comptable et de traitement de l'information ;
- Analyser les systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Etudier les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Apprécier le système de documentation et d'information ;
- Formuler des recommandations pertinentes en vue d'améliorer la qualité des systèmes de contrôle interne au sein des banques au Niger.

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

Les intérêts de cette étude se situent à plusieurs niveaux :

##### **1. Pour le lecteur**

Ce document est d'autant plus important qu'il pourra aider les lecteurs, au premier chef desquels se situent les chefs d'entreprise et les étudiants, dans la recherche de certaines informations.

##### **2. Pour le stagiaire**

Cette étude permettra au stagiaire de maîtriser non seulement les techniques de pilotage, mais aussi et surtout de mieux comprendre les outils du contrôle interne.

##### **3. Pour les banques**

Ce travail peut dégager les faiblesses du système de contrôle interne dans les banques ; aussi, il peut susciter des efforts d'amélioration.

#### **V. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La méthodologie consistera à faire l'état des lieux du système de contrôle interne existant dans un échantillon de banques afin de vérifier l'efficacité et l'efficience du système.

Ce diagnostic nous amènera à identifier les faiblesses du système.

La collecte des données se fera à l'aide de questionnaires, entretiens et analyse documentaire.

Les questionnaires et entretiens concerneront un échantillon constitué par tirage au hasard de quatre banques installées au Niger que sont la Sonibank, la Banque Internationale pour l'Afrique (BIA), l'Ecobank et la Banque Ouest Africaine (BOA).

Les principales composantes d'un bon système de contrôle interne sont un personnel qualifié, un bon système d'organisation, un système comptable adéquat, des procédures claires et précises et un système informatique adaptable; aussi, nous appliquerons nous dans le cadre de cette étude à apprécier ces différents éléments au niveau des banques retenues dans l'échantillon.

## **VI. PLAN DE L'ETUDE**

L'étude est structurée en deux parties :

La première partie intitulée « Aspects théoriques sur le contrôle interne » traite d'abord des généralités sur le contrôle interne dans le premier chapitre et ensuite de l'analyse théorique sur le contrôle interne dans les banques dans le deuxième chapitre.

La deuxième partie comprend également deux chapitres. Le premier est consacré à l'activité bancaire dans l'économie et le deuxième traite de l'analyse du système de contrôle interne dans les banques au Niger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE INTERNE

Cette première partie comporte deux chapitres.

Le premier chapitre intitulé généralités sur le contrôle interne, est en réalité le résultat d'une revue de la littérature portant sur le contrôle interne.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons une analyse théorique du contrôle interne exclusivement bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle interne

Une entreprise instaure le CI pour s'aider à atteindre ses objectifs. Le CI s'entend de l'ensemble des lignes directrices et mécanismes conçus de contrôle établis et maintenus par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif, d'assurer dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entité.

D'un concept axé sur la recherche d'erreurs et de fraudes, on a passé à une vision dynamique (la maîtrise de l'entreprise) qui s'applique à la totalité de l'entreprise et à tout le système d'information.

### I. Définitions

1. Selon l'ordre français des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ».

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

2. Selon l'Américain Institut of Certified Public Accountants (AICPA) « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger des actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».
3. D'après le CNCC, « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »

Le système de contrôle interne est constitué de l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace des activités. Ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion,
- la sauvegarde des actifs,
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs,
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables,
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables.

(Extrait de la norme CNCC et IFAC)

Le contrôle interne est l'ensemble des processus et des contrôles comptables ou autres, mis en œuvre par le conseil d'administration ou de surveillance, la direction générale et le personnel, destiné à donner une assurance raisonnable que les objectifs fixés seront atteints (Présentation d'un référentiel de CI : le COSO)

De ces différentes définitions, nous pouvons dire que le CI est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'entreprise.

Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée, capable de favoriser un processus de CI efficace et d'en surveiller en permanence l'efficacité ; il importe toutefois que chacun y participe activement.

Le système de contrôle interne s'entend au-delà des questions directement liées au système comptable, il comprend :

- l'environnement général de contrôle interne,
- les procédures de contrôle qui désignent les politiques définies par la direction afin d'atteindre les objectifs spécifiques.

Aussi, le contrôle interne est plus préventif que répressif ("contrôle" dans le sens de "maîtrise"), c'est un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise et faisant partie intégrante de son organisation. Il assure que la direction est responsable de la définition, de la mise en œuvre et de la supervision de ces moyens pour atteindre un certain nombre d'objectifs. Le dispositif de contrôle interne couvre ainsi un domaine plus large que celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le contrôle interne est donc un processus, mis en œuvre par des personnes, dont on ne peut attendre qu'une assurance raisonnable et non une assurance absolue.

## **II. Objectifs du contrôle interne**

Les principaux objectifs du processus du contrôle interne peuvent être classés en trois groupes qui sont de performance, d'information et de conformité.

### **1. Les objectifs de performance**

Ils sont liés à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, la protection et la sauvegarde de ses actifs et autres ressources, ainsi que le contrôle des engagements (dépenses, cessions...).

### **2. Les objectifs d'information**

Ces objectifs portent sur la préparation de rapports pertinents, fiables et récents permettant la prise de décision dans l'entreprise, se rapportant aussi à la préparation de documents établis sur la vie de l'entreprise à partir de principes et règles comptables exhaustifs et bien définis. Ce



dispositif relativement formel sera d'autant plus performant qu'il sera accompagné du développement, au sein de l'entreprise, d'une culture de transparence qui favorisera la circulation ascendante et descendante de l'information.

### **3. Les objectifs de conformité**

Ils permettent l'application correcte des lois, règlements, politiques et procédures de l'organisation, et l'amélioration du rapport coût/efficacité.

### **III. Rôles et responsabilités du contrôle interne**

Chaque entreprise doit veiller à respecter la séparation stricte entre les niveaux décisionnels, de mise en œuvre et de contrôles réguliers. Il importe que le CI soit rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé. Il n'est concevable cependant que le CI dépende des services contrôlés car il doit pouvoir s'exercer en toute liberté.

Tous les membres du personnel ont une responsabilité plus ou moins grande, en matière de CI. Toutefois, un système de CI efficace nécessite que les tâches soient séparées de façon appropriée et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles ; la séparation des fonctions permet alors de garantir un contrôle permanent et indépendant de l'activité. Elle constitue sans aucun doute une des meilleures garanties en matière de qualité du CI. On peut aussi souligner l'importance du conseil d'administration, du comité d'audit, de l'audit interne, des auditeurs externes, des autorités de tutelle et du législateur.

### **IV. Eléments d'un bon système de contrôle interne et l'efficacité des processus de Gouvernance**

#### **1. Eléments d'un bon système de contrôle interne**

Le système se compose d'un ensemble de lignes directrices et mécanismes conçus pour procurer à la direction l'assurance raisonnable que les buts et les objectifs qu'elle estime importants pour l'entreprise seront bien atteints.

Les principales composantes d'un bon processus de CI sont les suivantes :

- un personnel qualifié. Il permet l'amélioration des performances de l'entreprise à travers une bonne politique de recrutement du personnel, de motivation et de formation ;
- un bon système d'organisation. Ce facteur permet de mettre en place une structure administrative qui sert de noyau à la conduite et au contrôle des activités de l'entreprise ;
- un système comptable adéquat. L'accumulation des données, l'enregistrement et la présentation relèvent du système comptable : il doit être fondé sur l'existence d'un plan comptable et/ ou d'un manuel comptable admis aux principes et normes comptables ; la tenue à jour des registres et documents comptables ; l'enregistrement au jour le jour et dans les comptes appropriés de l'exact montant des opérations réalisées ; la comparaison

entre actif réel et actif théorique à des intervalles raisonnables ; enfin un classement précis et une récapitulation juste ;

- la mise en place de procédures claires et précises, la nécessité de disposer de manuels de procédures et d'une documentation sur les dispositifs mis en place au sein de l'entreprise ; la documentation doit être accessible et appropriée ; les procédures aussi doivent mentionner les imperfections relevées ainsi que les actions correctrices engagées ;
- une adaptation du système informatique. L'informatique est un outil de plus en plus utilisé, qui intervient à chaque instant dans toutes les opérations. Il convient donc d'équiper les entreprises de CI efficaces afin de mieux maîtriser ces outils complexes. A travers le système d'information, c'est une grande part des processus opérationnels et des processus de pilotage de l'entreprise dont on peut analyser et mesurer l'efficacité et la pertinence ; d'autant plus que le système d'information constitue souvent la seule « trace » concrète et auditable du fonctionnement réel.

