



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**

**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en Audit et**

**Contrôle de Gestion**

**(MPACG)**

**Promotion 7**

**(2012-2014)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**AUDIT DU PROCESSUS DE CONTROLE DES  
OPERATIONS DE CHANGE DANS UNE BANQUE :  
CAS D'ECOBANK COTE D'IVOIRE**

**Présenté par :**

**AHOUA Laure Angélique Hortensia**

**Dirigé par :**

**M. Franck FANOU**

Expert-comptable diplômé

**Octobre 2014**

## **Dédicace**

Nous dédions ce travail à nos parents, nos frères et sœurs pour leur soutien, leur prière, leur assistance et leur affection.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Nous formulons nos remerciements à l'endroit de :

- ❖ l'ensemble des responsables de l'école BFCCA, en particulier à Monsieur Moussa YAZI, le Directeur de la Formation et Chef du Département CESAG-BFCCA pour ses orientations et conseils;
- ❖ Monsieur Alexis KOUASSI, Coordonnateur de la Cellule Assurance Qualité et Suivi-évaluation pour ses conseils ;
- ❖ tout le corps professoral du CESAG en particulier ceux qui nous ont promulgué le savoir tout au long de notre formation ;
- ❖ Madame Mariam KOMARA, Directrice du Département Contrôle Financier d'Ecobank Côte d'Ivoire ;
- ❖ Monsieur Olivier DOMOUA, Directeur du Département Contrôle Interne d'Ecobank Côte d'Ivoire ;
- ❖ Monsieur Abdoulaye KANATE, Chef de service Market Risk ;
- ❖ Monsieur Franck KOUAME, Contrôleur, service Market Risk pour son accompagnement durant notre stage;
- ❖ Et tout le personnel d'Ecobank Côte d'Ivoire;
- ❖ Monsieur Franck FANOU, notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité.

## Sigles et abréviations

BCBS:	Basel Committee on Banking Supervision
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFCCA :	Banque et Finance Comptabilité Contrôle Audit
BRVM :	Bourse Régionale des Valeur Mobilière
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLS:	Continuous Linked Settlement
CREPMF :	Conseil Régional de l'Épargne Public et des Marchés Financiers
ECN:	Electronic Communication Network
IIA:	Institute of Internal Auditors
MPACG :	Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion
PVP:	Paiement Contre Paiement
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africaine
VaR:	Valeur à Risque

## Liste des tableaux et figures

### ❖ Tableaux

Tableau 1: Référentiel d'audit de conformité aux normes et aux procédures.....	52
Tableau 2: Plan de mission relatif à l'audit du processus de contrôle des opérations de change.....	53
Tableau 3: Identification des risques .....	55
Tableau 4: Le rapport d'orientation.....	56
Tableau 5: Le programme de vérification .....	57
Tableau 6: Feuilles d'Analyse des Risques .....	60
Tableau 7: Synthèse des recommandations .....	67

### ❖ Figures

Figure 1: Transactions à travers des comptes de correspondants.....	10
Figure 2: Exemple de comptabilisation d'un achat de 1000 dollars contre 1100 euros.....	15
Figure 3: Calcul des exigences en fonds propres du risque de marché.....	23
Figure 4: Exemple d'une lettre de mission.....	26
Figure 5: Les documents en entrées et en sortie de la phase de préparation.....	27
Figure 6: Démarche d'audit adoptée .....	32

## Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank cote d'ivoire au 01/05/2012.....	73
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	74
Annexe 3 : Bordereau de change.....	76
Annexe 4 : Cotation des principales devises .....	77
Annexe 5 : Instruction n° 94-04 du 16 aout 1994, relative à l'enregistrement comptable des opérations en devises .....	78
Annexe 6 : Deal slip .....	86
Annexe 7 : Blotter .....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Liste des annexes .....	v
Table des matières .....	vi
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Chapitre 1 : Le contrôle des opérations de change dans une banque .....	8
1.1. Les opérations de change .....	8
1.1.1. Les différents types de marchés de change.....	8
1.1.1.1. Caractéristiques du marché de change.....	8
1.1.1.2. Cotation des devises.....	10
1.1.2 Concept et typologie des risques.....	11
1.1.2.1 Définition du risque .....	12
1.1.2.2 La typologie des risques .....	12
1.1.2.2.1 Les risques microéconomiques.....	12
1.1.2.2.2 Les risques macroéconomiques.....	13
1.1.3 Comptabilisation des opérations en devises.....	14
1.2. Le contrôle des opérations de change dans une banque.....	15
1.2.1 L'exactitude de la position de change .....	16
1.2.2 L'existence d'une caisse en devise.....	16
1.2.3 Les positions importantes .....	17
1.2.4 Les opérations de change au comptant.....	17
1.2.5 Les opérations de change à terme.....	17
1.2.6 Le résultat de change .....	18
Chapitre 2 : L'AUDIT DES PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATIONS DE CHANGE .....	19
2.1 La réglementation bancaire relative aux opérations de change.....	19
2.1.1 La loi bancaire .....	20
2.1.1.1 L'intermédiation et la cession de devises.....	20
2.1.1.2 Les opérations courantes .....	21

2.1.1.3 Les opérations en capital .....	21
2.1.2 Les normes de gestion .....	22
2.1.3 L'accord de Bâle sur les fonds propres .....	22
2.2 Audit du processus de contrôle.....	24
2.2.1 Définition et objectif de l'audit du processus de contrôle des opérations de change.....	24
2.2.2 Mise en œuvre d'un audit du processus de contrôle des opérations de change .....	25
2.2.2.1 la phase de planification de la mission .....	25
2.2.2.2 la phase de préparation de la mission .....	26
2.2.2.3 la phase de réalisation de la mission.....	28
2.2.2.4 la phase de conclusion .....	29
2.2.2.5 le suivi des recommandations.....	30
<b>Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>31</b>
3.1. Le modèle d'analyse.....	31
3.2. Techniques de collecte de données et outils de description ou d'analyse.....	33
3.2.1 La phase préparatoire .....	33
3.2.1.1 Revue documentaire .....	33
3.2.1.2 Le questionnaire de prise de connaissance .....	33
3.2.1.3 L'interview .....	34
3.2.2 La phase de réalisation .....	34
3.2.2.1. Test de conformité.....	34
3.2.2.2. Test de permanence .....	34
3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne .....	35
3.2.3. La phase de conclusion et recommandations .....	35
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DU GROUPE ECOBANK .....</b>	<b>39</b>
4.1. Missions et activités d'Ecobank Cote d'Ivoire .....	39
4.2. Structure organisationnelle d'Ecobank Cote d'Ivoire.....	39
4.2.1 Direction de l'Audit Interne / Audit .....	40
4.2.2 Direction Juridique / Legal Counsel.....	40
4.2.3 Direction Financière / Finance .....	40
4.2.4 Direction des Risques / Risk Management.....	41
4.2.5 Direction de la Conformité / Compliance.....	41

4.2.6	Direction des Ressources Humaines / Human Resources.....	42
4.2.7	Direction du Contrôle Interne / Internal Control.....	42
4.2.8	Direction des Opérations et de la Technologie / Operations & Technology.....	43
4.2.9	Direction Banque de Détail / Domestic Bank .....	44
4.2.10	Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank.....	44
4.2.11	Direction de la Trésorerie / Treasury.....	44
Chapitre 5 : PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATION DE CHANGE A ECOBANK COTE D'IVOIRE.....		45
5.1.	Les opérations de change à Ecobank-CI.....	45
5.1.1	Le change manuel.....	45
5.1.2	Le transfert de fond.....	45
5.1.3	Le déroulement des opérations de change.....	46
5.1.4	Le choix du taux de change .....	47
5.1.5	Les transactions effectués par les traders .....	47
5.1.6	Les transactions effectués avec les institutions financières.....	47
5.2	Le processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Côte d'Ivoire..	48
5.2.1	Le contrôle opérationnel.....	48
5.2.2	Le contrôle market risk.....	50
Chapitre 6 : AUDIT DU PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATIONS DE CHANGE .....		52
6.1	Référentiel d'audit .....	52
6.2	Le plan de mission.....	53
6.3	Décomposition du sujet en objets auditables et identification des risques.....	54
6.3.1	Décomposition du sujet en objets auditables.....	54
6.3.2	Identification des risques .....	54
6.4	Le rapport d'orientation.....	55
6.5	Le programme de vérification .....	57
6.6	Résultat de l'audit.....	59
6.7	Synthèse des recommandations .....	67
CONCLUSION GENERALE .....		70
ANNEXES .....		72
BIBLIOGRAPHIE .....		88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le développement du commerce international a permis aux entreprises d'établir de nombreux liens d'affaires avec des partenaires étrangers. Bien que favorable sur un plan économique, cet avènement a entraîné l'apparition d'un risque auquel plusieurs entreprises locales doivent maintenant faire face dans leur quotidien, en l'occurrence le risque de change dans le cadre des activités bancaires.

Le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises. C'est le décalage qui produit le risque, par lequel la banque est susceptible de subir des pertes, lorsque des fluctuations défavorables affectent les taux de change d'une devise donnée sur une période. Toutefois, le risque de change est de nature spéculative et peut engendrer des profits ou des pertes, selon le sens des fluctuations des taux de change et selon que la position nette de la banque en devise étrangère est courte ou longue. Ce genre de fluctuations procède normalement de facteurs macroéconomiques et s'observent sur des périodes relativement longues, même si la perception du marché des devises permet souvent de cerner plus vite la tendance. Les autres aspects macroéconomiques affectant la valeur de la devise nationale sont le volume et le sens des flux de marchandises et de capitaux dans le pays. Des facteurs à court terme comme les événements politiques prévisibles, l'évolution des anticipations des agents du marché et les opérations spéculatives sur les devises peuvent aussi engendrer des fluctuations des cours de celles-ci. Tous ces facteurs sont susceptibles d'affecter l'offre et la demande d'une devise et par conséquent les mouvements journaliers des taux de change sur les marchés des devises. Si le risque est géré, la banque supporte un coût de couverture. Dans la situation inverse, la banque ne subit pas de coût de gestion mais elle doit considérer la probabilité que se manifestent plus tard des pertes susceptibles d'induire de graves difficultés financières et une mauvaise évaluation des pertes et profits de change a un impact sur le résultat et donc sur la valeur de l'entreprise.

De tout ce qui précède, il convient de dire que le métier de banquier est le métier du risque. En effet, les banques sont exposées à plusieurs risques dont le risque de change du fait de la détention de comptes libellés dans des devises étrangères. Les opérations de change font partir des marchés les plus liquides au monde et de grosses pertes sont en jeu compte tenu du haut volume de transactions et des grands montants qui y sont échangés. Ces transactions importantes conduisent à des risques qui peuvent mettre en péril la pérennité des banques. L'absence ou l'insuffisance des mesures de maîtrise de ces risques provoque

inévitables des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres. Cependant, le risque est une source de profit et la banque qui ne prendrait aucun risque prendrait le plus grand d'entre eux : celui de ne pas être dans la quête d'une meilleure rentabilité. Ainsi, le risque n'est donc pas de prendre des risques mais d'en prendre trop ou de mal les contrôler. Il faut donc avoir un regard plus avisé sur ces opérations qui peuvent impacter directement le compte de résultat conformément à la réglementation bancaire.

Dans une telle situation, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre un processus de contrôle des opérations de change pour s'assurer de leur maîtrise.

C'est dans cette optique qu'Ecobank Côte d'Ivoire a mis en place un processus de contrôle pour s'assurer de la conformité des transactions effectuées sur les marchés. Cependant il ne suffit pas uniquement de mettre en place un système de contrôle mais il s'agit de s'assurer de la fiabilité de ces contrôles. Il se pose donc la question fondamentale suivante : le contrôle fait sur les opérations de change à Ecobank Côte d'Ivoire est-il fiable?

De cette question principale, plusieurs interrogations peuvent en découler, notamment :

- quel est le dispositif mis en œuvre pour assurer le contrôle des opérations de change?
- ce dispositif respecte-t-il les normes d'audit et les réglementations du secteur ?
- existe-t-il des diligences mis en œuvre pour s'assurer de la maîtrise du processus de contrôle des opérations de change ?

Pour répondre à ces différentes préoccupations il convient de s'intéresser au contrôle interne de la banque afin de s'assurer des dispositifs mis en place pour prévenir d'une part, et d'autre part, pour contrôler les risques liés aux opérations de change. C'est dans cette perspective que le thème de cette mission d'audit se formule comme suit : « **Audit du processus de contrôle des opérations de change dans une banque : cas d'Ecobank Côte d'Ivoire** ».

L'objectif principal de cet audit est de s'assurer à la fois de la fiabilité du processus de contrôle des opérations de change et de la maîtrise des risques de change liés aux opérations d'Ecobank Côte d'Ivoire.

Cet objectif implique des objectifs spécifiques autour du contrôle des opérations. Il s'agit de :

- cerner le cadre réglementaire qui soutient la gestion des opérations de change ;
- s'assurer que le système de contrôle des opérations de change à Ecobank est cohérent et permet de mesurer, de surveiller et de maîtriser les risques ;
- se rassurer du respect des diligences et de l'efficacité du processus du contrôle des opérations de change mis en place ;
- préconiser des recommandations éventuelles d'une meilleure maîtrise du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Côte d'Ivoire.

Cette mission sera conduite en s'appuyant sur les dispositifs recommandés par l'audit et le contrôle interne qui imposent aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne. Cette exigence vise la conformité des opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes au regard des dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Il s'agit également de respecter les normes et les usages professionnels et déontologiques ; les orientations de la Direction Générale. Il en est de même en ce qui concerne les limites fixées en matières de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marchés, sont strictement respectées, veiller à la qualité de l'information comptable et financière.

Pour ce faire, des interviews avec les membres des départements Contrôle interne et audit interne d'Ecobank Cote d'Ivoire ont été réalisés. Ils visaient pour l'essentiel la prise de connaissance des procédures et pratiques en vigueur et une collecte d'informations devant permettre de faire l'audit du processus de contrôle des opérations de change.

La démarche méthodologique adoptée se circonscrit autour de la construction d'un schéma d'audit adapté au processus de contrôle des opérations de change et a été mis en œuvre dans le volet pratique de notre étude. Cette démarche passe préalablement par une meilleure connaissance des conditions générales des opérations de change des banques, ensuite l'appréhension des concepts liés à l'audit interne afin d'élaborer la feuille de route pour le projet d'audit, qui fait l'objet de notre étude.