## **2. Le contrôle interne et l'efficacité des processus de gouvernance.**

Au niveau des entreprises publiques, les principales insuffisances du système de CI sont constatées au niveau de l'application effective des procédures et le respect des lois et règlements. Pour faire face à ses insuffisances, des pays comme les Etats-Unis ou le Canada ont mis en place des structures chargées de l'élaboration des procédures et des normes d'audit interne (procédures du G.A.O aux Etats Unis, glossaire du vérificateur général au Canada).

Au Niger, il a fallu vers 1970 pour voir la mise en place du Bureau d'Organisation et Méthodes (B.O.M) qui devait apporter un appui similaire à l'administration et aux entreprises installées au Niger ; en effet, depuis quelques années le B.O.M semble tomber dans la léthargie.

A l'heure de la mondialisation et de l'intégration des économies, il convenait de mettre en place une réglementation adaptée ainsi que des systèmes d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques performants. L'efficacité du CI constitue la meilleure réponse à la maîtrise des risques et à la satisfaction de la clientèle.

## **V. Types de contrôle**

On classe généralement les contrôles mis en place par les entreprises en deux catégories :

### **1. les contrôles de premier niveau**

Ils correspondent à l'ensemble des moyens mis en œuvre en permanence par les entités pour les opérations réalisées ainsi que le respect des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations ;

## **2. les contrôles de second niveau**

De tels contrôles vérifient selon une périodicité adaptée (mensuelle ou trimestrielle), la régularité et la conformité des opérations à travers notamment un examen de l'efficacité des contrôles de premier niveau, du respect des procédures et leur mise à jour, enfin de l'adéquation des systèmes existants à la mesure et à la surveillance de l'ensemble des risques associés aux opérations.

## **VI. Limites du contrôle interne et certains cas de défaillances**

Le CI est considéré par certains comme une garantie de succès à cent pour cent pour prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreurs et de fraude, à savoir la réalisation systématique des objectifs opérationnels. Or tout système de CI, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entité ; et non absolue. Le CI se heurte à différents obstacles et limites liés par exemple à un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines, à la taille de l'entreprise ou à des simples erreurs. En outre, la collusion permet de contourner les contrôles, et il est possible aux dirigeants d'outrepasser les règles qu'ils ont eux-mêmes édictées. Enfin, une autre limite réside dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus.

De nombreux cas de défaillances des contrôles internes ayant entraîné des pertes de biens, des livres et des documents comptables peu fiables, l'inefficacité et l'ineffectivité des opérations, le non respect des politiques et procédures auraient pu être nettement moins graves, ou même évités, si les entreprises avaient instauré une culture de contrôle forte. Elles n'avaient pas pu exiger un contrôle adéquat des principaux preneurs de décisions ni la notification, dans les meilleurs délais, de la nature et du déroulement des activités. La direction peut affaiblir la culture de contrôle en promouvant et en récompensant des responsables, certes efficaces pour produire des bénéfices, mais qui négligent d'appliquer les politiques de CI ou de traiter les problèmes décelés par l'audit interne. Enfin certaines entreprises ayant connu des problèmes de CI étaient dotées de structures organisationnelles dans lesquelles les responsabilités n'étaient pas clairement définies.

## **VII. Evaluation du contrôle interne**

L'évaluation du CI permet de minimiser les risques d'erreurs ou d'omissions dans l'enregistrement des données. Elle permet aussi de déterminer les actions correctives à mettre en œuvre. Cette évaluation est généralement effectuée par l'audit interne ou externe, elle consiste à rechercher dans les procédures en vigueur dans une entreprise, les cinq composantes du COSO et d'apprécier l'efficacité de leurs mises en œuvre. Ainsi, nous distinguons trois types d'évaluation, à savoir :

## **1. l'audit interne**

Cette fonction constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de CI, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat du dispositif mis en place, de fonctionnement normal et de son efficacité. La fonction d'audit interne devrait être effectuée par un personnel bien formé et compétent bénéficiant d'une indépendance opérationnelle.

## **2. l'audit externe**

Bien que par définition, les auditeurs externes ne fassent pas partie de l'entité et ne soient pas un élément de son système de CI, l'évaluation du CI par les auditeurs externes lui permet d'orienter son audit, car les auditeurs externes ont une incidence importante sur la qualité des contrôles internes à travers leurs activités d'audit.

## **3. l'auto-évaluation**

C'est une démarche collective d'appréciation de la qualité du système de CI par les opérationnels eux-mêmes dans le cadre d'un groupe de travail sous la coupe d'un animateur. Elle participe à l'instauration d'un environnement de contrôle et d'une culture du risque.

### **Conclusion**

Les définitions du CI sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'une organisation et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de celle-ci.

Cela est d'autant plus vrai encore au niveau des banques. En se dotant d'un contrôle interne rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction.

Aussi, il est opportun d'aborder l'analyse théorique du contrôle interne dans les banques.

## **Chapitre 2 : Analyse théorique du contrôle interne dans les banques**

Le contrôle interne bancaire ne pourrait se faire sans la Commission Bancaire. Elle exige que tous les établissements de crédit disposent d'un système efficace de contrôle interne, correspondant à la nature, à la complexité et aux degrés de risque de leurs activités et qu'il réagisse aux modifications de leur environnement et de leurs conditions d'activités.

Un tel système doit aussi garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que dans celui de ses politiques, programmes, règles et procédures internes. Il doit atténuer en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement.

### **I. Les types de systèmes de contrôle existants dans les banques**

Au sein des banques, trois systèmes de contrôle, interdépendants, y ont leur place :

#### **1. Le contrôle stratégique**

Du ressort du management, il consiste à identifier les domaines d'action, évaluer les moyens nécessaires et à ajuster la stratégie domaine par domaine et la stratégie globale.

#### **2. Le contrôle de gestion**

Dans le contexte de mise en œuvre par la banque de sa stratégie, il s'assure de la cohérence des choix stratégiques et des actions courantes (plans d'action et de budgets, critères de gestion, critères de mesures de performance, conséquences positives ou négatives...), et permet les ajustements.

#### **3. Le contrôle opérationnel**

Il est le domaine privilégié du contrôle continu de l'ensemble des tâches familières et répétitives.

Le contrôle interne est donc un processus mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas seulement un ensemble de manuel de procédures et de documents, il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le management et le Conseil d'Administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.

Si toutes les définitions convergent vers la notion de dispositif général d'organisation (structure, circuits de collecte et d'acheminement des documents, procédures et modes opératoire) en tant qu'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise et à la protection du

patrimoine et des opérations de la banque, une est particulièrement remarquable pour sa portée pratique :

<< Le contrôle interne est le résultat de l'existence de sécurités (ou contrôle) qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats et fiables et efficaces, lui permettant de maîtriser la banque >> J.RENARD

## **II. Aspects essentiels du contrôle interne bancaire**

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

### **1. la pertinence des politiques et des objectifs impartis**

Les politiques menées doivent être adaptées aux buts et aux moyens de l'entité.

### **2. la notion de conformité**

Il s'agit du respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements.

### **3. la notion d'économie**

Cette notion renvoie à l'obtention au moindre coût des ressources nécessaires.

### **4. la notion de sécurité**

Il est fait allusion ici à la protection du patrimoine et des ressources nécessaires.

### **5. la notion d'efficience**

Elle correspond à la qualité des ressources utilisées et l'absence de gaspillage.

## **III. Règles de base du contrôle interne bancaire**

Les règles de base dont les respects conditionnent les pertinences et les performances du dispositif, sont au nombre de 5 : les principes d'organisation, d'harmonie, d'universalité, d'intégration et les contrôles sur le personnel.

### **1. Le principe d'organisation**

Le principe d'organisation est la recherche d'une systématisation se traduisant par une organisation préalable, adaptée, documentée et vérifiable. Le fameux document décrivant le contrôle interne, prévu par le PCB quelle qu'en soit la forme (fiche de poste, fiche des fonctions, manuel de procédures, guide utilisateur, note de service...) doit couvrir la définition des tâches;

les pouvoirs et les responsabilités; ainsi que les circuits de cheminement de l'information, les procédures, les instructions relatives aux traitements des données, aux opérations et à l'établissement des éléments et informations produits, la conservation et l'archivage de l'information.

## **2. Le principe d'harmonie**

Ce principe rend compte de la prise en compte, à l'échelle de la banque, de ses caractéristiques et de son environnement, des risques à éviter, des enjeux économiques et des besoins de sécurité, ainsi que du coût des sécurités.

## **3. Le principe d'universalité**

Il est la couverture par le contrôle interne de tous les domaines et de tout le personnel.

## **4. Le principe d'intégration**

Il correspond à l'incorporation aux procédures de mécanismes d'autocontrôle à base de recoupements, de contrôles réciproques et procédés techniques de détection d'erreurs, négligences et fraudes.

## **5. Les contrôles sur le personnel**

Ils sont à base de processus d'autorisations hiérarchiques préalables et de règles de séparation des fonctions qui sont incompatibles entre elles. Les procédures d'autorisations préalables (qui dans les systèmes informatisés s'accompagnent de limitation hiérarchique d'accès et de mots de passe réservés) vont de pair avec la supervision des travaux et la réglementation de l'accès (physique ou logique) aux biens, fichiers et programmes de la banque.

Le respect de la règle de séparation des fonctions incompatibles entre elles est fondamental ; elle permet un cloisonnement qui protège le patrimoine de la banque.

Les fonctions incompatibles sont les suivantes :

- les fonctions opérationnelles concourant à la réalisation de l'objet social,
- la détention et la conservation matérielle des valeurs et de biens,
- l'enregistrement administratif ou comptable des opérations dans les livres de la société,
- le contrôle des opérations ou des enregistrements.

## **IV. Les enjeux du contrôle interne pour la banque**

Comme enjeux du contrôle interne pour la banque, on peut citer le respect et l'application des décisions de la direction, l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle, la régularité et la qualité sincère au niveau des comptes annuels donnant aussi une image fidèle du résultat, des opérations, de la situation financière et du patrimoine de la banque, avec une sauvegarde des actifs.

## **V. Eléments caractéristiques du contrôle interne bancaire**

Le système de contrôle interne bancaire s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable de la banque et est caractérisé par l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, le système d'organisation, le système d'information et le système de contrôle au sein de la banque.

### **1. L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne :

#### **a. Sensibilisation de la banque à la notion de contrôle interne**

- Attitude la direction générale
- Organisation humaine
- Définition de cellules ou de principes de contrôle

#### **b. Qualité du contrôle budgétaire**

### **2. L'évaluation des risques**

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

### **3. Le système d'organisation**

Le système d'organisation permet de définir les pouvoirs et les responsabilités de chacun et d'assurer la séparation des tâches et des fonctions.

L'objectif de la séparation des fonctions est d'assurer le contrôle réciproque de l'exécution des tâches. Il est donc bon de dissocier les fonctions opérationnelles (service commercial, achats, production, publicité,...) ; de protection et de conservation (caisse, magasin, entretien,...) et d'enregistrement (comptabilités générale et analytique, contrôle budgétaire,...).

### **4. Le système d'information**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

### **5. Le système de contrôle**



Le contrôle sur place est organisé sur la base d'un programme annuel approuvé par la Commission Bancaire, et motivé par la nécessité de procéder à des évaluations régulières au sein de chaque établissement de crédit, selon une périodicité de deux ans au plus.

Le but des enquêtes sur place est de compléter les contrôles sur pièces. Outre leur vocation principale qui consiste à apprécier la sincérité des informations financières et comptables communiquées aux Autorités de contrôle, le respect de la réglementation, la qualité de la gestion et les perspectives d'avenir des établissements de crédit, elles permettent d'évaluer le gouvernement d'entreprise, le CI, le système d'information et l'organisation comptable, ainsi que l'efficacité de la gestion des risques.

La mise en œuvre des recommandations et décisions de la Commission Bancaire fait également l'objet d'une attention particulière.

Les vérifications sur place peuvent s'étendre aux filiales des banques et établissements financiers, aux personnes morales qui en ont la direction de droit ou de fait, ainsi qu'aux filiales de celles-ci.

Elles ont un caractère global, ponctuel ou thématique. Le contrôle intégral sur place vise à s'assurer de la bonne gouvernance et du strict respect des règles professionnelles. Il permet de vérifier la régularité des opérations bancaires effectuées et la conformité des données déclarées à la BCEAO avec les données chiffrées obtenues et vérifiées sur place.

Le contrôle intégral sur place comporte plusieurs volets, notamment :

- l'évaluation de l'organisation de la banque ou de l'établissement financier ;
- l'analyse et l'évaluation de l'activité de crédit ;
- l'évaluation de la structure financière ;
- l'examen du respect de la réglementation des changes en matière de gestion des opérations de commerce extérieur.

Les vérifications globales visent à appréhender l'ensemble des activités d'un établissement, les conditions d'exécution des opérations, l'évolution et la maîtrise de ses risques, ses conditions d'adaptation à la concurrence, sa rentabilité et ses perspectives ainsi que le respect de la réglementation bancaire, notamment prudentielle.

Les vérifications ponctuelles ou thématiques, quant à elles, couvrent un champ plus limité et portent sur l'appréciation d'un aspect spécifique de la gestion ou de la situation d'un établissement ou d'un groupe d'établissements. Elles concernent notamment l'effectivité de la mise en œuvre des mesures prises par un établissement suite aux constatations d'une mission d'inspection ou aux recommandations de la Commission Bancaire.

Malgré les améliorations observées au plan organisationnel et du gouvernement d'entreprise, des efforts demeurent nécessaires pour affiner les orientations stratégiques arrêtées par les établissements et les plans d'affaires y afférents. En outre, il a été relevé que le contrôle interne, dans la plupart des cas, ne se conformait pas totalement à l'esprit de la circulaire n°10-2000 du 2 Juin 2000 de la Commission Bancaire.

Les règles prudentielles, arrêtées par le Conseil des Ministres de l'UMOA en juin 1999 et entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2000, visent principalement à renforcer la solvabilité du système bancaire, afin d'assurer une protection accrue des déposants, dans le contexte des spécificités de la zone. Ces règles, plus exigeantes, prennent en compte les évolutions internationales, préconisées notamment par le Comité de Bâle, sur l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire, au titre de l'accord de capital de 1988.

La consolidation globale de la situation des établissements au regard des normes prudentielles, observée en 2001, a été préservée en 2002, nonobstant certaines insuffisances persistantes au plan individuel.

Ces principes se prêtent donc à une application générale, et les autorités de contrôle devraient s'y référer pour évaluer les méthodes et procédures qu'elles emploient pour voir comment les banques structurent leurs systèmes de contrôle interne.

L'approche exacte retenue par les divers responsables de la BCEAO sera fonction, bien entendu, de nombreux facteurs, dans la supervision de leurs techniques de contrôle sur place et sur pièces, et de la part prise par les auditeurs externes dans l'exercice de la surveillance.