L'enjeu est de vérifier à travers cette mission d'audit que les opérations de change sont menées dans le respect des procédures édictées par la banque en termes de devise, contrepartie, montant et taux et que la banque ne subit aucun impact négatif sur le résultat.

Le contenu de ce travail sera présenté en deux parties :

- la première partie porte essentiellement sur le cadre théorique du contrôle des opérations de change dans les banques, l'audit des processus des opérations de change et du modèle d'analyse.
- la deuxième partie présente Ecobank Cote d'Ivoire, le processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Cote d'Ivoire et de l'audit du processus de contrôle des opérations de change.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

L'autorité des marchés financiers (AMF, 2006) définit le contrôle interne de la manière suivante : « 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, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Il repose sur cinq (5) composantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités ;
- la diffusion en internes d'information pertinentes ;
- un système visant à recenser, analyser les principaux risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus ;
- une surveillance permanente.

La plupart des banques s'appuient majoritairement sur le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) qui leur permet de déclinier des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

Il convient de constater que le dispositif de contrôle est fondé essentiellement sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de décisions et communiquées à tous les collaborateurs. La seule formalisation de ce dispositif ne suffit pas à le rendre pertinent, sa déclinaison opérationnelle est à prendre en compte de façon effective pour s'assurer d'une meilleure maîtrise des risques encourus par la banque.

Trois chapitres sont traités dans cette première partie. Le premier porte sur le contrôle des opérations de change dans les banques. Le second expose les fondamentaux de l'audit des processus de contrôle des opérations de change et, enfin le troisième présente le modèle d'analyse.

## **Chapitre 1 : Le contrôle des opérations de change dans une banque**

Les opérations de change sont effectuées par des banques et des institutions financières qui interviennent directement pour leur propre compte, et des opérateurs extérieurs au marché pour le compte desquels les institutions financières achètent et vendent des devises.

Dans le présent chapitre, nous aborderons dans un premier temps les opérations de change et ensuite le processus de contrôle de ces opérations en milieu bancaire selon différents auteurs.

### **1.1. Les opérations de change**

Selon SION (2003), toute opération commerciale entre deux entreprises situées dans des pays à devises différentes entraîne de façon quasi systématique une opération de change. Cette opération consiste à convertir une monnaie en une autre. Une opération de change est donc une opération de conversion d'une devise en une autre devise.

Il convient de préciser que le marché financier actuel de l'UEMOA est marqué par la quasi-inexistence des produits dérivés.

#### **1.1.1. Les différents types de marchés de change**

SIMON (1997) précise qu'il existe deux marchés de change: le marché interbancaire des changes et le marché organisé de change :

- le marché organisé de change est le marché international sur lequel s'échangent les devises convertibles entre elles par le canal des systèmes bancaires nationaux ;
- le marché interbancaire des changes est indiscutablement le plus important et le plus liquide de tous les marchés financiers. Il est réservé aux institutions financières qui peuvent négocier directement entre elles ou passer par l'intermédiaire de courtiers.

##### **1.1.1.1. Caractéristiques du marché de change**

Le marché fonctionne 24h/24 et les caractéristiques des transactions sont au gré des parties (quantités-prix-échéance). Les informations sur les cours circulent entre les traders, par les agences d'information (Reuter, Bloomberg, Dow Jones Telerate) et par les courtiers. Entre

les banques et les Banques Centrales des divers pays, soit directement soit par l'intermédiaire de courtiers traditionnels ou de plateformes électroniques de négociation (ECN – Electronic Communication Network). Des conventions sont adoptées pour les différentes opérations :

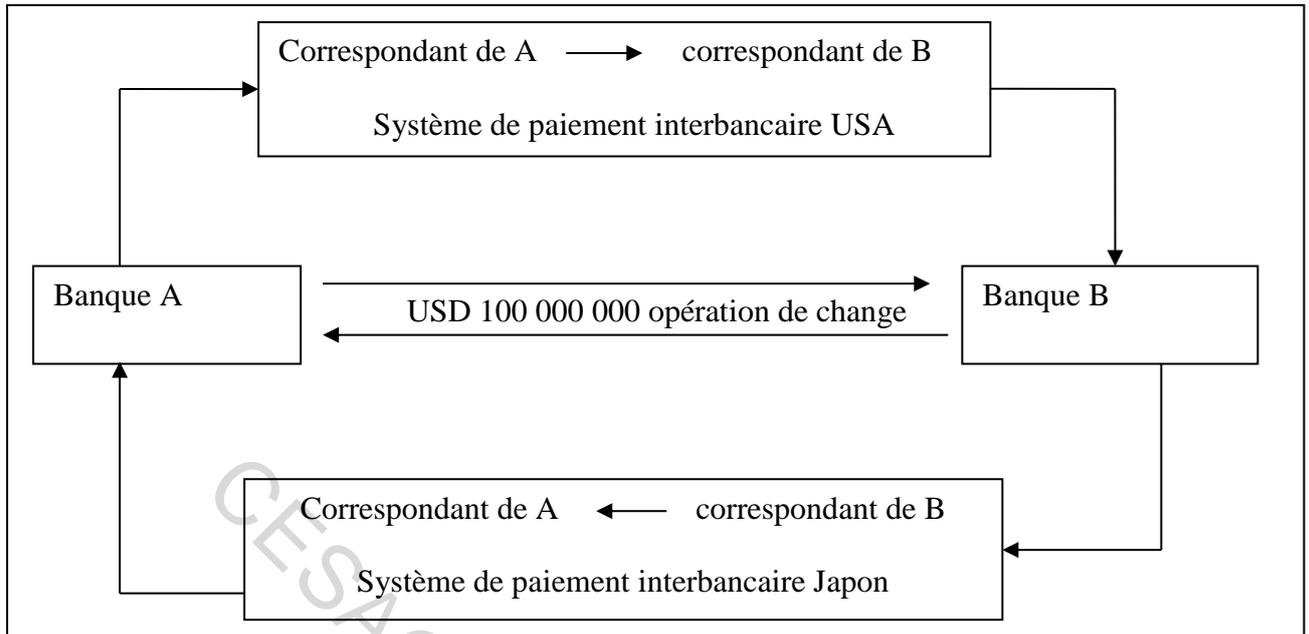
- date d'engagement = date du jour de la transaction ;
- date de valeur = date à laquelle sont débitées et créditées les comptes de correspondant ;
- toutes opérations au comptant ont une date de valeur égale à J+2 avec J le jour de la transaction.

Selon SION (2003), chacune des devises traitées correspond à un code internationalement reconnu qui est composé du sigle du pays et de l'initial de la devise. Les devises les plus traitées sur le marché sont : Dollar Américain : USD ; Dollar Canadien : CAD ; Euro : EUR ; Dollar Australien : AUD ; Yen Japonais : JPY ; La livre sterling : GBP ; Le Franc suisse : CHF.

Il précise que le marché de change est un marché de gré à gré où les transactions sont bilatérales, faisant naître un risque de contrepartie et où s'échangent des avoirs en devises convertibles détenues sur des comptes dits de correspondant (compte Nostro).

Ainsi, chaque banque encourt un risque entre le moment où elle envoie un ordre irrévocable de paiement pour la livraison de la monnaie vendue et celui où elle sait avec certitude qu'elle a reçu la monnaie achetée de la contrepartie. Pour annuler ce risque, il a été créé en 1997 le CLS (Continuous Linked Settlement), une institution qui va s'intercaler entre les intervenants pour effectuer les virements que lorsque les deux contreparties disposent effectivement dans leurs comptes des montants correspondants. Il s'agit de paiement contre paiement (PVP). Le CLS traite aujourd'hui les 17 principales devises échangées sur le marché. Chaque banque possède un compte multidevises ouvert dans les livres de la banque CLS. Ce compte comporte des sous comptes dans chaque devise, le CLS offre ainsi une garantie de paiement contre paiement en adossant simultanément les deux transactions (voir figure 1).

**Figure 1: Transactions à travers des comptes de correspondants**



Source : SIMON (1997)

#### 1.1.1.2. Cotation des devises

La cotation consiste à fournir les quantités de monnaie nécessaires pour acquérir une unité d'une autre monnaie. Par convention, les cours sont affichés avec quatre chiffres après la virgule sauf pour le JPY pour lequel le chiffre est limité à deux. La cotation est affichée pour une paire de devise sous la forme : devises 1/Devise 2.

La devise 1 est appelée « Devise de base ou Devise directrice » et la devise 2 est appelée « Devise de compte ou courante ». A titre d'exemple, nous pouvons citer : EUR/USD ; EUR/JPY ; USD/CHF, etc.

Selon SION (2003), dans un espace économique donné, l'expression de la valeur de la monnaie nationale contre toute devise peut se faire selon deux modalités: la cotation à l'incertain et la cotation au certain.

- au certain: la valeur affichée constitue la quantité de monnaie étrangère pour acquérir une unité de monnaie nationale. Par exemple : Dans la zone EURO, la quantité de Dollar nécessaire pour acquérir 1 Euro : 1,3117 USD ;

- à l'incertain: la valeur affichée constitue la quantité de monnaie nationale nécessaire pour acquérir une unité de monnaie étrangère.

A titre d'exemple, dans la zone UEMOA, quantité de F CFA nécessaire à acquérir un dollar :  $1 \text{ USD} = 500.08 \text{ XOF}$ . La plupart des monnaies sont cotées à l'incertain. La cotation est affichée pour une paire de devise sous la forme d'une fourchette: EUR/USD : 1.3114/1.3119. La cotation affichée donne quatre informations. Le cours acheteur de l'Euro : Prix de gauche c'est-à-dire le market maker annonce recevoir 1 unité d'Euro et verser 1.3114 unité d'USD.

Le cours vendeur de l'Euro : Prix de droite C'est-à-dire que le market maker annonce verser 1 unité d'Euro et recevoir 1.3119 unité d'USD. Le Cours vendeur d'USD : Prix de gauche le market maker annonce verser 1.3114 unité d'USD et recevoir 1 unité d'Euro. Le cours acheteur d'USD : Prix de droite le market maker annonce recevoir 1.3119 unité d'USD et verser 1 unité d'Euro. Pour la cotation des devises, les monnaies sont classées par convention selon un ordre de priorité qui définit la cotation à adoptée pour les différents couples de devises. Cet ordre est donnée comme suit pour les principales devises : EUR, GBP, AUD, NZD, USD, CHF, JPY, ... la cotation de l'Euro contre le Dollar est EUR/USD. Ainsi, sur la base d'une cotation donnée, la conversion d'un montant exprimé dans une devise donnée dans une autre revient à sélectionner le cours approprié et effectuer l'opération adéquate (multiplication ou division). Lorsque le montant à convertir est exprimé dans la devise de base, on utilise le cours de droite et on multiplie par le cours affiché. Lorsque le montant à convertir est exprimé dans la devise courante, on utilise le cours de gauche et on divise par le cours affiché (EUR/USD : 1.3220/1.3224).

### **1.1.2 Concept et typologie des risques**

Les opérations de change telles que décrites dans les sections précédentes exposent régulièrement les banques à divers risques

Dans cette nouvelle section, nous allons identifier et décrire les types de risques liés aux opérations de marché.

### **1.1.2.1 Définition du risque**

Selon COSO II (IFACI – Price Water House Coopers, 2007 : 337), le risque est la possibilité qu'un évènement se produise et ait une incidence défavorable sur l'atteinte des objectifs et sur les actifs de l'entreprise. Un risque survient lorsque les évolutions de l'environnement sont préjudiciables et pèsent sur la rentabilité et les résultats de la banque. L'activité bancaire, par son rôle d'intermédiation financière et ses services connexes, expose les établissements bancaires à divers risques.

### **1.1.2.2 La typologie des risques**

Il existe une diversité d'approche en matière de classification des risques bancaires. Néanmoins, on retrouve la même appellation chez la plupart des auteurs. Pour notre étude nous présenterons l'approche retenue par MORISSON (2001). Cette approche classe les risques selon leur origine, leur caractère ainsi que leurs niveaux micro et macroéconomiques. On distingue deux niveaux de risques, les risques microéconomiques ou individuels et les risques macroéconomiques ou globaux.

#### **1.1.2.2.1 Les risques microéconomiques**

Les risques microéconomiques sont ceux liés aux facteurs internes à l'entreprise. Leur maîtrise est à la portée des banques. Il s'agit, pour l'essentiel, des risques de marché.

Le risque de marché est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Le risque peut porter sur le cours des actions, des taux d'intérêts, des taux de change, des cours de matières premières, etc.

- Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux sur le marché ou le risque de taux trading est lié au mouvement de la courbe des taux sur le marché et entraîne une diminution du PNB (Produit Net Bancaire). Les taux de marchés sont instables et cette instabilité se répercute sur les résultats.

- Le risque de position sur actions

Il s'agit du risque de perte lié à un changement des prix des actions dû à un mouvement général du marché (on parle de risque général) ou à une variation sur une valeur

particulière (risque spécifique). Le prix d'une action est susceptible de varier en fonction de deux phénomènes : la détérioration de la situation de l'émetteur et la dégradation du marché des actions.

- Le risque de change

C'est le risque de perte pour une banque suite à des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises. Le risque de change est analogue au risque de taux. Les banques ayant des activités internationales ont à la fois des risques de taux d'intérêt libellés sous différentes devises et des risques de change. Les corrélations entre taux d'intérêt des différentes devises et taux de change entre couples de devises créent des interactions entre risque de taux et risque de change (KEREBEL, 2009).

- Le risque de règlement

Le risque de règlement est le fait de livrer de la monnaie vendue et de ne pas recevoir la monnaie achetée car entre-temps, la contrepartie est défailante. Ce risque est présent dans toutes les opérations de marché mais particulièrement aigu pour les opérations de change.

#### **1.1.2.2.2 Les risques macroéconomiques**

Les risques macroéconomiques sont liés à des facteurs externes aux établissements de crédit et peuvent avoir un impact sur le système bancaire : d'où la notion du risque systémique. Ces risques sont difficilement maîtrisables. MORISSON (2001) distingue ceux qui sont internes et externes au pays.

- Les risques internes au pays

Il s'agit des risques conjoncturels et des risques structurels.

Les risques conjoncturels désignent un ensemble de facteurs économiques, monétaires ou psychologiques qui influencent défavorablement les performances de la banque. Par exemple les activités de la banque peuvent être affectées par une forte inflation ou une récession économique importante.

Les risques structurels sont liés à des facteurs économiques, juridiques politiques et réglementaires :

- l'obsolescence du cadre juridique des affaires, des normes etc. ;
  - la défaillance des systèmes de contrôle et d'évaluation ;
  - la mauvaise gestion macroéconomique ;
  - le mauvais environnement des affaires (collusion avec les milieux politiques ou financiers et corruptions) ;
  - l'instabilité du pays due à un environnement politique instable (guerre, coup d'Etat...).
- Les risques externes au pays

Les risques externes au pays sont ceux liés aux chocs d'origines externes ou issus des crises internationales. Ces chocs peuvent provenir de:

- la dégradation de la situation politique et économique internationale ;
- une modification des parités des monnaies ;
- une variation des taux d'intérêt sur le marché financier.

### **1.1.3 Comptabilisation des opérations en devises**

Les opérations en devises nécessitent une comptabilité séparée pour chaque devise : principe de la comptabilité multidevises. L'instruction relative à la comptabilisation et à l'évaluation des opérations bancaires revue en 2001, précise qu'une opération de change implique au moins deux devises donc l'usage de deux comptabilités. La difficulté provient du passage d'une comptabilité à l'autre. En effet, l'achat de 1000 USD contre 1100 Euros ne nécessite que la constatation d'un actif dans la comptabilité dollars et d'une dette dans la comptabilité euros, sans contrepartie. D'où logiquement une comptabilité en partie simple dans chaque comptabilité. Cette méthode, bien que possible, et fréquemment pratiquée dans les pays anglo-saxons, présente des inconvénients. Pour pallier cet inconvénient les comptables ont imaginé depuis longtemps une « mécanique comptable » qui va consister à utiliser un compte technique appelé « position de change ».

A chaque fois qu'une écriture ne trouve pas sa contrepartie naturelle dans la même devise. Il sera fait usage d'un compte de position de change. Un compte « contre-valeur de position de change » sera utilisé pour l'autre monnaie. Le solde du compte « position de change » est alors l'expression de la position de change en dollars et du risque de change, et le compte « contre-valeur de la position de change », le prix de revient de cette position.

A titre d'exemple, l'achat de 1000 dollars contre 1100 euros va se traduire en comptabilité suivant la figure 2 :

**Figure 2: Exemple de comptabilisation d'un achat de 1000 dollars contre 1100 euros**

CORRESPONDANTS USD	
1000 USD	
POSITION DE CHANGE	
	1000 USD
<u>Comptabilité euros</u>	
CONTREVALEUR DE POSITION DE CHANGE	
1100 EUR	
CORRESPONDANTS EURO	
	1100 EUR

Source : Adapté de RICHARD (1991)

### 1.2. Le contrôle des opérations de change dans une banque

Selon SARDI (1993 :171), le risque essentiel des opérations en devises est un risque de change. Les objectifs du contrôle seront de s'assurer :

- de l'exactitude de la position de change. Cet objectif ne peut être atteint qu'après s'être assuré de l'exactitude de tous les comptes en devises. Notons que la position de change est définie selon ce même auteur comme étant le solde des avoirs dans une devise déterminée. Elle se calcule en faisant le total des actifs moins le total des passifs plus les achats au comptant en attente de livraison et les achats à terme moins les ventes au comptant en attente de livraison et les ventes à terme plus les options de change;
- du respect des limites fixées par la Direction de l'établissement. L'absence de telle limite, ou le non-respect constituerait une faiblesse grave au contrôle interne et ouvrirait la voie à tous les accès ;
- de l'existence d'une caisse devise. Les transactions de la caisse devise doivent être comptabilisées en devise. Il est recommandé de faire une réévaluation au moins une fois par mois de la caisse en devise ;

- de l'absence de positions importantes pouvant avoir une incidence significative sur l'exercice suivant ;
- de l'exactitude du résultat de change, dont la détermination n'est pas aisée et qui peut être influencée par l'inexactitude de la position de change. Il peut se définir comme la différence entre la contre-valeur francs des comptes en devises à la date d'arrêté, par rapport à leur contre-valeur francs à la date d'origine (SARDI 1993 :166) ;
- de la réévaluation de toutes les opérations du bilan et du hors bilan dont l'émission peut avoir des conséquences significatives sur les engagements réels de l'établissement et ses résultats.

### **1.2.1 L'exactitude de la position de change**

Les établissements de crédit utilisent des comptes de positions de change, pour la comptabilisation des opérations en devises. Le solde de ces comptes représente donc la position de change. Il peut exister un seul compte de position de change, par devise ou plusieurs comptes : caisse devises, au comptant, à terme, options. Dans ce cas, la position de change est, bien entendu, le cumul par devise de ces comptes. La première tâche consiste à assurer que l'ensemble de ses positions sont prises en comptes ; à s'assurer ensuite qu'elle est régulièrement rapprochée de la position cambiste et plus particulièrement à la date d'arrêté des comptes. Ce rapprochement est le meilleur moyen de s'assurer que :

- l'ensemble des opérations initiées par les cambistes sont comptabilisées ;
- l'ensemble des opérations comptabilisées sont prises en comptes par les cambistes.

### **1.2.2 L'existence d'une caisse en devise**

L'existence d'une caisse en devise est nécessaire pour la détermination du résultat de change qui est par la suite constatée en résultat. Il faut donc s'assurer de :

- la vraisemblance entre le résultat de change et les volumes de transactions ;
- la détection de l'origine des anomalies pour les résultats anormaux : cours anormaux appliqués consciemment ou inconsciemment aux clients, erreur de comptabilisation.

### **1.2.3 Les positions importantes**

Ces positions si elles existent, doivent être dans les limites autorisées par la Direction et les règlements en vigueur dans le pays. L'incidence de ces positions sur l'exercice suivant doit être évaluée en tenant compte du cours de clôture de la position ou de celui prévalant lors des contrôles pour les positions non clôturées.

### **1.2.4 Les opérations de change au comptant**

Les opérations de change au comptant sont celles dont le délai séparant l'engagement et la livraison est dans les délais d'usage, soit deux jours ouvrables. Les contrôles suivants sont à effectuer :

- confirmer la comptabilisation de ces opérations dans le hors bilan ;
- vérifier les confirmations reçues des contreparties quant au montant, au cours, à la date de l'opération, de la date de livraison ;
- examiner les cours pratiqués sur les marchés, pour s'assurer de la vraisemblance des cours contractuels. Ceci afin de détecter d'éventuelles erreurs de manipulation ;
- examiner les positions cambiste du jour et de la veille pour s'assurer par épreuve que les opérations de change au comptant figurent dans les comptes ;
- justifier les comptes hors bilan.

### **1.2.5 Les opérations de change à terme**

Les opérations de change à terme sont des opérations dont l'intervalle entre la date de l'opération et la date de livraison excède les délais d'usage, soit deux jours ouvrables.

Les contrôles à réaliser sont du même ordre que ceux des opérations de change au comptant. Toutefois, deux points méritent une attention particulière :

- examiner les positions cambistes ou les livraisons dont l'échéance est postérieure à la date d'arrêté pour en contrôler la comptabilisation ;
- comptabiliser les reports et des déports (différence entre le cours à terme et le cours au comptant) doit être correct. Ceux-ci étant la résultante du différentiel de taux d'intérêt entre les deux monnaies négociées, doivent être exclus du résultat de change, et répartis prorata temporis sur la durée du contrat.

### 1.2.6 Le résultat de change

L'analyse du résultat de change doit permettre de s'assurer de sa vraisemblance, et de prendre connaissance des évènements significatifs de la période examinée. Pour ce faire, il faut :

- comparer les comptes de position de change avec les comptes contre-valeur de position de change ;
- vérifier si les résultats des opérations de change au comptant et à terme dans le hors bilan ont été pris en compte ;
- s'assurer de l'exclusion des reports et des déports du résultat de change et de leur inclusion dans les résultats d'intérêts prorata temporis ;
- examiner les comptes pertes et gains de changes, analyse des résultats.

#### Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de décrire les contrôles qui doivent être effectués sur les opérations de change dans les banques afin d'éviter plusieurs risques notamment le risque de change. Cependant, toutes ces actions doivent concourir au respect des lois, règlements et normes en vigueur. Le second chapitre abordera la méthodologie d'audit à mettre dans une mission d'audit du processus de contrôle des opérations de change. Il évoquera également les normes applicables dans le secteur bancaire sur les opérations de change.

## **Chapitre 2 : L'AUDIT DES PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATIONS DE CHANGE**

L'audit est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, les procédures ou une opération quelconque d'une entité. Selon MADERS (1994), l'audit par essence met en évidence les dysfonctionnements, les carences, les défaillances et parfois les « malversations ». Il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes suivant les référentiels d'audit. Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et les dysfonctionnements constatés. Le présent chapitre présente les normes et réglementations applicables aux opérations de change. Il expose, par la suite, la méthodologie d'audit à appliquer au processus de contrôle des opérations de change.

### **2.1 La réglementation bancaire relative aux opérations de change**

Dans cette section, nous présenterons la réglementation de l'UMOA et l'accord de Bâle sur les fonds propres comme référentiel en matière de contrôle des opérations de change.

Depuis 1999, le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a commencé à mettre en place de nouvelles règles prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers. Il s'agissait de :

- prendre en considération l'évolution des normes internationales admises en matière de supervision bancaire ;
- assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités bancaires et financières ;
- prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- procéder à la mise en harmonie avec le plan bancaire (UMOA, 2003).

En plus de ces instructions et circulaires, une Loi-cadre portant réglementation (2013) a été votée et communiquée. Les nouvelles règles prudentielles sont basées sur deux points essentiels : la réglementation des opérations effectuées par les banques et les établissements financiers et les normes de gestion.

### **2.1.1 La loi bancaire**

La loi portant réglementation bancaire régit l'activité des banques et établissements financiers de l'UMOA. Elle fixe les règles qui encadrent cette activité en particulier les conditions d'exercice de la profession, les activités bancaires autorisées ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de la dite loi.

Concernant les opérations effectuées par les banques il s'agit des participations dans les autres structures, les prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel, et les immobilisations.

En matière de relations financières extérieures des Etats membres de l'UMOA, les dispositions applicables sont édictées dans le Règlement n° R09/98/CM/UEMOA du Conseil des Ministres de l'Union, daté du 20 décembre 1998. Ce règlement fixe les modalités relatives :

- à l'intermédiation et à la cession de devises ;
- aux opérations courantes ;
- aux opérations en capital.

#### **2.1.1.1 L'intermédiation et la cession de devises**

« Les opérations de change, mouvement de capitaux et règlements de toute nature entre les Etats membre de l'UEMOA et l'étranger ou dans l'UEMOA entre un résident (personnes physiques ou morales ayant leur principal centre d'intérêt dans un Etat membre de l'UEMOA, fonctionnaires nationaux en poste à l'étranger et personnes morales nationales ou étrangères pour leurs établissements dans un Etat membre de l'UEMOA ) et un non-résident (personne physique ayant leur principal centre d'intérêt à l'étranger, fonctionnaires étrangers en poste dans un Etat membre de l'UEMOA et personnes morales nationales ou étrangères pour leurs établissements à l'étranger) ne peuvent qu'être effectuées que par l'entremise de la BCEAO, de l'administration ou de l'office des postes, d'un intermédiaire agréé de change ou d'un agréé de change manuel » dans le cadre de leurs compétences respectives définies à l'annexe I du règlement relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et textes d'application (UMOA, 2003).

Les devises étrangères détenues dans un Etat membre de l'UEMOA doivent être cédées ou déposées chez un intermédiaire habilité ou le cas échéant, à la BCEAO, que ces avoirs appartiennent à un résident ou un non-résident. Les résidents sont tenus de céder à une banque intermédiaire agréée tous les revenus ou produits en devises encaissés à l'étranger ou versés par un non-résident.

A ce titre, les banques intermédiaires agréées, dont la liste est établie par arrêté du Ministre chargé des Finances, dressent des comptes rendus, assument des responsabilités et encourent des sanctions précisées dans le règlement susvisé. Par ailleurs, des personnes physiques ou morales ayant le statut de commerçant peuvent désormais être autorisées à effectuer les opérations de change manuel, sur arrêté du Ministre chargé des Finances. Cette autorisation est délivrée après avis conforme de la BCEAO.

#### **2.1.1.2 Les opérations courantes**

Les paiements à destination de l'étranger sont exécutés selon le principe de la liberté, par les intermédiaires agréés. A cet égard, les opérations suivantes peuvent être autorisées sous réserve de pièces justificatives :

- la délivrance d'allocations touristiques aux voyageurs résidents ;
- l'ouverture, le fonctionnement et la clôture de comptes étrangers en francs ou en euros, dans le strict respect des règles régissant ces comptes ;
- l'exécution des transferts dont le montant n'excède pas cinq cent mille (500 000) francs CFA. Dans ce cas aucune pièce justificative n'est requise. Les intermédiaires doivent s'assurer de l'identité du demandeur et du bénéficiaire ;
- les règlements à destination de l'étranger.

#### **2.1.1.3 Les opérations en capital**

Les opérations d'investissements, d'emprunt, de placement et d'une manière générale, tous les mouvements de capitaux entre Etats membre de l'UEMOA sont libres et sans restriction aucune.

### **2.1.2 Les normes de gestion**

Les normes de gestion concernent la couverture des risques par les fonds propres et des emplois stables par les ressources stables, la division des risques ainsi que les règles de liquidité (UMOA, 2003).

Il faut également noter que les établissements de crédit sont soumis à une exigence de fonds propres pour le risque de change et sur l'or depuis 1996 à la suite de l'amendement à l'accord de Bâle sur les fonds propres.

### **2.1.3 L'accord de Bâle sur les fonds propres**

Le comité de Bâle ou Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) se compose aujourd'hui des représentants des banques centrales et des autorités de 27 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, Etats-Unis, France, Hong Kong, Italie, Inde, Indonésie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Unis, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

En effet, le comité de Bâle n'a aucune autorité supranationale officielle. De ce fait, ses décisions n'ont aucune force exécutoire pour les pays. Ses recommandations en matière de contrôle bancaire ou de pratiques prudentes sont adoptées par les pays sur une base volontaire.