Enfin, en examinant l'adéquation du processus de CI dans chaque organisation bancaire, la commission bancaire devrait également s'assurer de l'efficacité du processus au niveau des secteurs d'activités, filiales et frontières nationales. Il est important qu'elle évalue le processus de contrôle non seulement pour chaque établissement, mais aussi pour tout l'éventail des activités et filiales au sein de l'organisation bancaire consolidée. Pour cette raison, les autorités de contrôle devraient encourager les groupes bancaires à utiliser, dans la mesure possible, des auditeurs communs et des données comptables communes à l'ensemble du groupe.

## **Conclusion**

La Commission Bancaire contrôle le respect, par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires applicables. Elle doit aussi examiner leurs conditions d'exploitation et veiller à la qualité de leur situation financière ; sa position est claire car le règlement 97-02 lui donne désormais le pouvoir de sanctionner les manquements constatés dans ce domaine.

En 1990, le règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de CI et en définit les objectifs :

- « Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures interne sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;
- Vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées ;

- Veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information. »

Le règlement 97/02 est venu par la suite préciser les éléments qui doivent composer le dispositif de CI des établissements de crédit. Il s'agit du système de contrôle des opérations et des procédures internes, de l'organisation comptable et de traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, du système de documentation et d'information et du Un système de surveillance des flux d'espèces et des titres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE  
INTERNE DANS LES BANQUES AU NIGER

Cette deuxième partie consacrée à l'analyse empirique des systèmes de contrôle interne dans les banques au Niger est structurée en deux chapitres.

Le premier chapitre intitulé « Activité bancaire dans l'économie » traite des différentes institutions bancaires, leur place et rôle respectif dans l'économie en général.

Dans le deuxième chapitre, il est procédé à l'analyse même et la formulation de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : L'activité bancaire dans l'économie**

Particulièrement importantes par la fonction qu'elles remplissent, les institutions financières contribuent directement au financement de l'économie par les crédits qu'elles accordent. Elles produisent des services financiers qui consistent à assurer l'émission de moyens de paiement, de placement, de financement et à collecter l'épargne des autres agents économiques.

### **I. La BCEAO**

Aux termes de ses statuts, les activités de la BCEAO doivent se rattacher à l'organisation et à la gestion du système monétaire, bancaire et financier de l'UMOA et de ses Etats membres. Ses principales fonctions sont émettre des billets et monnaies métalliques dans les Etats membres de l'UMOA, mettre en œuvre la politique monétaire, réglementer et surveiller le système bancaire, veiller au bon fonctionnement et à la sécurité des systèmes de paiement, fournir aux Etats des services de conseil et des services d'agent financier, fournir aux Etats et aux banques et établissements financiers des services financiers et prêter son concours pour la conception et l'application de la réglementation des relations financières extérieures et des changes.

La BCEAO est la banque des banques.

### **II. le Trésor public**

C'est le comptable de l'Etat, il perçoit les recettes (impôts et taxes) et règle les dépenses. Il assure la gestion de la dette publique, c'est-à-dire les emprunts contractés par l'Etat.

### **III. Les banques et leur rôle macro-économique**

Les banques jouent plusieurs rôles par rapport à la monnaie :

- i. Les banques créent de la monnaie en octroyant des crédits aux différents agents économiques qui ont besoin de financement. Elles détiennent des sommes qu'elles devront rendre, mais ces retraits ne se font pas tous en même temps, les banques peuvent donc utiliser ces sommes pour des prêts ;
- ii. les banques font circuler la monnaie en servant d'intermédiaires entre les agents économiques. Elles reçoivent des dépôts contre versements d'intérêts (épargne) et s'en servent pour prêter moyennant intérêts (emprunts).

Les banques, qu'elles soient nationales ou régionales, ou qu'il s'agisse des grandes banques, jouent un rôle macroéconomique important, pour quatre raisons :

Ce secteur dégage l'une des plus grandes créations de valeur. Il offre du travail à plusieurs personnes, gère des dépôts de clients et est un contribuable respectable.

Toutes les banques ont été fondées afin de mettre à la disposition de l'économie réelle les moyens de financer son développement.

Il va donc de soi que les banques, jouent un rôle non seulement important mais essentiel dans notre économie. Nous ne parlons pas seulement de responsabilité, mais aussi de pouvoir.

Le contrôle des moyens de paiement confère aux grandes banques en particulier, un pouvoir important sur de nombreuses entreprises et leurs collaborateurs, sur l'évolution économique internationale, sur les possibilités pour les Etats de créer des conditions de mieux être à l'ensemble de la population.

Plus la banque est généreuse à l'actif, plus elle crée des problèmes pour ses partenaires au passif, autrement dit les actionnaires, les épargnants et surtout les contribuables, qui seront sollicités au besoin.

Cinq domaines de responsabilité des banques retiennent notre attention :

Il s'agit des responsabilités vis à vis de l'industrie, en matière de gestion des risques, par rapport à l'emploi et au développement durable, et les responsabilités sur les marchés financiers.

### **1. Responsabilité vis à vis de l'industrie**

L'octroi de crédits aux PME, l'épine dorsale de l'économie réelle est insuffisant. Les crédits d'expansion et de consolidation, lorsqu'ils sont accordés, sont assortis le plus souvent de primes de risque irréalistes. Les PME paient les primes des anticipations de rendement totalement exagérées des cycles haussiers et baissiers des marchés financiers internationaux. Or le commerce ou l'industrie, aussi prospères que soient ces activités, ne peuvent réaliser des rendements à deux chiffres.

Les pertes vertigineuses subies dans l'immobilier durant les années 80 ont engendré une aversion au risque de la plupart des banques, et ce sont les PME qui en pâtissent le plus. Si des efforts tangibles ont été déployés en la matière, trop de banques privilégient encore aujourd'hui la centralisation de l'analyse de crédits.

Comme aucune banque ne peut se permettre de soutenir des entreprises à risque trop longtemps, il faut que se noue une collaboration étroite dans ce domaine entre la politique et les banques, afin de mettre en place une compensation des risques.

Nous suggérons deux principes allant dans ce sens :

- i. le développement des garanties financières pour le commerce et l'industrie, avec le soutien de l'Etat ;
- ii. un allègement fiscal plus ciblé sur le capital-risque.

### **2. Responsabilité en matière de gestion des risques**

Aujourd'hui, le cumul de risques le plus important ne se trouve plus du côté des PME. Avec la mondialisation des marchés financiers, de plus en plus de banques s'engagent dans des domaines à haut risque. Les nouveaux instruments financiers, ultra complexes, requièrent de nombreux spécialistes et sont extrêmement sensibles à l'évolution politique et conjoncturelle. Le marché financier fonctionne aux quatre coins de la planète, en continu sans interruption, sans répit. Ainsi, les grandes banques, qui sont devenues des géantes après fusions, constituent aujourd'hui un cumul de risques quasiment ingérable pour les pouvoirs publics.

La crise asiatique de 1997 a porté les capacités d'intervention du FMI à ses limites. Il doit donc être clair pour tous les responsables du secteur financier international qu'en matière de contrôle du secteur financier par l'Etat, il n'y a qu'un pas entre un navire trop grand pour couler et un navire trop grand pour être sauvé, et l'écart se réduit de jour en jour.

Au lieu de prier et d'espérer pouvoir faire confiance aux compétences et à l'amélioration, il est vrai, de la gestion des risques internes, de surveillances bancaires internationales peuvent garantir la gestion des risques macroéconomiques.

Pour ce faire, elles ont besoin de compétences et de ressources. Ces deux conditions peuvent être remplies en appliquant le principe du responsable payeur.

La réduction latente du contenu des dispositions sur les fonds propres, qui menace la confiance d'une banque et de la place bancaire dans son ensemble, c'est de disposer de solides réserves de fonds propres.

#### **4. Responsabilité en tant qu'employeur**

Les banques sont des employeurs relativement progressistes tant du point de vue des salaires que des prestations sociales, notamment parce que leur création de valeur est très importante.