Les travaux du comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010.

Dans le cadre de notre mission d'audit du processus de contrôle des opérations de change, nous nous intéresserons à l'accord de Bâle II qui a été mis en place pour pallier aux insuffisances du dispositif du Bâle I. L'objectif premier pour les autorités bancaires était d'encourager les établissements financiers à améliorer leur capacité de mesure, de gestion et de couverture de leurs risques afin de préserver leur solvabilité et ainsi renforcer la stabilité financière (Comité de Bâle 2004).

Cette nouvelle réforme constitue pour les banques l'opportunité de se doter des meilleurs systèmes de gestion des risques afin d'accroître leur compétitivité et améliorer leurs

résultats. Pour ce faire, le dispositif du Bâle II s'intéresse à la gestion du risque de crédit, du risque de marché (taux de change) et du risque opérationnel.

L'architecture du dispositif repose sur trois piliers complémentaires :

- exigences de fonds propres (ratio de solvabilité McDonough) ;
- procédure de surveillance prudentielle ;
- discipline de marché (transparence dans la communication des établissements).

Deux méthodes sont possibles pour calculer les fonds propres :

- ✓ La méthode standard

L'exigence de fonds propres est égale à 8% du montant des positions de change. Les positions en devises présentant une corrélation étroite sont soumises à une exigence en fonds propres égal à 4%. La position nette sur l'or est soumise à une exigence égale à 8% de son montant, en valeur absolue.

**Figure 3: Calcul des exigences en fonds propres du risque de marché**

#### Risque de taux

- Instruments de dette
  - Risque spécifique : calcul individuel pour chaque ligne (courte ou longue) sans compensation même en cas d'émetteur identique.  
Titres d'Etat : 0%  
Secteur public : 0,25% à 1,60% suivant la durée résiduelle  
Autres : 8%
  - Risque de marché général : calcul global sur l'ensemble du portefeuille :
    - ❖ Par maturité, des pondérations standard sont définies pour les différentes maturités des positions.
    - ❖ Par duration, l'établissement calcule individuellement les sensibilités de chacune de ses positions.
- Des taux dérivés
  - Calcul de la valeur de marché (mark to market) du sous-jacent et application de pondération standard liée à la maturité des positions.

#### Risque de change

La position nette dans chaque devise est convertie dans la devise de référence. L'exigence en capital est de 8% du total des positions.

Source : Team Trade (2010).

- ✓ La méthode de type « VALUE-AT-RISK »

Avec l'accord préalable de l'autorité de contrôle, les établissements peuvent utiliser d'autres méthodes recourant à des techniques statistiques de stimulation de types Value-at-Risk. L'exigence de fonds propres qui résulte doit être suffisante :

- pour couvrir les pertes éventuelles qu'il aurait eu dans au moins 99% des périodes glissantes de dix (10) jours ouvrable au cours des trois (3) années précédentes, si l'établissement avait commencé chaque période avec ses positions actuelles ;
- sur la base d'une analyse des mouvements des taux de change portant sur toutes les périodes glissantes de dix (10) jours ouvrables au cours de trois (3) années précédentes, pour dépasser les pertes probables pendant la période suivante de détention de dix (10) jours ouvrables dans 99% ou plus des situations.

## **2.2 Audit du processus de contrôle**

Dans cette section nous verrons la définition et le but de l'audit du processus de contrôle des opérations de change ainsi que la mise en œuvre d'un audit de processus de contrôle.

### **2.2.1 Définition et objectif de l'audit du processus de contrôle des opérations de change**

L'audit du processus de contrôle des opérations de change est une activité qui permet de vérifier sur une base régulière que le processus de contrôle des opérations de change fonctionne de manière efficace selon les politiques et les procédures décidées par la Direction Générale et selon les normes professionnelles et réglementaires.

Selon ALLEGRE (2008 : 77), l'audit permet de vérifier la conformité des textes et des processus de l'entreprise par rapport à un certain nombre de normes. Ainsi l'audit des processus est une démarche par laquelle, un auditeur sur la base d'un référentiel vérifie le respect des exigences qui s'appliquent au processus étudié.

L'objectif de cet audit est de s'assurer de la fiabilité du processus de contrôle des opérations de change et de la maîtrise des risques de change, et préconiser des recommandations éventuelles d'une meilleure maîtrise du processus.

### **2.2.2 Mise en œuvre d'un audit du processus de contrôle des opérations de change**

La démarche pour effectuer l'audit du processus de contrôle d'une entité, doit être cohérente et progressive (SARDI, 2002). Elle est la même qu'un audit ordinaire.

Selon SARDI (2002: 161), la démarche pour effectuer l'audit d'une activité ou d'une opération peut se décliner en quatre (4) étapes : la phase de préparation, la phase d'exécution, la phase de conclusion et la phase de suivi du rapport.

De même, RENARD (2013), décline la démarche de l'audit en trois (3) parties :

- la phase de préparation de la mission : elle sera constituée de la prise de connaissance, de l'identification des risques, de la fixation des objectifs, de l'adaptation du questionnaire de contrôle et du programme d'audit et de la planification de la mission ;
- la phase de réalisation de la mission : il s'agit des travaux d'audit proprement dit sur le terrain. Analyse des procédures, vérification de l'existant ou tests de conformité, évaluation de la qualité du contrôle interne ;
- la phase de conclusion : elle porte sur la synthèse des travaux, le rapport, le suivi des recommandations, l'évaluation de l'incidence de la qualité du contrôle interne sur le programme d'audit des comptes.

Après étude, nous constatons que les auteurs cités ci-dessus rejoignent les normes IIA qui relèvent les phases suivantes : la phase de planification (norme 2010), la phase de préparation (norme 2200), la phase de réalisation (norme 2300), la phase de conclusion (norme 2400) et celle de suivi et des recommandations (norme 2500).

#### **2.2.2.1 la phase de planification de la mission**

Selon SCHICK & al. (2010 :68), « La planification consiste en l'identification des besoins de l'organisation en ce qui concerne les ensembles homogènes (métiers, entités, services, processus) qu'il est souhaitable d'auditer en fonction des risques présumés de chacun d'eux ». Il s'agit dans cette phase de clarifier les attentes de l'audité. Cette clarification permettra d'élaborer la lettre de mission.

### 2.2.2.2 la phase de préparation de la mission

RENARD (2010 : 214) précise que la phase de préparation de la mission ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. C'est au cours de cette phase que l'auditeur construit son référentiel.

- La lettre de mission

L'auditeur ne peut entreprendre une mission d'audit que s'il en a reçu l'ordre de la Direction Générale de la banque. Cet ordre peut prendre la forme d'un ordre de mission ou, plus habituellement d'une lettre de mission. Signée par le Directeur Général, la lettre de mission a pour objectif de définir avec précision la mission à conduire et de permettre l'accès à toute information utile pendant la durée de la mission.

Selon MADERS (1994), la lettre de mission contient les informations suivantes :

- le nom du chef de mission et des auditeurs ;
- les objectifs de la mission ;
- le champ d'intervention ;
- la durée et la période ;
- la méthodologie à utiliser.

**Figure 4: Exemple d'une lettre de mission**

<b>LETTRE DE MISSION</b>	
<b>EQUIPE</b>	
<b>Chef de mission :</b>	
<b>Auditeurs :</b>	
<b>OBJET DE LA MISSION</b>	
<b>CHAMP DE LA MISSION</b>	
<b>DUREE</b>	
<b>METHODOLOGIE</b>	
<b>Le Directeur Général</b>	<b>Le Contrôleur Général</b>

Source : MADERS (1994 : 35)

- La prise de connaissance de l'entité

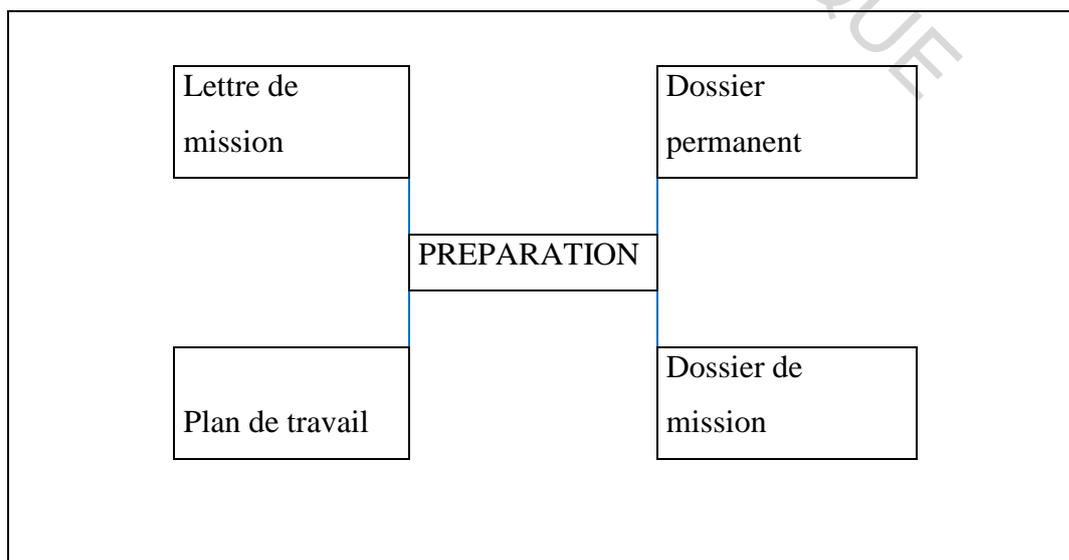
L'auditeur doit avoir une bonne connaissance de son entreprise. Il doit avoir une bonne connaissance des domaines et des systèmes significatifs afin de pouvoir orienter sa mission. La prise de connaissance est une étape importante de la mission en ce sens qu'elle permet d'identifier les différents points d'audit. Au terme de la prise de connaissance, l'auditeur prépare les papiers de travail pour la réalisation de l'audit.

Selon RENARD (2010 : 235), une prise de connaissance consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examens et d'analyse qui constituent à eux même un pré-audit et qui permettra de transformer la phase de réalisation en une validation rapide des observations antérieures.

- Le référentiel d'audit

Dans le cadre d'un audit du processus de contrôle, il est judicieux d'examiner le respect des normes. « Le référentiel de l'audit se définit comme un ensemble d'éléments de référence, une construction rationnelle extérieure à l'auditeur qui utilise, la représentation d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation » (VATIER, 1998).

**Figure 5: Les documents en entrées et en sortie de la phase de préparation**



Source : MADERS (1994 : 54)

### 2.2.2.3 la phase de réalisation de la mission

La phase de réalisation comprend la réunion d'ouverture, le programme de vérification et le travail sur le terrain.

- La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est tenue chez l'audité, sur les lieux où se déroulera la mission d'audit. Selon RENARD (2010 : 252), le lieu de la réunion d'ouverture a son importance symbolique et pratique. Cet aspect purement géographique n'est pas accessoire. Les points à aborder sont :

- la présentation des membres de la mission ;
- le rappel sur l'audit et les objectifs de la mission ;
- les rendez-vous pour les entretiens et les contacts des responsables des structures concernées par la mission ;
- la logistique de la mission ;
- le rappel de la procédure d'audit.

- La mise en œuvre du programme de vérification

Le programme de vérification encore appelé programme d'audit ou plan de travail ou planning de réalisation est un document dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches (RENARD, 2010 : 252).

Elle consiste à mettre en œuvre les contrôles qui ont été programmés et validés par le Chef de mission au cours de la phase de pré-audit.

- Le travail sur le terrain

Selon SCHICK & al. (2010 : 118), le travail sur le terrain consiste à : mener des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers d'informations et établir les papiers de travail.

A cette étape, l'auditeur doit prendre en compte toutes les possibilités pour être sûr de ses résultats. Il doit procéder au déroulement de son questionnaire de contrôle interne à travers des entretiens, des vérifications et des tests de conformité.

#### **2.2.2.4 la phase de conclusion**

Elle consiste à l'établissement du rapport. C'est un rapport qui matérialise le travail de l'auditeur. C'est la communication des résultats de l'audit. La phase de conclusion comporte le projet de rapport, la réunion de clôture et le rapport définitif.

- Le projet de rapport

A la fin de la mission d'audit, l'auditeur rédige un projet de rapport formalisant les observations (problème, constat, cause, conséquences...). Il est soumis au Responsable de la structure auditée pour validation. C'est un document incomplet car il ne comprend pas encore le plan d'action qui est un document joint au rapport final.

- La réunion de clôture

Au cours de la réunion de clôture, l'auditeur résume les résultats de la mission qui ont été évoqués dans le rapport provisoire précédemment remis aux audités. Il recueille les observations faites par les audités. C'est au cours de cette réunion que l'auditeur obtient l'accord ou l'adhésion des audités en ce qui concerne les résultats de la mission (BERTIN & al. 2007).

- Le rapport définitif

La fin de la mission d'audit est marquée par la présentation du rapport définitif. Selon BERTIN & al. (2007 :44), le rapport final comprend :

- la page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ;
- l'ordre de mission qui doit être placé en tête du rapport ;
- le sommaire ;
- une note de synthèse permettant aux destinataires principaux d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;
- le rapport proprement dit ;
- les annexes.

### **2.2.2.5 le suivi des recommandations**

L'auditeur doit mettre en place un planning pour le suivi des recommandations. Selon SCHICK & al. (2010), les responsables des recommandations identifiés dans le rapport d'audit doivent proposer un plan d'action avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre dans un délai de trois (3) mois à compter de la date de réception du rapport. L'auditeur doit rencontrer après trois à neuf mois en moyenne les responsables audités et se fait communiquer l'état d'avancement des plans d'actions proposés en réponses aux recommandations acceptées.

### **Conclusion**

La fonction d'audit donne l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. L'audit du processus de contrôle permet d'identifier les risques liés au système de contrôle interne, et de s'assurer que le processus de contrôle est fiable et prend en compte tous les risques identifiés. Dans le prochain chapitre, la méthodologie proposée pour l'audit du processus de contrôle du processus des opérations de change à Ecobank-CI sera développée.

### **Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Notre étude porte sur l'audit du processus de gestion des opérations de change à Ecobank-CI. Il s'agit de présenter la démarche d'audit adoptée pour tester l'efficacité du processus de contrôle des opérations de change. Cette démarche constitue le modèle d'analyse qui sera structuré en en trois phases essentielles :

- la préparation de la mission ;
- la réalisation ;
- la présentation des résultats et des recommandations sous la forme de la conclusion de la mission.

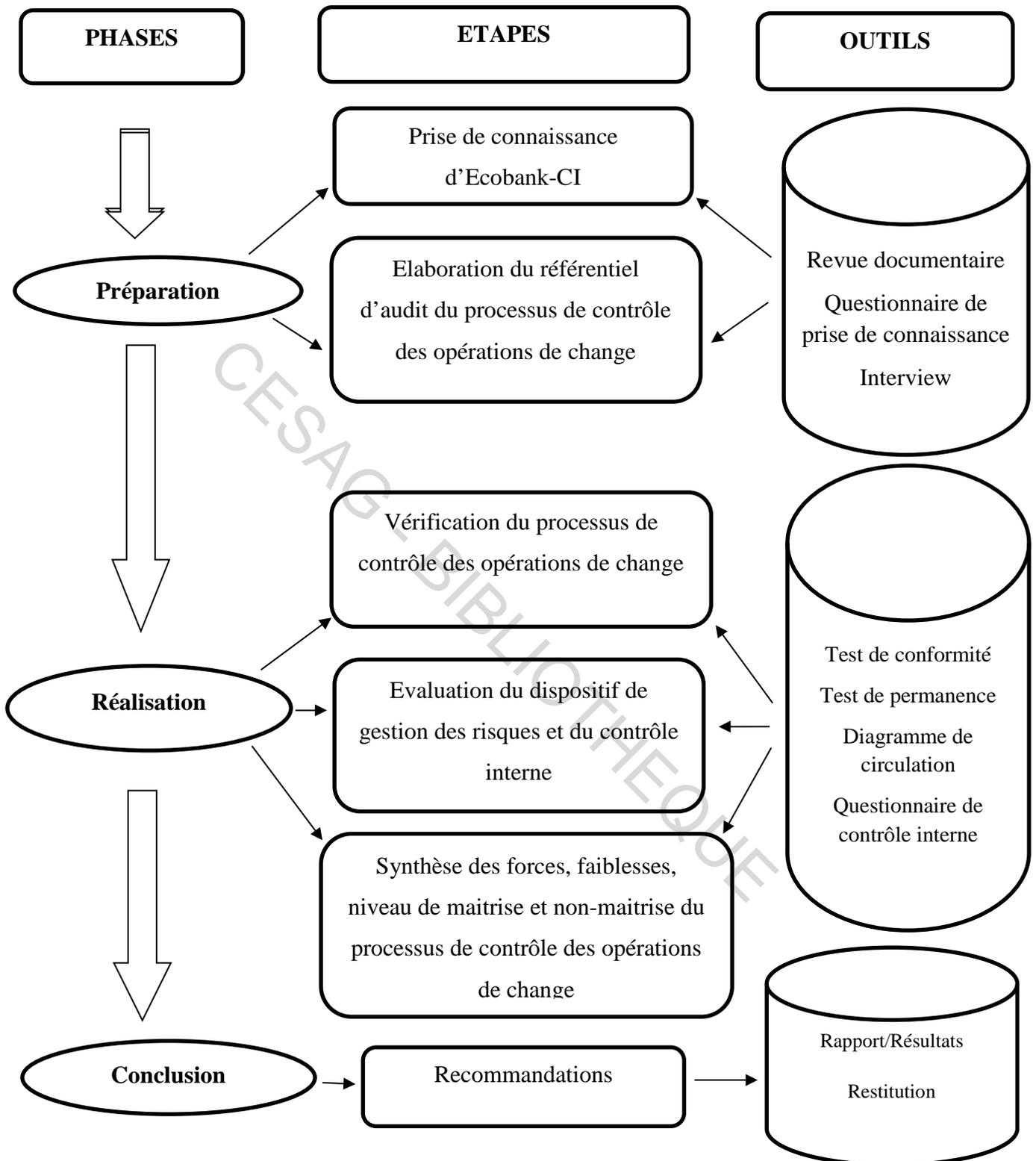
En outre, les outils et techniques de collecte des données utilisées seront exposés dans le présent chapitre.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

Les opérations de change sont soumises à une réglementation des changes. La réglementation des changes communs aux Etats membres de l'UEMOA contient des dispositions relatives à la responsabilité, aux obligations et aux sanctions des intermédiaires habilités à effectuer des opérations avec le reste du monde. De même, pour gérer le risque de façon efficace pour les banques qui exercent leurs activités sur des marchés déréglementés et concurrentiels comme le marché des changes, il faut un processus formel.

Pour la mission d'audit du processus de contrôle des opérations de change, la démarche adoptée s'aligne sur le modèle de la figure 6 suivante.

**Figure 6: Démarche d'audit adoptée**



Source : nous – mêmes

### **3.2. Techniques de collecte de données et outils de description ou d'analyse**

La collecte de données s'appuie sur des outils recommandés. RENARD (2010 :330) précise que les outils de l'auditeur peuvent être classés en deux catégories : les outils d'interrogation (le sondage statistique ou l'échantillonnage, les interviews et les questions écrites, les outils informatiques, les vérifications et les rapprochements divers) ; les outils de description (l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches le diagramme de circulation et la piste d'audit).

Certains de ces différents outils ont été utilisés selon le besoin de la mission pour aboutir aux objectifs fixés.

#### **3.2.1 La phase préparatoire**

La revue documentaire, le questionnaire de prise de connaissance et l'interview ont été utilisés pour faciliter la requête d'informations nécessaires à la phase préparatoire.

##### **3.2.1.1 Revue documentaire**

La connaissance suffisante d'Ecobank-CI est nécessaire au succès de la mission d'audit entreprise. Pour ce faire, la revue documentaire a consisté à prendre connaissance de la documentation existante d'Ecobank-CI pour identifier les informations sur le processus de contrôle des opérations de change.

Cette revue documentaire nous permettra par la suite d'appliquer le test de conformité et de permanence sur les éléments constitutifs du processus de contrôle des opérations de change.

##### **3.2.1.2 Le questionnaire de prise de connaissance**

Le questionnaire de prise de connaissance est orienté sur l'application du dispositif prudentiel et des normes, du système de contrôle interne et de l'application de la procédure de contrôle des opérations de change. La prise de connaissance portera également sur le niveau de sécurité dans les opérations de change et les systèmes de surveillance mis en place.

### **3.2.1.3 L'interview**

L'interview a été utilisée pour approfondir ou éclairer les informations collectées. Cette technique a permis de faire des rapprochements en termes d'observations entre les procédures décrites pour le contrôle des opérations de change et les pratiques observées.

Pour le déroulement de l'interview, nous avons rappelé les objectifs de la mission de l'audit à nos interlocuteurs pour obtenir les réponses claires et utiles.

### **3.2.2 La phase de réalisation**

La phase de la réalisation a porté essentiellement sur l'analyse de la maîtrise et conformité du processus de contrôle des opérations de change d'Ecobank-CI et à l'évaluation du système de contrôle interne. Cette étape nous a permis d'apprécier le niveau de maîtrise des risques ainsi que les forces et les faiblesses inhérents au processus de contrôle des opérations de change. A ce niveau, nous avons utilisé le test de conformité et de permanence.

#### **3.2.2.1. Test de conformité**

Selon VALIN & al (2006 : 172), le test de conformité permet de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la retraite. A la suite de la prise de connaissance des procédures de contrôle des opérations de change à Ecobank-CI, nous sommes rassurés de la pratique avec le test de conformité. Ceci consistera à poser des questions fermées. Les réponses positives « oui » ont constitué les points de conformité et les réponses négatives « non » ont été considérées comme les points de non-conformité.

#### **3.2.2.2. Test de permanence**

Le test de permanence a permis de valider l'existence de points forts ainsi que leur fonctionnement de manière permanente tel que prévu dans les processus de contrôle des opérations de change et d'en mesurer l'impact réel sur la maîtrise des risques inhérents.

### **3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne**

Cet outil composé de questions-types nous a permis de relever les et faiblesses des dispositifs de contrôle interne à travers les réponses « oui » et « non » données par nos interlocuteurs.

Ce questionnaire visait les points tels que l'efficacité de processus de contrôle des opérations de change et de la conformité de contrôle avec les normes et exigences du secteur bancaire.

### **3.2.3. La phase de conclusion et recommandations**

Au niveau de la conclusion de la mission, nous nous sommes appuyés sur les résultats obtenus au cours de la phase de réalisation.

Ces résultats nous ont permis de faire des recommandations qui ont été communiquées aux différents responsables dans un rapport provisoire validé à la suite des derniers entretiens de restitution.

#### **Conclusion**

Notre étude nécessite le choix d'une méthodologie adaptée pour la collecte et l'analyse des données afin de montrer que les résultats de la recherche ont été obtenus suivant un processus scientifique. Pour faire l'audit du processus de contrôle, nous avons adopté une démarche méthodologique qui s'articule autour des différentes étapes d'une mission d'audit. La mise en œuvre de cette méthodologie constituera la phase pratique de notre mission d'audit du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank-CI.

## **Conclusion partie 1**

Les mécanismes et les techniques associés au marché des changes ne sont pas nouveaux car des problèmes de conversion et de valorisation des monnaies se sont toujours posés. Le risque de change est omniprésent pour toute entreprise dont des clients, fournisseurs ou concurrents ont une autre monnaie de référence que la sienne. Les diverses catégories d'exposition au risque de change qui ont été énumérées dans cette partie ont permis de caractériser comment l'entreprise ou la banque est affectée par les variations des taux de change. L'objectif de la première partie était de faire une revue de littérature pouvant nous permettre d'avoir des éléments écrits sur notre travail et de construire un modèle d'analyse qui nous permettra de faire l'audit du processus de contrôle des opérations de change.

Dans la seconde partie de ce travail, nous aborderons la phase pratique de l'audit effectué sur le processus de contrôle des opérations de change. Il s'agira d'appréhender les risques éventuels et d'apprécier leur niveau de maîtrise afin de formuler des recommandations d'un meilleur processus de contrôle des opérations de change à Ecobank-CI.

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

La deuxième partie de cette étude porte sur l'audit du processus de contrôle des opérations de change à ECOBANK. Le Groupe Ecobank est une banque universelle axée sur l'Afrique médiane offrant des services de banque de détail, banque de grand clientèle et banque d'investissement et services bancaires transactionnels aux gouvernements, aux institutions financières, aux sociétés multinationales, aux entreprises locales, aux PME et aux particuliers.

En effet, les opérations de change engendrent des risques que doivent maîtriser les banques pour garantir sa sécurité de leurs ressources. A cet égard, l'audit apparaît comme un moyen d'assurance qui permet d'apporter des contributions pour une gestion plus efficace du risque de change.

Cette partie de l'étude comporte trois chapitres. Nous présenterons dans un premier chapitre, le cadre institutionnel de l'étude, Ecobank-CI en faisant la description du cadre de stage qui est le département du contrôle interne. Dans le deuxième chapitre, nous ferons une description du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank-CI et dans le dernier chapitre, l'audit proprement dit du processus de contrôle mis en place par la banque.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DU GROUPE ECOBANK**

ECOBANK Côte d'Ivoire est une filiale d'ECOBANK Transnational Incorporated (ETI). ETI a été créée en 1985 comme holding bancaire à l'initiative de la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest avec le soutien de la CEDEAO, ayant des filiales dans plus de 36 pays dont la Côte d'Ivoire. Au début des années 1980 l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par les banques étrangères et appartenant à l'État. Il n'existait pratiquement aucune banque en Afrique de l'Ouest gérée par le secteur privé africain. ETI a été fondée dans le but de combler ce vide.

Ce chapitre sera consacré à la présentation des activités, des missions et de l'organisation d'Ecobank Côte d'Ivoire.

### **4.1. Missions et activités d'Ecobank Côte d'Ivoire**

Ecobank Côte d'Ivoire (ECI) fut créé en 1989, sous forme d'une société anonyme. Son capital s'élève à 13 855 700 000 F CFA. Elle compte à ce jour 40 agences, ce qui fait d'elle le deuxième réseau bancaire de la Côte d'Ivoire. Elle a pour mission de contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain et de bâtir une banque panafricaine d'envergure mondiale.

Ecobank offre un éventail de produits financiers et de services accessibles à une clientèle composée d'institution gouvernementales, d'établissements financiers, d'entreprises multinationales, d'organisations internationales, de grande moyenne petite et micro-entreprises et de particuliers.

### **4.2. Structure organisationnelle d'Ecobank Côte d'Ivoire**

La structure organisationnelle d'Ecobank Côte d'Ivoire est composée d'une Direction Générale qui élabore et met en place la stratégie de la filiale en collaboration avec les autres directions. Elle supervise 11 directions à savoir :

- la Direction de l'Audit Interne / Audit ;
- la Direction Juridique / Legal Counsel ;
- la Direction Financière / Finance ;
- la Direction des Risques / Risk Management ;

- la Direction de la Conformité / Compliance ;
- la Direction des Ressources Humaines / Human Resources ;
- la Direction du Contrôle Interne / Internal Control ;
- la Direction des opérations et de la technologie / Operations & Technology ;
- la Direction Banque Détail / Domestic Bank ;
- la Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank ;
- la Direction de la Trésorerie / Treasury

Chacune des Directions remplit une mission spécifique qui concourt au bon fonctionnement d'Ecobank-CI.

#### **4.2.1 Direction de l'Audit Interne / Audit**

Cette Direction est chargée de l'audit interne des activités et du système d'information de la banque, suivant un planning annuel validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

#### **4.2.2 Direction Juridique / Legal Counsel**

La Direction Juridique a pour mission de veiller à la sécurité juridique de la banque. Par ailleurs, elle assure aussi le secrétariat général du Conseil d'Administration. Elle est composée du :

- Service Garanties, chargé des formalités de prises de garanties ;
- Service Contentieux et Actes, qui gèrent les affaires contentieuses ;
- Service Juridique, qui fournit des conseils juridiques à la Direction Générale. Sa mission est de permettre à la banque d'être toujours en conformité avec les lois et réglementations qui régissent l'activité bancaire. De ce fait, il s'occupe de la rédaction et de la vérification de tous les contrats qui engagent la responsabilité de la banque.