Cependant il y a un point à traiter d'urgence dans le domaine du personnel, et plus particulièrement en matière de gouvernement d'entreprise :

Dans un monde financier à haut risque ou concurrence et mondialisation sont les maître – mots, le facteur humain devient de plus en plus déterminant. Aujourd'hui, les jeune technocrates et spécialistes en informatique ou en instruments financiers sont en train de devenir plus importants que les banquiers de renom dotés d'une solide expérience. Quand par exemple un courtier reçoit une prime de 10 millions par an, on ne peut pas dire ici qu'il la gagne, on se dit quelque chose ne tourne pas rond.

#### **5. Responsabilité d'un développement durable**

Dans le monde financier actuel, la frontière est floue entre une concurrence saine et l'avidité rapace de type criminel. Cette opacité constitue un risque non négligeable pour les établissements financiers et pour l'économie. Pour se couvrir, il y a la surveillance et la gestion des risques, mais mieux encore, faudrait-il réformer en profondeur l'ensemble du système économique, qui permettrait de se réorienter vers le développement durable ? Dans ce contexte, les banques doivent jouer un rôle central en tant qu'intermédiaires financiers.



Le néo-libéralisme fait une confiance aveugle aux mécanismes du marché. Pour résoudre la plus part des problèmes économiques et commerciaux, on crie haut et fort « plus de marché », bien qu'il soit clair pour tous depuis longtemps que ce fondamentalisme de marché ne protège que des intérêts particuliers. Ce dont nous avons besoin aujourd'hui, c'est d'un « bien-être raisonnable ». Et dans ce cadre, l'économie financière peut et doit jouer un rôle de pilier.

A notre avis, les éléments suivants sont essentiels à la réalisation d'une stratégie de bonne gouvernance pour les banques :

- l'intégration des neuf principes du Global Compact de l'ONU pour une activité économique durable en matière de droits de l'homme, de relation de travail et d'environnement comprise dans la stratégie interne des entreprises.
- plus de transparence sur les honoraires des membres du conseil d'administration, les salaires des dirigeants, les primes et les indemnités de départ dans le rapport annuel ;
- la publication des données concernant les réserves et les investissements, et des analyses de risques ;
- dans l'évaluation de la rémunération liée à la performance des membres et Conseil d'administration et de la direction, l'intégration non seulement du rendement, mais aussi de facteurs tels que les stratégies de développement durable, la satisfaction des collaborateurs et le comportement éthique ;
- la suppression de la part obligatoire de rémunération des directeurs en options sur actions, qui favorisent une vision à court terme et des mesures unilatérales visant à donner la priorité au cours de l'action.

## **6. Responsabilité sur les marchés financiers mondiaux**

Une nouvelle libéralisation des marchés financiers sans réglementation internationale, alors que le manque d'instances de surveillance est patent, va renforcer encore la probabilité de l'émergence de crises telles que celles qui sont survenues en Asie, en Russie et en Argentine.

L'importance de réglementations telles qu'un contrôle ciblé des capitaux est maintenant reconnue par les spécialistes, ainsi que le FMI, mais ce dernier continue de soutenir sans scrupules la notion de risque moral, autrement dit le fait que les Etats concernés doivent réassurer les opérations à haut risque en rognant pour ce faire sur le niveau de vie de leur population.

Cette caution a partout pour conséquence de privatiser les bénéfices et de socialiser les pertes. Les pays en développement en particulier vont finir étranglés si l'on ne lance pas enfin de mesures d'assainissement durable de la dette dont puisse profiter la population locale et non des régimes souvent corrompus. Ce devoir incombe tant aux acteurs des marchés financiers qu'aux politiciens.

Il n'est plus à démontrer aujourd'hui que l'activité sur les marchés financiers internationaux a des conséquences énormes sur les droits de l'Homme, l'équilibre social et l'environnement, il est donc dans l'intérêt premier des banques à vocation internationale de tendre enfin la main à la mondialisation de l'équité. La stabilité financière internationale est un élément important du

développement économique et social durable, dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement.

### **Conclusion**

L'activité bancaire tient donc une place de choix au sein de l'activité économique globale, aussi porter l'attention sur tout ce qui contribue à la préserver, comme c'est le cas du contrôle interne bancaire, est il pertinent une fois encore.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Analyse des systèmes de contrôle interne dans les banques au Niger**

Au Niger comme dans les autres pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, l'environnement bancaire comprend principalement outre la BCEAO qui est la banque centrale et le Trésor Public National, environ dix banques commerciales qui sont pour la plupart des succursales de banques régionales et ou internationales.

C'est justement sur les systèmes de contrôle interne de ces banques appelées aussi banques de second rang que porte notre étude.

### **I. Le champ de l'analyse**

L'étude porte sur un échantillon constitué par quatre banques commerciales (banques de second rang) installées au Niger, tirée aléatoirement que sont la Sonibank, la Banque Internationale pour l'Afrique (BIA), l'Ecobank et la Bank of Africa (BOA).

Les données consignées dans les tableaux 1 à 4 ont été collectées sur la base de questionnaires envoyés dans les banques constituant l'échantillon.

**Tableau1 : Caractéristiques des banques de l'échantillon**

<b>Banque</b>	<b>Total bilan (en \$ US)</b>	<b>Effectif employé</b>	<b>Nombre de comptes gérés</b>	<b>Nombre de succursales</b>
<b>BOA</b>	196 450 000	156	37 000	11
<b>BIA</b>	265 000 400	189	56 000	15
<b>Ecobank</b>	240 000 000	154	44 000	13
<b>Sonibank</b>	299 350 000	203	61 000	16

Toutes les quatre banques sont parmi les plus grandes banques de second rang installées sur le marché nigérien en termes de total bilan, effectif employés et des nombres de comptes gérés et succursales.

#### **1. Techniques et outils de collecte**

L'administration d'un guide d'entretien au niveau de différents services de chacune des banques de l'échantillon et l'analyse documentaire ont constitué les méthodes de collecte des données.

A cet effet, un guide d'entretien et une grille de collecte de données ont-ils été confectionnés (voir annexe)

#### **2. Traitement et analyse des données**

Un travail préliminaire a été réalisé pour vérifier le remplissage du guide d'entretien avant de les soumettre au dépouillement et l'analyse des données. MS Word a été utilisé pour la rédaction du rapport.

Au cours de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés se rapportant notamment au refus souvent catégorique de livrer certaines informations et la non disponibilité de certaines informations très importantes pour l'analyse.

Aussi l'étude se trouve t-elle beaucoup limitée.

## II. Présentation des Résultats

### 1. Généralités

**Tableau 2 : Questions se rapportant au service de contrôle interne**

Questions	BIA	BOA	Ecobank	Sonibank
Existence d'un service de contrôle interne	Oui	Oui	Oui,	Oui
Objectifs visés par la Direction à travers le service de contrôle interne	Tolérance 0	Tolérance 0	Tolérance 0	Tolérance 0
Mobiles ayant poussé à créer un service de contrôle interne	S'assurer du respect de tout et partout	S'assurer procédures et règlements sont respectés	S'adapter aux meilleures pratiques bancaires	ND
Efficacité du service de contrôle interne depuis sont installation	ND	ND	ND	ND

Il existe dans toutes les banques un service de contrôle interne mis en place pour s'assurer du respect des procédures et règlements ou de tout et partout ou même pour s'adapter au meilleures pratiques bancaires, avec un objectif de tolérance nulle.

### 2. Environnement du contrôle

**Tableau 3 : Questions se rapportant à l'environnement du contrôle interne**

Questions	BIA	BOA	Ecobank	Sonibank
Importance des risques pris par la Direction	Prend des risques calculés	Prend des risques calculés	Prend des risques calculés	Prend pas de risques
Rapport entre données budgétaires et prévision de résultats	Oui	Oui	Oui	Oui
Comportement de la direction	ND	ND	Très agressive en matière de marketing	ND
Utilisation par la Direction d'un bon contrôle pour atteindre ses objectifs	Oui	Oui	Oui	Oui
Existence d'un contrôle externe	Oui	Oui	Oui	Oui
Organes de contrôle	Comite interne et audit interne	Comite de risques et audit interne	Comité des risques et comité de l'audit interne	Audit interne
Moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques par le contrôle	Audit interne	Comite de risques et audit interne	Comité des risques et comité de l'audit interne	Contrôle continu
Existence d'un contrôle de gestion	Oui	Oui	Oui	Oui
Réaction de la direction lorsque des changements doivent se produire suite à la réalisation des risques	Sensibilisation	Sensibilisation	Sensibilisation du personnel pour une adhésion totale	Sensibilisation
Intérêt du contrôle interne aux modalités	Oui	Oui	Oui	Non

<b>de recrutement et aux conditions de rémunération</b>				
<b>Intérêt de la direction pour les lois fiscales lorsqu'elle prépare les déclarations de revenus</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Politique de sécurisation des actifs et des documents</b>	Contrôle continu	Plan de contingence	Plan de contingence	Contrôle continu
<b>Gestion des erreurs et fraudes découvertes à temps</b>	Oui	Oui	Oui	Oui

Pendant que 100% des banques étudiées utilisent un bon contrôle pour atteindre leurs objectifs, disposent d'un mécanisme adéquat de prise en charge des erreurs et fraudes découvertes à temps, tiennent compte des lois fiscales dans les préparations des déclarations de revenus, et disposent de contrôles externe et de gestion; c'est seulement dans une banque que la direction ne prend guère de risques et que le contrôle interne ne s'intéresse pas aux conditions de recrutement et de rémunération.

Un plan de contingence et le contrôle continu sont utilisés pour la sécurisation des actifs et des documents respectivement dans 50% et 50% des banques.

### 3. Procédés de contrôle

**Tableau 4** : Questions se rapportant aux procédés du contrôle

Questions	BIA	BOA	Ecobank	Sonibank
<b>Existence de procédures de protection du système informatique</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Existence d'un contrôleur</b>	Oui, il rend compte au	Oui, il rend compte au	Oui, il rend compte au risque	Oui, il rend compte au

<b>interne et à qui rend t il compte ?</b>	Directeur Général	comité de gestion des risques	management	Directeur Général
--	-------------------	-------------------------------	------------	-------------------

Il existe au sein des toutes les banques étudiées des procédures de protection du système informatique et un contrôleur interne. Seulement, celui ci rend compte au management des risques dans la moitié des banques et directement au Directeur Générale dans la moitié des cas.

### **III. Discussion des résultats**

C'est dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires nationales et internationales, que les banques de la place ont rédigé leur cadre de référence de CI dont l'ambition est d'être globale. Le présent cadre de référence est basé sur des principes généraux et non sur des règles contraignantes.

En effet, chaque banque ou institution financière est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne, lequel devrait s'inscrire dans le cadre d'une bonne gouvernance, ce cadre n'a pas vocation à être imposé aux entreprises ni à se substituer aux réglementations spécifiques.

Ainsi l'analyse qui, loin d'être exhaustive à cause notamment de l'accessibilité limitée aux informations, a porté sur les aspects qui suivent :

#### **1. Des composantes du dispositif de contrôle interne**

Ce sont les directions générales des banques qui conçoivent le dispositif de CI. Celui-ci fait l'objet d'une communication adéquate en vue de sa mise en œuvre par le personnel. Le niveau d'implication des Conseils d'Administration en matière de CI varie d'une banque à l'autre.

Le dispositif de CI comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les banques, leur mise en œuvre est faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité de celles-ci. Ces cinq composantes sont les suivantes :

- a. Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne repose sur des « principes fondamentaux » mais aussi sur :

- i. une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées suivies et contrôlées ;

- ii. des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la banque. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
  - iii. une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la banque ;
  - iv. des procédures ou modes opératoires qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus ;
  - v. des outils ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui sont adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur est dûment formé ;
- b. La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités  
En effet les banques disposent de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de l'entité afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.
- c. Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la banque et à assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les banques ont mis en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

i. Recensement des risques

Chaque banque recense les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, couvre les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur leur situation.

ii. Analyse des risques

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et leur gravité potentielle, ainsi que l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire dans un processus de gestion des risques.

iii. Procédures de gestion des risques



- d. Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, sont initiées pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Les activités de contrôle sont présentées partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques. En tout état de cause, les activités de contrôle sont déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et sont proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière est portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information

- e. Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Le dispositif de CI fait l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la banque. Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la direction générale, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne. Cette surveillance s'appuie aussi sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

## **2. Des acteurs du contrôle interne**

Le CI est l'affaire de tous ; des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la banque.

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

Le comité d'audit (lorsqu'il existe) effectue une surveillance attentive et régulière du dispositif de CI. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit interne donne son avis sur l'organisation de son service et est informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

### **a. La Direction Générale**

La Direction Générale est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la banque. Dans ce cadre, il se tient régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

## b. L'audit interne

Le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de CI et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au CI mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et selon des modalités déterminées par chaque banque, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

## c. Le personnel

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

### 3. Des méthodes et procédures

Les méthodes et procédures en vigueur dans les banques sont basées sur le CI comptable et financier défini et mis en œuvre en vue d'assurer dans la mesure du possible, une gestion comptable et un suivi financier rigoureux des activités, visant à répondre aux objectifs définis.

Le CI comptable et financier des banques est un élément majeur du CI. Il concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière des banques et concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le CI comptable et financier vise à assurer :

- la conformité des informations comptables et financières publiées avec les règles applicables ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la direction générale au titre de ces informations ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières, dans la mesure du possible ;
- la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage ou de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ;
- la fiabilité des comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché, qu'il juge opportuns sur les comptes ;
- le président du conseil d'administration, qui est responsable de l'élaboration du rapport sur les procédures de CI, comprenant notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

- la fiabilité des comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché, qu'il juge opportuns sur les comptes ;
- le président du conseil d'administration, qui est responsable de l'élaboration du rapport sur les procédures de CI, comprenant notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

L'audit interne, apporte une aide à ces différents acteurs en faisant des propositions pour renforcer la qualité des processus de CI de l'information comptable et financière publiée.

Les commissaires aux comptes ne font pas partie du dispositif de CI. Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, prennent connaissance du CI.

Les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ont pour objectifs de définir et de mettre en œuvre la politique comptable, la gestion des moyens et la maîtrise des contraintes permettant de répondre aux objectifs de la direction générale. Le pilotage de l'organisation comptable et financière s'appuie sur des principes et points clés d'analyse détaillés ci-après. Ce pilotage est assuré par la direction comptable et financière et par la direction générale.

## **7. Principes et points clés d'analyse**

Afin d'assurer une cohérence d'ensemble,

- a. au niveau processus, les banques veillent à ce que :
  - i. la séparation des fonctions soit conçue de façon à permettre un contrôle indépendant. Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la banque, s'efforce de dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable ;
  - ii. les noms des personnes pouvant engager la banque et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement, sont définis et mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement afin de leur permettre de s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées.

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, il convient de vérifier qu'il existe un dispositif organisé et documenté destiné à assurer l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées.