#### **4.2.3 Direction Financière / Finance**

La Direction Financière a pour attributions la gestion budgétaire, comptable et financière. Elle est chargée de la production de tous les rapports financiers mensuels, semestriels ou annuels destinés à la Banque Centrale et au groupe ETI.

#### **4.2.4 Direction des Risques / Risk Management**

La Direction des Risques est composée de quatre services :

- le Service Risque Management dont le rôle est le suivi de la qualité du portefeuille. Il intervient également dans le processus d'approbation du crédit. Il est composé des BCC (Bank Credit Committee) qui sont chargés de donner un avis de non objection pour l'octroi des crédits.
- le Service Administration du Crédit (CAD : Crédit Administration), qui intervient dans la vérification et la mise en place des crédits à la clientèle. Il assure la tenue administrative des engagements et des dossiers de crédits. Ils ont pour principales activités :
  - de mettre à jour et organiser les dossiers de crédits ;
  - de mettre en place les facilités de crédit approuvées ;
  - de s'assurer du respect de tous les termes et conditions contractuels ;
  - de produire des informations précises sur les clients et tenir la base de données sur le portefeuille des engagements ;
  - de fournir des informations aux personnes impliquées dans le processus ;
  - de s'assurer en collaboration avec le Service Juridique, de l'effectivité de la documentation nécessaire pour l'octroi crédit ;
  - de procéder aux demandes de renseignements commerciaux et d'informations à la centrale des risques de la Banque Centrale ;
  - de suivre et comptabiliser les échéances de crédit ;
  - d'enregistrer les garanties.
- le Service Recouvrement qui intervient dans la phase précontentieuse et favorise le recouvrement à l'amiable des créances douteuses ou déclassées ;
- le Service Risque Opérationnel qui s'occupe de la gestion des risques pouvant affecter la banque notamment les risques liés aux fraudes, à la manipulation des espèces et à la saisie des opérations.

#### **4.2.5 Direction de la Conformité / Compliance**

Le rôle de cette Direction est de veiller au respect des procédures et des normes de sécurité et au strict respect de la politique interne de la banque en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

#### **4.2.6 Direction des Ressources Humaines / Human Resources**

La Direction des Ressources Humaines a pour attributions, le recrutement, la gestion, les plans de carrière et l'administration du personnel.

#### **4.2.7 Direction du Contrôle Interne / Internal Control**

La Direction du Contrôle interne est chargée de la mise en place des politiques et procédures qui peuvent aider la Direction Générale et l'ensemble du personnel à maîtriser les risques et à atteindre les objectifs. C'est dans ce département que nous avons effectué notre stage. Le département comprend cinq services qui gèrent les différents risques à savoir : Credit risk control (contrôle du risque de crédit), Information system control (contrôle du système d'informations), Head office control (contrôle des opérations du siège), Branch control (contrôle des opérations des agences), Market risk control (contrôle de la trésorerie).

- Service Credit risk control (contrôle du risque de crédit)

Le service contrôle de risque de crédit a pour mission de maîtriser les risques de crédit en faisant un suivi des découverts, des mises en place de dossiers de prêt, des revues sur le portefeuille de crédit.

- Service Information system control (contrôle du système d'informations)

Ce Service s'assure que le système d'information est disponible et fiable à travers des revues de profil, des différentes applications, des rapports sur le système d'information.

- Service Head office control (contrôle des opérations du siège)

Il a pour mission de maîtriser les risques opérationnels liés aux opérations du siège, il assure donc le contrôle de tous les services opérationnels du siège : agence principale, monétique, trade, compense, transferts...

- Service Branch control (contrôle des opérations des agences)

La mission de ce Service est de maîtriser les risques opérationnels liés aux opérations des agences : environnement sécuritaire, encaisses, opérations de caisse.

- Service Market risk control (contrôle de la trésorerie)

Le Service market risk s'assure de la maîtrise des risques de marché afin que la liquidité et les avoirs de la banque ne soient pas affectés par les risques de change.

#### **4.2.8 Direction des Opérations et de la Technologie / Operations & Technology**

La Direction des Opérations et de la Technologie est chargée de la gestion des activités opérationnelles et du système d'information de la banque. Elle est composée de cinq services : le Service Transfert, le Service Trops and Loans, le Service Portefeuille, le Service Compensation et le Service des Informations et Technologies (IT).

- Service Transfert

Le service gère tous les transferts de fonds internationaux entrants et sortants via Ecobank-CI. Concernant les transferts sortants, dès réception des ordres de virements un agent des opérations procède à la vérification de l'exhaustivité des documents remis par le client, les enregistre et les fait passer pour un contrôle approfondi.

Les transferts dont les montants sont supérieurs à dix mille Euros ou Dollars sont effectués à la trésorerie pour la délivrance d'un ticket avec la date de valeur.

- Service Trops and Loans

Il s'occupe de la mise en place des prêts, cautions et avals consentis aux clients ainsi que les opérations de commerces extérieurs (remises et crédits documentaires).

- Service Portefeuille Local

Le service du portefeuille local traite les virements de salaires, les remises de chèques, les virements interbancaires, les virements permanents, les prélèvements automatiques pour les règlements de factures.

- Service Compensation

Le Service compensation traite les chèques et effets tirés sur les banques consœurs et déposés par les clients auprès d'Ecobank-CI.

- Service des Informations et Technologies

Ce service est chargé d'assurer la sécurité, la disponibilité et la confidentialité du système d'information bancaire. Il gère également le volet développement des applications ainsi que le volet infrastructure et télécommunication.

#### **4.2.9 Direction Banque de Détail / Domestic Bank**

Cette Direction est composée de deux services à savoir : le service clientèle et le service des petites et moyennes entreprises. Ces services s'occupent directement de la gestion des clients. Leur rôle consiste à prospecter, démarcher et à concrétiser des relations avec des clients (petites et moyennes entreprises ainsi que les particuliers).

#### **4.2.10 Direction des Grandes Entreprises / Corporate Bank**

Comme son nom l'indique, elle est chargée des grandes entreprises ainsi que de la banque assure et de la monétique.

#### **4.2.11 Direction de la Trésorerie / Treasury**

La Direction de la Trésorerie a pour attribution, la gestion de l'actif de la banque et le suivi des ratios prudentiels. Elle est également chargée des comptes NOSTRO de la banque et de la négociation des taux.

### **Conclusion**

Ecobank-CI est une banque dynamique. Son envergure sous régionale contribue à renforcer les activités telles que les opérations de change. Notre étude sur l'audit des processus de contrôle des opérations de change nous a emmené à travailler avec le Market risk control qui s'occupe que du contrôle de la trésorerie. Le control effectué par ce service est un contrôle journalier. Le contrôle se fait à J+1 c'est-à-dire que les opérations faites aujourd'hui ne pourront être contrôlés que le lendemain par l'équipe Market risk. Le chapitre 5 suivant présente le processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Cote d'Ivoire.

## **Chapitre 5 : PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATION DE CHANGE A ECOBANK COTE D'IVOIRE**

Le risque est inhérent aux activités opérationnelles du Groupe Ecobank. A cet égard, le groupe Ecobank a donc élaboré un cadre de gestion des risques et une structure de gouvernance afin d'atteindre un équilibre satisfaisant entre risque et rentabilité. Ce cadre de gestion des risques comprend un éventail exhaustif de politiques, normes, procédures et processus conçus pour identifier, mesurer, contrôler, atténuer et signaler les risques substantiels, selon une méthodologie cohérente et efficace applicable dans le Groupe tout entier.

Le présent chapitre présente les différents types d'opérations de change effectué à Ecobank Cote d'Ivoire et le processus de contrôle des opérations de change.

### **5.1. Les opérations de change à Ecobank-CI**

Les principales opérations de change à Ecobank-CI sont le change manuel et le transfert de fond.

#### **5.1.1 Le change manuel**

Le change manuel consiste à l'échange physique de devises contre la monnaie locale à la caisse à un taux journalier défini par la banque.

Les intervenants sont : la caisse pour la saisie des opérations et la trésorerie pour la détermination du taux (achat et vente).

#### **5.1.2 Le transfert de fond**

Les transferts consiste à l'achat ou la vente de devises contre la monnaie locale lors des règlements internationaux au comptant (spot moins de 48h pour le dénouement) ou à terme (forward dénouement dans deux jours ou plus).

- les spots : le marché des spots est surement le marché le plus liquide. Les spots s'entendent comme des transactions ayant pour but d'échanger une devise contre une autre soit immédiatement soit dans le futur, sans pour autant excéder deux (2) jours ouvrables. Les transactions spots génèrent des risques de transactions FX en

ce sens que la valeur relative des devises échangées peut fluctuer à tout moment et dans les deux sens ;

- les Forwards : le marché des Forwards traite des transactions dont les dates de maturité excèdent deux jours ouvrables, elles peuvent même excéder un an. Un Forward est un contrat à l'issue duquel, une partie s'engage à payer, à une date donnée, une devise et cela à un taux déterminé à l'avance (lors de la conclusion du contrat). Les transactions Forward génèrent des risques d'échange (contrepartie défaillante à l'échéance) et des risques de taux d'intérêt (fluctuation des cours) ;
- les Futures : les Futures sont des Forwards à la seule différence qu'ils sont utilisés sur un marché standardisé (market to market) ce qui réduit les risques de contrepartie.

Les intervenants dans ces transactions sont : le service transfert pour la saisie des opérations, la trésorerie pour la détermination du taux de change, le gestionnaire pour les différentes diligences.

### **5.1.3 Le déroulement des opérations de change**

Toutes les opérations de change ne se font pas à la caisse. Au-delà d'un certain seuil l'opération doit obligatoirement se dérouler au niveau de la trésorerie. A Ecobank Côte d'Ivoire toutes les transactions supérieures à vingt mille (20 000) Euros et dix mille (10 000) Dollars doivent faire l'objet d'un contrat à la trésorerie. La trésorerie tient un état, le blotter dans lequel se trouvent les résultats de la journée de toutes les transactions qui ont été effectués à leur niveau. Dans chaque contrat se trouve quatre (4) feuillets de même type (le deal slip) :

- un feuillet pour la trésorerie ;
- un feuillet pour les opérations ;
- un feuillet pour l'audit ;
- un feuillet pour le contrôle interne.

A l'aide du feuillet, les agents des opérations vont enregistrer la transaction qui a été faite au niveau de la trésorerie. L'objectif final est de matérialiser dans le système les opérations enregistrées au niveau de la trésorerie.

En fin de journée, Ecobank permet aux traders de détenir au maximum cinquante mille (50 000) Euros et vingt mille (20 000) Dollars et d'avoir une dette de trois mille (3 000) Euros et zéro dette en Dollars dans la caisse. Pour toutes les autres devises, cinquante mille (50 000) en plus et moins. Les traders revendent alors les devises en plus à EBI (Ecobank Bureau International).

#### **5.1.4 Le choix du taux de change**

Pour choisir le taux applicable, le trésorier va sur Reuters, une plate-forme internationale d'information financière pour prendre les taux d'ouverture de la journée, la liste des devises et leurs cours. Il rajoute ensuite la marge d'Ecobank Cote d'Ivoire et communique ce taux à toutes les agences Ecobank Cote d'Ivoire. C'est sur cette base que les opérations de la journée sont faites.

#### **5.1.5 Les transactions effectués par les traders**

Tous les traders ne sont pas habilités à faire des deals. Ecobank a fixé des limites en fonction du volume de la transaction. Les transactions supérieures à cinq millions de FCFA et inférieures à quinze millions de FCFA font l'objet d'une double signature. Les transactions supérieures à quinze millions de FCFA font l'objet d'une triple signature

Les traders ne sont pas autorisés à effectuer des opérations avec des contreparties ou des courtiers qui n'ont pas été approuvés au préalable selon le processus d'Ecobank Côte d'Ivoire.

Les positions doivent être enregistrées immédiatement par les traders et soumises sans délai pour traitement.

#### **5.1.6 Les transactions effectués avec les institutions financières**

Concernant les transactions avec les institutions financières, elles donnent lieu à un deal et à un SWIFT (Society for World Interbank Financial Telecommunication). Le SWIFT est un réseau informatique interbancaire qui permet de faciliter les transactions en dehors de la zone UEMOA. Pour les virements dans la zone UEMOA, Ecobank Côte d'Ivoire utilise le réseau STAR-UEMOA qui est un réseau régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique.

## **5.2 Le processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Côte d'Ivoire**

Par définition, un processus est un enchaînement d'activité. Chaque processus peut être décomposé en sous processus ou en phase ou étapes.

Le cadre général et les différentes limites sont fixés chaque année par le groupe Ecobank. Une entité indépendante de la trésorerie, (le contrôle interne) est chargée de veiller au respect des différentes normes et de produire les ajustements journaliers de la position de change.

Le processus de contrôle des opérations de change peut être décrit en deux grandes phases : le contrôle opérationnel et contrôle market risk.

### **5.2.1 Le contrôle opérationnel**

Le contrôle opérationnel relève de la hiérarchie et s'opère à deux niveaux : le paramétrage du système qui tient compte des limites et des habilitations consignées dans les procédures de gestion des opérations de change ; et les différentes validations hiérarchiques. Il s'agit d'un processus circonscrit en neuf (9) points. Ce sont :

#### **A. Demande d'achat de devise contre une autre devise**

Le client s'adresse à la banque et en fonction du niveau de transaction désiré. Il est orienté soit à la caisse où à la trésorerie.

#### **B. Opérations à la caisse en dessous des limites fixées par Ecobank Cote d'Ivoire pour la caisse / comptabilisation /fin**

Lorsque le montant de la transaction est inférieur à 20 000 Euros ou 10 000 Dollars ou l'équivalent de 10 000 Dollars pour les autres devises, l'opération se fait à la caisse. Cette opération ne nécessite pas l'identification du client ni de pièces justificatives. Le système de la caisse est conçu de sorte que seuls les montants qui sont dans la limite prédéfinie puissent être enregistrés.

C. Opération à la trésorerie au-delà des limites fixées par Ecobank pour la caisse

Elle concerne toutes les opérations dont le montant de la transaction est supérieur aux montants autorisés à la caisse, à savoir 20 000 Euros, 10 000 Dollars et toutes les autres devises pour tout montant supérieur à 5 000 000 FCFA. Cette étape conduit à celles qui suivent.

D. Vérification de l'identité du demandeur

Cette étape porte sur l'ensemble des opérations de change effectuées à la trésorerie et nécessite une identification du demandeur portant sur les documents suivants : pièce d'identité, document de la société et les pièces justificatives de cette opérations.

E. Etablissement du contrat

Une fois la vérification de l'identité du demandeur effectuée, le trader procède à l'établissement d'un contrat. Ce contrat porte les informations suivantes : la date du jour, le montant de la transaction, la devise concernée, le taux de change, les références du demandeur, les signatures du trader et du demandeur.

F. Double signature pour les contrats supérieurs à cinq millions (5 000 000) de FCFA

Le contrat est soumis à une double signature de la hiérarchie, lorsque le montant de la transaction est supérieur à 5 000 000 FCFA

G. Triple signature pour les contrats supérieurs à quinze millions (15 000 000) de FCFA

Lorsque le contrat est supérieur à quinze millions (15 000 000) de FCFA, une triple signature est exigée notamment celle du Directeur Général ou de la personne habilitée.

H. Paiement

Lorsque toutes les diligences ont été respectées l'opération peut se dénouer à travers le paiement effectif.

## I. Comptabilisation au niveau des opérations à partir du contrat établi à la trésorerie

Après le paiement effectué, une copie du contrat est affectée aux opérations pour prise en charge et comptabilisation.

### 5.2.2 Le contrôle market risk

Le contrôle market risk se fait en 3 étapes :

#### A. le contrôle des taux de change

Le contrôle des taux de transaction consiste à vérifier que la marge n'est pas exorbitante ou trop avantageuse pour la banque. Il se fait en comparant les taux à l'ouverture avec le taux validé la veille et fait une appréciation de l'écart. En général il ne doit pas y avoir un grand écart. Lorsque la marge n'est pas respectée le contrôle interne envoie un mail à la trésorerie pour une demande d'explication.

#### B. le contrôle du résultat de change

Le contrôle du résultat de change se fait par le contrôleur market risk qui rapproche le résultat de la trésorerie au résultat du système. Lorsqu'il y a une différence de part et d'autre, alors certaines opérations n'ont pas été comptabilisées. Cependant l'écart doit être inférieur à cinq millions (5.000.000) de franc CFA. En général ces deux résultats ne concordent pas, vu que toutes les opérations de change ne font pas l'objet de contrat. Ce qui signifie que les opérations qui sont en dessous du seuil fixé par la banque, passent par la caisse et sont directement enregistrées dans le système et non dans l'état de la trésorerie. En début de journée la trésorerie fait des ajustements. Ces ajustements doivent tenir compte de l'écart issu de la comparaison des transactions dans le blotter et dans le système pour connaître la position réelle de la journée.

#### C. Le contrôle de l'état de la trésorerie

Le contrôle de l'état de trésorerie consiste à vérifier opération par opération tous les contrats c'est-à-dire tous les deals slip. Il s'agit de s'assurer que :

- l'autorisation de traiter avec ce client (s'assurer que le client ne figure pas sur un black List) ;
- le taux se situe dans les marges de la banque ;

- le Trésorier a la limite nécessaire pour effectuer le deal ;
- les couvertures nécessaires ont été prises surtout pour les forwards.

Enfin on s'assure que le deal a été correctement enregistré dans le système.

## **Conclusion**

Le processus de contrôle des opérations de change est fondamental et doit s'appuyer sur les recommandations internationales en vigueur. A ce niveau, la recommandation de Bâle, concernant la supervision et la gestion, est de faire en sorte qu'une banque mette en place des limites appropriées et qu'elle applique les contrôles internes qui conviennent pour ses activités sur le marché des changes. Les procédures de gestion des risques doivent permettre d'assurer la couverture de l'exposition aux devises étrangères et doivent aussi comprendre des limites ponctuelles pour les devises dans lesquelles la banque est autorisée à s'exposer. Le dispositif de contrôle des opérations de change d'Ecobank-CI semble s'aligner sur les normes et les réglementations en vigueur. Toutefois, l'audit du processus de contrôle des opérations de change effectué et présenté dans le prochain chapitre nous donnera suffisamment d'information sur le niveau de maîtrise des risques inhérents. Cet audit va s'articuler autour de la mise en œuvre pratique du processus susmentionné.

## Chapitre 6 : AUDIT DU PROCESSUS DE CONTROLE DES OPERATIONS DE CHANGE

Ce dernier chapitre de notre travail est consacré à l’audit du processus de contrôle des opérations de change. Il s’agit de vérifier l’efficacité du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Côte d’Ivoire pour déterminer leur niveau de conformité avec les limites prévues par les normes et le dispositif prudentiel de l’UEMOA. En cas de non-conformité, nous proposerons une analyse causale et des recommandations.

### 6.1 Référentiel d’audit

Le référentiel d’audit constitue un recueil de règles, procédures et/ou bonnes pratiques reconnues et sur lequel l’auditeur s’appuie pour formuler ses recommandations. Il permet l’identification des principaux points d’audit de conformité applicable en vigueur.

**Tableau 1: Référentiel d’audit de conformité aux normes et aux procédures**

POINT DE CONTRÔLE	NORMES ET PROCEDURES
GESTIONS DES RISQUES LIES AUX OPERATIONS DE CHANGE	Accords de Bâle Dispositif prudentiel de l'UEMOA Manuel des procédures d'Ecobank CI
<b>Objectifs de contrôle</b> s'assurer de l'existence d'un dispositif de prévention et de détection des risques s'assurer de la gestion efficace et du contrôle des risques s'assurer du respect de la position de change s'assurer de la fiabilité du résultat de change	
identification du processus de contrôle des opérations de change évaluation du système de contrôle des opérations de change vérification de la conformité des taux de change respect des limites définis par les normes et le manuel de procédure pertinence du processus de contrôle des opérations de change publication des informations sur les risques et l'adéquation des fonds propres	

## 6.2 Le plan de mission

Le plan de mission comprend l'objectif de la mission, le champ de la mission, la période et les ressources.

**Tableau 2: Plan de mission relatif à l'audit du processus de contrôle des opérations de change**

<p><b>Objectif de la mission</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s'assurer que le système de contrôle des opérations de change à Ecobank est cohérent et permet de mesurer, de surveiller et de maîtriser les risques ;</li><li>• s'assurer du respect des diligences et de l'efficacité du processus du contrôle des opérations de change mis en place ;</li><li>• préconiser des recommandations éventuelles d'une meilleure maîtrise du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank Cote d'Ivoire.</li></ul>
<p><b>Champ de la mission</b></p> <p>La mission couvre les systèmes, la caisse, la trésorerie et le « contrôle interne ».</p>
<p><b>Période de la mission</b></p> <p>Cette mission se déroulera sur deux semaines (14 jours).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dix (10) premiers jours : préparation et réalisation de la mission</li><li>• quatre (4) derniers jours : conclusion de la mission</li></ul>
<p><b>Ressources affectées à la mission</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ressources Humaines : auditeur junior, chef de mission.</li><li>• Ressources matérielles : une salle, des tables et des chaises.</li></ul>

### **6.3 Décomposition du sujet en objets auditables et identification des risques**

Il s'agit de concevoir un tableau des risques. Ce tableau va découper l'activité à auditer en tâches élémentaires. Il représente la première partie du QCI (questionnaire de contrôle interne) et est la base même de la grille d'analyse des tâches.

#### **6.3.1 Décomposition du sujet en objets auditables**

Dans le cadre de l'audit du processus de contrôle des opérations de change, onze (11) tâches élémentaires constituent l'épine dorsale de notre QCI. Ces tâches font l'objet d'un contrôle journalier et représentent de ce fait les éléments du processus de contrôle des opérations.

- A. Demande d'achat de devise contre une autre devise ;
- B. opérations à la caisse en dessous des limites fixées par Ecobank Cote d'Ivoire pour la caisse / comptabilisation /fin ;
- C. opération à la trésorerie au-delà des limites fixées par Ecobank pour la caisse
- D. vérification de l'identité du demandeur ;
- E. atablissement du contrat ;
- F. double signature pour les contrats supérieurs à cinq millions (5 000 000) de FCFA ;
- G. triple signature pour les contrats supérieurs à quinze millions (15 000 000) de FCFA ;
- H. paiement ;
- I. comptabilisation au niveau des opérations à partir du contrat établi à la trésorerie ;
- J. contrôle market risk.

#### **6.3.2 Identification des risques**

Dans le cadre de l'audit du processus de contrôle des opérations de change, nous allons travailler sur les étapes suivantes : étapes B, D, F, G, I, J.

**Tableau 3: Identification des risques**

Object d'audit	Risques
Etape B : Opérations à la caisse.	R01 : non-respect des limites par les caissiers.  R02 : non-respect des taux fixés par la trésorerie en début de journée.  R03 : risque d'encaissement de faux billets.
Etape D : vérification de l'identité du demandeur.	R04 : blanchiment d'argent.
Etape F : double signature pour les contrats entre 5 000 000 et 15 000 000 de FCFA.  Etape G : triple signature pour les contrats de plus de 15 000 000 FCFA.	R05 : réalisation par les traders d'opérations non autorisées.
Etape I : comptabilisation.	R06 : omission de comptabilisation d'une ou plusieurs opérations de change.
Etape J : contrôle.	R07 : exposition de la banque à un risque de change démesuré.

#### 6.4 Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation ou référentiel constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion. Il permet l'identification des zones à risques et les différents points de contrôle.

**Tableau 4: Le rapport d'orientation**

Object d'audit	Risques	Points de contrôle
Etape B	R01 : non-respect des limites par les caissiers.	C1 : s'assurer de l'existence d'un cadre général annuel définissant les limites fixées par le management. C2 : s'assurer que ce cadre est porté à la connaissance des caissiers. C3 : s'assurer que les caissiers le respectent.
Etape B	R02 : non-respect des taux fixés par la trésorerie en début de journée.	C4 : s'assurer que les différents taux de change sont envoyés aux agences chaque jour en début de journée. C5 : s'assurer que ce sont ces taux qui sont utilisés pour les opérations.
Etape B	R03 : risque d'encaissement de faux billets.	C6 : s'assurer que chaque caisse possède un détecteur de faux billets. C7 : s'assurer de l'utilisation effective du détecteur pour chaque opération.
Etape D	R04 : blanchiment d'argent.	C8 : s'assurer qu'il existe des formulaires à remplir par les clients pour connaître leur identité et l'origine des fonds. C9 : s'assurer que le trader vérifie l'identité du client (formulaire et pièce d'identité). C10 : S'assurer de la capacité du client à effectuer une opération de change.
Etapas F et G	R05 : Réalisation par les traders d'opérations non autorisées.	C11 : s'assurer qu'il existe toutes les signatures requises pour les contrats entre 5.000.000 et 15.000.000 FCFA. C12 : s'assurer qu'il existe toutes les signatures requises pour les contrats de plus de 15 000 000 de FCFA.
Etape I	R06 : omission de comptabilisation d'une ou plusieurs opérations de change.	C13 : S'assurer de la correcte comptabilisation des opérations. C14 : s'assurer de la concordance du solde comptable avec l'encaisse.
Etape J	R07 : exposition de la banque à un risque de change démesuré.	C15 : s'assurer du contrôle journalier des taux de change, du résultat de change et de la position de change de la banque.

## 6.5 Le programme de vérification

Le programme de vérification ou encore planning de réalisation est établi sous la supervision du chef de mission.

**Tableau 5: Le programme de vérification**

<p><b>Point de contrôle</b></p> <p>C1 : s'assurer de l'existence d'un cadre général annuel définissant les limites fixées par le management.</p> <p>C2 : s'assurer que ce cadre est porté à la connaissance des caissiers.</p> <p>C3 : s'assurer que les caissiers le respectent.</p>
<p><b>Test de contrôle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier l'existence du cadre général ;</li> <li>- Vérifier la communication de ce cadre à chaque membre du personnel en charge des opérations de change (envoi de courriel ou affichage sur un tableau) ;</li> <li>- Sélectionner un échantillon de journée et vérifier que les limites fixées ont été respecté par les caissiers.</li> </ul>
<p><b>Point de contrôle</b></p> <p>C4 : s'assurer que les différents taux de change sont envoyés aux agences chaque jour en début de journée.</p> <p>C5 : s'assurer que ce sont ces taux qui sont utilisés pour les opérations.</p>
<p><b>Test de contrôle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- constituer un échantillon de journée (jours ouvrables) et obtenir les courriels d'envoi des taux de change aux agences pour cette sélection de journée ;</li> <li>- obtenir le journal des opérations de change de cette période et vérifier la conformité des taux de change utilisés aux taux de change communiqués par la Direction de la trésorerie ;</li> <li>- investiguer tout écart significatif.</li> </ul>
<p><b>Point de contrôle</b></p> <p>C6 : s'assurer que chaque caisse possède un détecteur de faux billets.</p> <p>C7 : s'assurer de l'utilisation effective du détecteur pour chaque opération.</p>
<p><b>Test de contrôle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifier qu'il existe un détecteur de faux billets au niveau de chaque caisse ;</li> <li>- vérifier si le détecteur est utilisé à chaque opération ;</li> </ul>

**Point de contrôle**

C8 : s'assurer qu'il existe des formulaires à remplir par les clients pour connaître leur identité et l'origine des fonds.

C9 : s'assurer que le trader vérifie l'identité du client (formulaire et pièce d'identité).

C10 : s'assurer de la capacité du client à effectuer une opération de change.

**Test de contrôle :**

- demander un exemplaire des formulaires et vérifier que le questionnaire s'il existe, permet d'avoir tous les renseignements nécessaires sur le client ;
- vérifier que le trader fait un contrôle après le remplissage du formulaire ;
- vérifier que les clients pour lesquels les opérations ont été effectuées ne figurent pas sur une black-List.

**Point de contrôle**

C11 : s'assurer qu'il existe toutes les signatures requises pour les contrats entre 5.000.000 et 15.000.000 FCFA.

C12 : s'assurer qu'il existe toutes les signatures requises pour les contrats de plus de 15 000 000 de FCFA.

**Test de contrôle :**

- obtenir les blotters pour un échantillon de journée et sélectionner les opérations entre 5 millions et 15 millions de FCFA et les opérations de plus de 15 millions ;
- obtenir les contrats relatifs à ces opérations et vérifier que la double signature pour les opérations entre 5 millions et 15 millions ;
- vérifier la triple signature pour les opérations de plus de 15 millions.