- b. Par rapport à l'organisation, il faut noter l'existence :
  - i. d'une documentation, permettant de fixer et de faire connaître, au sein de la banque, les principes de comptabilisation et de contrôle des opérations et de leurs flux ;
  - ii. des circuits d'information visant :

L'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont (centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité et homogénéisation des données comptables) ;

- iii. des contrôles portant sur la mise en œuvre de ces circuits d'information (les responsables de l'établissement de l'information comptable et financière publiée et les différents acteurs qui participent à l'arrêter des comptes sont clairement identifiés, chaque collaborateur impliqué dans le processus d'élaboration de l'information comptable et financière a accès à l'information nécessaire pour appliquer, faire fonctionner et/ou surveiller le dispositif de contrôle interne, la direction met en place une organisation chargée de s'assurer que les contrôles sont appliqués, la direction comptable dispose d'une autorité lui permettant de faire valoir la règle comptable) ;
- iv. des procédures pour vérifier si les contrôles mis en place ont été effectués et identifier les éventuels écarts par rapport à la réalité et les réviser si nécessaire.

c. Au sujet de la gestion des ressources :

- i. il existe un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ;
- ii. il existe un suivi permettant d'adapter les effectifs et les compétences à la taille et à la complexité des opérations ainsi qu'à l'évolution des besoins et contraintes.

d. De l'application des règles comptables, il faut dire que :

- i. un manuel de principes/procédures comptables précise les concepts comptables utilisés au sein de la banque, et identifié le traitement des opérations les plus importantes et les traitements comptables complexes propres au secteur d'activité ou au groupe ;
- ii. il existe une procédure de mise à jour du manuel de principes et/ou de procédures comptables pour prendre en compte les sujets comptables complexes nouveaux.

e. Du contrôle des opérations et des procédures internes

Nous pouvons dire que le système de contrôle des opérations et des procédures internes a eu pour objet, notamment, dans les conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de :

- i. vérifier la conformité des opérations aux dispositions législatives et réglementaires, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe délibérant ;
- ii. vérifier le strict respect des procédures de décision de prises de risques de toute nature et des normes de gestion fixées par l'organe exécutif, en particulier s'il s'agit de normes de gestion sous forme de limites ;
- iii. vérifier la qualité de l'information comptable et financière, qu'elle soit destinée à l'organe exécutif et à l'organe délibérant, transmise à la BCEAO, à la Commission Bancaire ou destinée à être publiée ;
- iv. vérifier les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière, en particulier, en garantissant la piste d'audit dans le cas des opérations informatisées ;
- v. vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication.

f. Du respect des principes comptables

Les banques et établissements financiers s'assurent de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment :

- i. par un contrôle périodique qui doit être exercé sur l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion,
- ii. par un contrôle périodique qui doit être exercé pour s'assurer de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que de leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur,
- iii. pour les opérations qui font encourir des risques de marché, par un rapprochement qui doit être effectué, au moins mensuellement, entre les résultats calculés pour la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés en respectant les règles d'évaluation en vigueur. Les écarts constatés doivent pouvoir être identifiés et analysés.

#### **IV. Recommandations**

Elles découlent en général, des insuffisances relevées. Ainsi, deux points méritent ils d'être évoqués.

Le premier porte sur le recrutement de compétences de haut niveau. En effet, les banques au Niger se doivent de se doter de ressources humaines spécialisées surtout dans la maîtrise des nouveaux instruments financiers. Ce qui leur permettrait la mise œuvre de nouvelles approches et des nouveaux instruments complexes déployés un peu partout dans le monde pour prendre en charge les risques inhérents à l'évolution de l'environnement financier international, à l'image des nouvelles dispositions de Bale II.

Le second point concerne les procédures : des manuels de procédures existent partout, mais très souvent ils ne font pas l'objet d'une application efficiente. Aussi, en appelons nous aux banques, pour un souci de cohérence et de minimisation de prise de risques, de faire connaître à tout le personnel des procédures bien définies et continuellement actualisées.

#### **Conclusion**

Globalement l'analyse fait ressortir au niveau des banques au Niger, la présence de systèmes de contrôle interne conformes avec des performances acceptables.

Cependant pour d'avantage renforcer et améliorer les performances de leurs systèmes de contrôle interne, les banques et établissements financiers doivent d'avantage faire appel à un personnel adéquatement qualifié de façon à pouvoir assurer un contrôle régulier pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres instructions ou orientations liées à la surveillance des risques de toute nature associées aux opérations.

De plus l'usage de professionnels leur permettra de pouvoir vérifier, selon une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations, le respect des procédures et l'efficacité des dispositifs prévus, en particulier, leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques associés aux opérations.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Le CI est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité qui vise à assurer :

1. La conformité aux lois et règlements ;
2. L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
3. Le bon fonctionnement des processus internes de l'unité, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
4. La fiabilité des informations financières.

Et d'une façon générale, le CI contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixé l'organisation, le dispositif de CI joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, le CI ne peut fournir une garantie absolue que si les objectifs de l'entreprise sont atteints.

Il appartient ainsi à chaque entité de mettre en place un dispositif de CI adapté à sa situation. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence des dispositifs de CI au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Le but du CI est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés ; du CI à la gouvernance d'entreprise, les objectifs sont identiques : il s'agit de mesurer et d'optimiser des performances dans un environnement sécurisé et en conformité avec les lois et règlements.

La majorité des banques installées au Niger ont mis en place leur propre dispositif de CI en s'appuyant sur des références spécifiques.

De manière générale, les banques installées au Niger sont dotés d'un bon système de contrôle interne, aussi bien du point de vue des procédures que du dispositif mis en place et elles ont aujourd'hui intégré environ 70 à 80% du référentiel COSO, du règlement 97-02 et de la circulaire n°10-200/CB de juin 2000 de la Commission Bancaire de l'UEMOA. Cependant des difficultés subsistent et sont de nature différente selon la taille des établissements.

Par ailleurs, les principaux responsables des banques sont bien sensibilisés à l'importance du CI, même si des efforts restent à faire, notamment en matière de direction du personnel de recherche pour une meilleure amélioration de la gestion des ressources et des opérations.

La mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme préalable au développement des activités bancaires.

Les procédures et méthodes de contrôle aussi fiable soient-elles ne peuvent à elles seules assurer la sécurité des opérations, le facteur humain dont notamment la qualité des ressources humaines demeure la pièce centrale d'un bon système de contrôle.

En fait n'ait-il plus commode d'affirmer que les méthodes et procédures ne valent que ce que valent les hommes chargés de les mettre en œuvre ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## I. OUVRAGES

1. **Mikol A**, (janvier 1991), Les principes généraux du contrôle interne;
2. **Mikol A**, Delvaille P, Hebert C et Stolowy H, Révision, Evaluation et Contrôle interne, 3<sup>ème</sup> édition
3. **Collins L et Gérard V**, (1992), Audit et Contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, DALLOZ ;
4. **Levené JP** (1998), Gestion comptable : analyse, Foucher, 191 p ;
5. **Mouilleseau C. (2002)**, Traités et actes uniformes commentés : Droit comptable dans les Etats de l'UEMOA, JURISCOPE, 960 p ;
6. **Labouze R**, (Octobre 1991), Place des sondages dans la démarche de l'audit par les risques

## **II. ETUDES**

1. **Djibo D** (Novembre 1995), Le système d'inspection et de contrôle des finances publiques au Niger;
2. **Les règlements 97-02 et 90-08 ;**
3. **Ministère des Finances et du Plan-République du Niger, Direction Générale du Budget**  
Règlement Général de la comptabilité publique du Niger Edition 1995  
Mémoires
4. **Boukari H** (1997), Le contrôle interne dans les entreprises publiques : cas de l'Institut National de Recherche Agronomique du Niger (INRAN), CESAG (MPGEO), 65p ;
5. **Saibou A** (2006), Démarche pour l'élaboration d'un manuel de procédures comme dispositif du contrôle interne dans une PME : cas de Netlogik-Afrique, CESAG (MPGEO), 83 p.

### **III. INTERNET**

1. Le comité de Bâle sur le contrôle interne et contrôle bancaire dans les établissements de crédit (en ligne)

[www.afai.fr/public/doc/4.pdf](http://www.afai.fr/public/doc/4.pdf) (page consulte le 12 Mars 2008) ;

2. La loi sur la sécurité financière en France (en ligne)

[www.amf.france.org/documents/general/4746.pdf](http://www.amf.france.org/documents/general/4746.pdf) (page consulte le 15 Mars 2008)

[www.banquedefrance](http://www.banquedefrance) (page consulte le 28 Mars 2008) ;

3. Les rapports (2003 et 2005) de la commission bancaire de la BCEAO (en ligne)

[www.bceao.org](http://www.bceao.org) (page consulte le 10 Mai 2008) ;

4. IT control objectives for Sarbanes-Oxley – téléchargeable à partir du site:

[www.itgi.org](http://www.itgi.org)

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## QUESTIONNAIRE

### Généralités

Objectifs et Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
A) Existe-t-il un service de contrôle interne ?  A quelle date à-t-il été créé ? et quel est son organigramme ?  B) Quel sont les objectifs visés par la Direction à travers le service de contrôle interne ?  C) Quels sont les mobiles qui vous ont Poussé à créer un service de contrôle interne ?  D) Depuis sont installation à-t-il été performant ? Quel a été son efficacité ?			

### II Environnement de contrôle

Objectifs et Questions	Réponses		Observations
	Oui	Non	
A) Philosophie et style de gestion 1) la direction prend-elle des risques importants ou est-elles adversaire du risque ?  2) les données budgétaires reflètent- elles le meilleur programmes ou sont elles une prévision des résultats qui seront le plus probablement atteint ?  3) La direction est-elle « lente et bureaucratique », « sévère » ou « juste ce qu'il faut » ?			

<p>4) La direction utilise-t-il un bon contrôle pour atteindre ses objectifs ?</p> <p>B) Rôle du conseil d'administration et du comité de contrôle.</p> <p>1) Existe-t-il un contrôle externe ? (auditeur externe)</p> <p>2) Quels sont les organes de contrôle ?</p> <p>C) Méthodes de contrôle de gestion</p> <p>1) Quels sont les moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques par le contrôle ?</p> <p>2) Y a-t-il un contrôle de gestion ?</p> <p>D) Démarche à suivre pour l'élaboration des systèmes.</p> <p>1) Comment la direction réagit-elle lorsque des changements doivent se produire suite à la réalisation des risques ?</p> <p>G) principes et pratiques de gestion du personnel.</p> <p>1) le contrôle interne s'intéresse-t-il aux modalités de recrutement et aux conditions de rémunération ?</p> <p>H) Réaction des dirigeants aux influences externes</p> <p>1) la direction se renseigne-t-elle sur les lois fiscales lorsqu'elle prépare les déclarations de revenus ?</p> <p>I) vérification interne</p> <p>Quelle est la politique de sécurisation des actifs et des documents ?</p> <p>J) D'une manière générale les erreurs et les fraudes découvertes à temps ?</p>			
---	--	--	--

### III Procédés de Contrôle

<b>Objectifs et Questions</b>	<b>Réponses</b>		<b>Observations</b>
A) Y a-t-il des procédures de protection du système informatique ?	Oui	Non	
B) S'il existe un contrôleur interne à qui rend-t-il compte ?			

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## TABLE DES MATIERES

<b>ABREVIATIONS &amp; SIGLES.....</b>	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>I. CONTEXTE GENERAL.....</b>	<b>2</b>
<b>II. PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>3</b>
<b>III. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>5</b>
1. Objectif général.....	5
2. Objectifs spécifiques.....	6
<b>IV. INTERETS DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
1. Pour le lecteur.....	6
2. Pour le stagiaire.....	6
3. Pour les banques.....	6
<b>V. METHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
<b>VI. PLAN DE L'ETUDE.....</b>	<b>7</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE INTERNE...8</b>	
<b>Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle interne.....</b>	<b>10</b>
Introduction.....	10
<b>I. Définitions.....</b>	<b>10</b>
1. Définition de l'OECCA.....	10
2. Définition de l'AICPA.....	10
3. Définition du CNCC.....	10
<b>II. Objectifs du contrôle interne.....</b>	<b>11</b>
1. Objectifs de performance.....	11
2. Objectifs d'information.....	11
3. Objectifs de conformité.....	12
<b>III. Rôles et responsabilités du contrôle interne.....</b>	<b>12</b>

IV.	Eléments d'un bon système de contrôle interne et l'efficacité des processus de gouvernance.....	12
	1. Eléments d'un bon système de contrôle interne.....	12
	2. Le contrôle interne et l'efficacité des processus de gouvernance.....	13
V.	Types de contrôle.....	13
	1. Les contrôles de premier niveau.....	14
	2. Les contrôles de second niveau.....	14
VI.	Limites du contrôle interne et certains cas de défaillances.....	14
VII.	Evaluation du contrôle interne.....	14
	1. L'audit interne.....	15
	2. L'audit externe.....	15
	3. L'auto-évaluation.....	15
	Conclusion.....	15
<b>Chapitre 2 : Analyse théorique du contrôle interne dans les banques.....</b>		<b>16</b>
	Introduction.....	16
I.	Les types de contrôle existants dans les banques.....	16
	1. Le contrôle stratégique.....	16
	2. Le contrôle de gestion.....	16
	3. Le contrôle opérationnel.....	16
II.	Aspects essentiels du contrôle interne bancaire.....	17
	1. La pertinence des politiques et des objectifs impartis.....	17
	2. La notion d'efficacité.....	17
	3. La notion d'économie.....	17
	4. La notion de sécurité.....	17
	5. La notion d'efficience.....	17
III.	Règles de base du contrôle interne bancaire.....	17
	1. Le principe d'organisation.....	17
	2. Le principe d'harmonie.....	18
	3. Le principe d'universalité.....	18
	4. Le principe d'intégration.....	18
	5. Les contrôles sur le personnel.....	18
IV.	Enjeux du contrôle interne pour la banque.....	18
V.	Eléments caractéristiques du contrôle interne bancaire.....	19

1. L'environnement de contrôle.....	19
2. L'évaluation des risques.....	19
3. Le système d'organisation.....	19
4. Le système d'information.....	19
5. Le système de contrôle.....	19
6. De la supervision bancaire.....	20
Conclusion.....	22

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE  
DANS LES BANQUES AU NIGER.....24**

<b>Chapitre 1 : L'activité bancaire dans l'économie.....</b>	<b>26</b>
Introduction.....	26
I. La BCEAO.....	26
II. Le Trésor public.....	26
III. Les Banques et leur rôle macro-économique.....	26
1. Responsabilité vis-à-vis de l'industrie.....	27
2. Responsabilité en matière de gestion des risques.....	27
3. Responsabilité en tant qu'employeur.....	28
4. Responsabilité d'un développement durable.....	28
5. Responsabilité sur les marchés financiers mondiaux.....	29
Conclusion.....	30

<b>Chapitre 2 : Analyse des systèmes de contrôle interne dans les banques au Niger.....</b>	<b>31</b>
Introduction.....	31
I. Champ de l'analyse.....	31
1. Techniques et outils de collecte.....	31
2. Traitement et analyse des données.....	31
II. Présentation des Résultats.....	32
1. Généralités.....	32
2. Environnement du contrôle.....	32
3. Procédés de contrôle.....	34
III. Discussion des résultats.....	35
1. Des composantes du dispositif de contrôle interne.....	35

a. De l'organisation.....	35
b. Du système d'informations.....	36
c. De la prise en charge des risques.....	36
d. Des contrôles.....	37
e. De la surveillance.....	37
2. Des acteurs du contrôle interne.....	37
a. La direction générale.....	37
b. L'audit interne.....	38
c. Le personnel.....	38
3. Des méthodes et procédures.....	38
4. Principes clés et points clés de l'analyse.....	39
a. Au niveau processus.....	39
b. Par rapport à l'organisation.....	39
c. Au sujet de la gestion des ressources.....	40
d. De l'application des règles comptables.....	40
e. Du contrôle des opérations et procédures internes.....	40
f. Du respect des principes comptables.....	40
IV. Recommandations.....	41
Conclusion.....	41
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>45</b>
I. Ouvrages.....	46
II. Etudes.....	47
II. Internet.....	48
<b>ANNEXES.....</b>	<b>49</b>