**Point de contrôle**

C13 : s'assurer de la correcte comptabilité des opérations.

C14 : s'assurer de la concordance du solde comptable avec l'encaisse.

**Test de contrôle :**

- faire une sélection de journées et vérifier que toutes les opérations relatives à ces journées ont été comptabilisées ;
- vérifier que le solde comptable concorde avec l'encaisse.

**Point de contrôle**

C15 : s'assurer du contrôle journalier des taux de change, du résultat de change et de la position de change de la banque.

**Test de contrôle :**

- obtenir une copie des documents ou rapports matérialisant ces contrôles, le cas échéant pour un échantillon de journées sélectionnées ;
- vérifier que des rapprochements sont faits de façon journalière sur un échantillon de journée ;
- interroger le responsable du contrôle interne pour comprendre le déroulement du contrôle ;
- vérifier la matérialisation du contrôle en demandant le PV de clôture de la journée tenu par chaque trader récapitulant sa position en devise ;
- obtenir le contrat d'assurance et vérifier que les limites des positions sont couvertes par le contrat ;
- si le contrôle des positions de change est matérialisé, effectuer un échantillon de journée et vérifier si le contrôle a été réalisé ; si non, vérifier à partir des PV de caisse que les positions de change sont respectées au niveau de chaque agence et par la trésorerie à la fin de chacune des journées sélectionnées.

**6.6 Résultat de l'audit**

La FAR, ou pour parler plus clairement « feuille d'analyse des risques » est une mise en forme rigoureuse et efficace de la norme 2320 selon laquelle les auditeurs doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées. Il se présente comme un document normalisé qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'emmener à formuler une recommandation.

**Tableau 6: Feuilles d'Analyse des Risques**

<p><b>Feuille d'analyse des risques</b></p> <p><b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b></p>	
<p><b>FAR N°1/7</b></p> <p><b>Exercice 2013</b></p>	
<p><b>Risque R01</b> : non-respect des limites par les caissiers.</p>	
<p><b>Constats</b> : pour éviter que l'opération de change ne fasse l'objet d'un contrat, certains clients la font en deux temps afin qu'elle puisse passer à la caisse.</p>	
<p><b>Causes</b> : lourde procédure pour l'établissement d'un contrat.</p>	
<p><b>Conséquences</b> : risque de blanchiment, risque de non-conformité.</p>	
<p><b>Recommandation REC 01</b>: la Direction Générale doit instaurer un système allégé d'identification des clients à la caisse pour identifier les clients faisant des transactions cumulées importantes.</p>	
<p><b>Etabli par</b> : AHOUA Laure</p>	<p><b>Approuvé par</b> : M.Franck Fanou</p>

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°2/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R02</b> : non-respect des taux fixés par la trésorerie en début de journée.	
<b>Constats</b> : la caisse utilise parfois les taux de la veille, les taux ne sont pas toujours affichés et visibles par les clients.	
<b>Cause</b> : retard du courriel ou oubli d'envoi de courriel.	
<b>Conséquences</b> : risque de non-conformité, risque de taux de change, perte financière.	
<b>Recommandation REC 02</b> : les contrôleurs market risk doivent vérifier de façon journalière que les taux ont été communiqués et qu'ils sont affichés et sont bien visibles.	
<b>Etabli par</b> : AHOUA Laure	<b>Approuvé par</b> : M.Franck Fanou

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°3/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R03</b> : encaissement de faux billets.	
<b>Constats</b> : les caissiers n'utilisent pas le détecteur de faux billets pour toutes les opérations.	
<b>Cause</b> : Panne du détecteur ou négligence du caissier.	
<b>Conséquences</b> : perte financière.	
<b>Recommandation REC 03</b> : les contrôleurs market risk doivent vérifier de façon journalière et inopinée que les détecteurs sont en bon état et effectivement utilisés.	
<b>Etabli par : AHOUA Laure</b>	<b>Approuvé par : M.Franck Fanou</b>

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°4/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R04</b> : blanchiment d'argent.	
<b>Constats</b> : les trésoriers ne s'assurent pas que le client n'est pas sur une black List avant le dénouement des opérations.	
<b>Cause</b> : difficile d'avoir une black List pour vérifier l'aptitude du client à effectuer des opérations de change.	
<b>Conséquences</b> : complicité de la banque, la perte de crédibilité de la banque.	
<b>Recommandation REC 04</b> : la Direction Générale doit solliciter régulièrement les autorités compétentes de la BCEAO pour obtenir une black List.	
<b>Etabli par</b> : AHOUA Laure	<b>Approuvé par</b> : M.Franck Fanou

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°5/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R05</b> : Réalisation d'opérations non autorisées par les traders.	
<b>Constats</b> : Régulièrement (4/10 contrats) certains traders réalisent des opérations au-delà de la limite.	
<b>Cause</b> : les absences du supérieur hiérarchique et par délégation écrite.	
<b>Conséquences</b> : risque de non-conformité, risque d'usurpation de responsabilité.	
<b>Recommandation REC 05</b> : préciser dans le manuel des procédures les conditions d'intérim dans la réalisation des opérations de change.	
<b>Etabli par : AHOUA Laure</b>	<b>Approuvé par : M.Franck Fanou</b>

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°6/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R06</b> : omission de la comptabilisation d'une ou plusieurs opérations de change.	
<b>Constats</b> : les documents de la trésorerie sont envoyés au Département Opérations pour enregistrement.	
<b>Cause</b> : le Département de la Trésorerie et le Département Opérations ne sont pas intégrés; les documents sont déplacés d'un Département à l'autre.	
<b>Conséquences</b> : risque de perte de documents et non prise en compte de certains contrats.	
<b>Recommandation REC 06</b> : mettre en place un système intégré de traitement des contrats. Le Département de la Trésorerie initie les opérations dans le système et le Département Opérations les enregistre après validation des différents niveaux hiérarchiques. enregistrées	
<b>Etabli par : AHOUA Laure</b>	<b>Approuvé par : M.Franck Fanou</b>

<b>Feuille d'analyse des risques</b> <b>Audit du processus de contrôle des opérations de change</b>	
<b>FAR N°7/7</b> <b>Exercice 2013</b>	
<b>Risque R07</b> : exposition de la banque à un risque de change démesuré.	
<b>Constats</b> : les positions de change ne sont pas toujours dans les limites couvertes par le contrat d'assurance.	
<b>Cause</b> : la banque prend régulièrement des risques au-delà des limites couvertes par l'assurance.	
<b>Conséquences</b> : risque de perte financière, risque de faillite.	
<b>Recommandation REC 07</b> : respecter les limites couvertes par le contrat d'assurance ou réviser le contrat pour les opérations particulières.	
<b>Etabli par : AHOUA Laure</b>	<b>Approuvé par : M.Franck Fanou</b>

## 6.7 Synthèse des recommandations

Les recommandations à la suite de l'audit du processus de contrôle des opérations de change, sont résumées dans le tableau 7 qui suit.

**Tableau 7: Synthèse des recommandations**

Code de la recommandation	Enoncé
REC 01	la Direction Générale doit instaurer un système allégé d'identification des clients à la caisse pour identifier les clients faisant des transactions cumulées importantes
REC 02	les contrôleurs market risk doivent vérifier de façon journalière que les taux ont été communiqués et qu'ils sont affichés et sont bien visibles
REC 03	les contrôleurs market risk doivent vérifier de façon journalière et inopinée que les détecteurs sont en bon état et effectivement utilisés.
REC 04	la Direction Générale doit solliciter régulièrement les autorités compétentes de la BCEAO pour obtenir une black List
REC 05	préciser dans le manuel des procédures les conditions d'intérim dans la réalisation des opérations de change
REC 06	La Direction Générale doit mettre en place un système intégré de traitement des contrats. Le Département de la Trésorerie initie les opérations dans le système et le Département Opérations les enregistre après validation des différents niveaux hiérarchiques.
REC 07	respecter les limites couvertes par le contrat d'assurance ou réviser le contrat pour les opérations particulières

## Conclusion

Au terme de l'audit du processus de contrôle des opérations de change, aucun dysfonctionnement majeur de nature à concourir ou à entraver l'optimisation des opérations n'a été relevée.

Toutefois, en raison des limites liées au seuil fixé, nous recommandons qu'une attention particulière soit accordée aux opérations en deçà des seuils, et ceci en vue d'éviter d'éventuelles malversations. En effet, les opérations en deçà des seuils fixés, si elles ne font pas l'objet d'un contrôle approfondi et régulier, peuvent comporter des opérations frauduleuses dans la mesure où ces opérations ne révèlent aucun soupçon à première vue, car exécutées dans les limites fixées par les procédures en vigueur à la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la partie 2**

La deuxième partie de cette étude a consisté à la mise en œuvre d'un audit du processus de contrôle des opérations de change à ECOBANK. Pour ce faire, une revue des procédures en vigueur a été faite. Cette approche visait essentiellement l'identification des anomalies majeures pouvant mettre en péril les activités de la banque. Enfin, nous avons noté quelques dysfonctionnements qui restent tout de même mineurs.

Il reste cependant qu'une veille permanente soit mise en œuvre pour maintenir les opérations dans les limites des seuils autorisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Le métier de banquier est confronté à divers risques inhérents à l'activité bancaire. Un des risques les plus courants est sans doute celui lié aux opérations de change. Le risque de change provient des fluctuations des taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises. Notre étude s'est focalisée sur l'audit du processus de contrôle des opérations de change à Ecobank. L'objectif assigné à cette étude était de s'assurer de l'efficacité du processus de contrôle et de la fiabilité du résultat de change inscrit dans les états financiers conformément aux normes réglementaires.

Les résultats obtenus de cet audit nous donne l'assurance de l'application des règlements et dispositifs prudentiels recommandés, notamment :

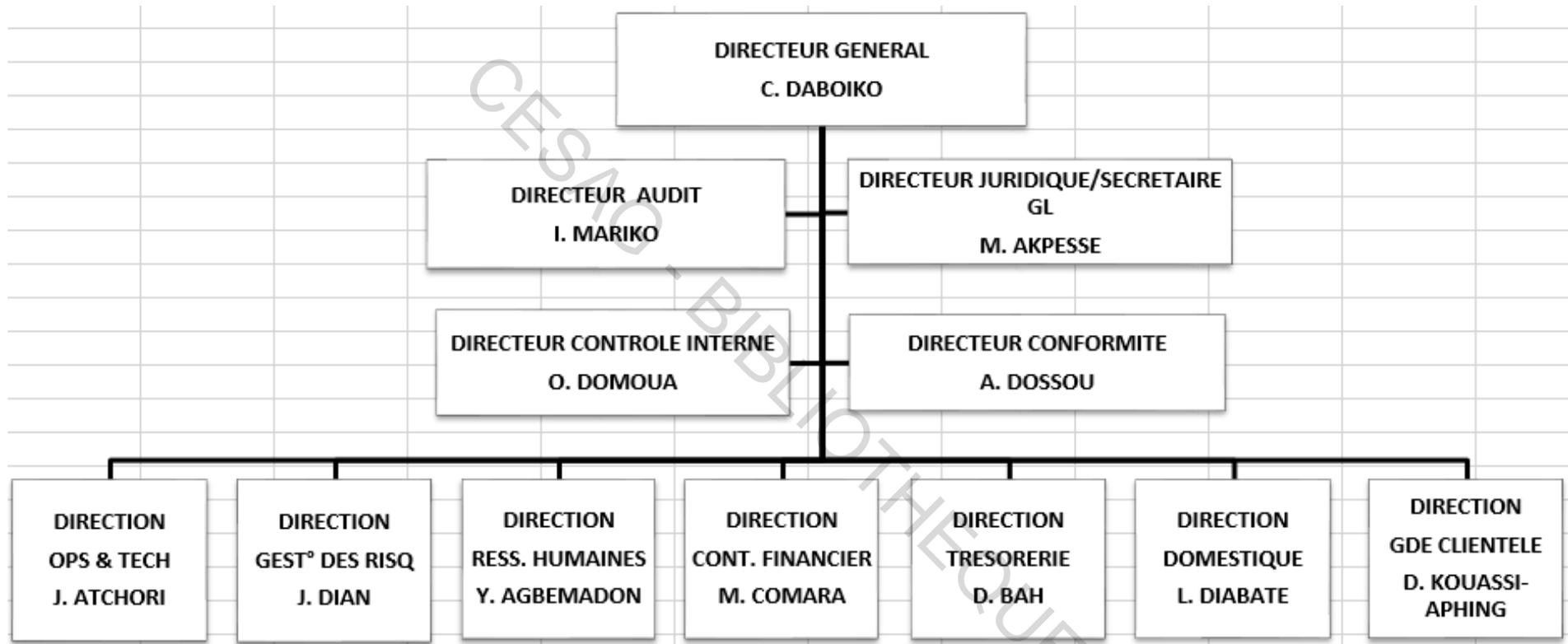
- l'application du cadre réglementaire qui soutient la comptabilisation des produits de change ;
- la conformité des traitements des gains et pertes en fin d'exercice ;
- l'application des dispositifs prudentiels recommandés et de l'efficacité du processus du traitement des opérations de change.

En définitive, l'état actuel du contrôle des opérations de change n'augure à aucun risque majeur. Les dysfonctionnements identifiés ne sont pas significatifs. Ainsi, il apparaît que le processus de contrôle des opérations de change est bien conduit. Toutefois, nous avons insisté sur la nécessité d'approfondir le contrôle des limites autorisées dans les transactions. A défaut, une telle situation pourrait à terme conduit à une non maîtrise des risques de malversations provenant des opérations de change.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme d'Ecobank cote d'ivoire au 01/05/2012**



## Annexe 2 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'étude que nous menons en vue de l'amélioration du processus de contrôle des opérations de change à ECOBANK, nous soumettrons au Market risk management de la banque. Les réponses de cet entretien permettront de faire des recommandations pour une éventuelle amélioration du dispositif de contrôle des opérations de change à Ecobank.

1. Quels sont les principaux risques auxquels vous êtes confrontés à la trésorerie ?

Risque de liquidité, risque de change et risque de marché

2. Comment le risque de change se manifeste-t-il à ECI ?

Perte de change

3. Quelles sont les caractéristiques du risque de change ?

La variation du cours des devises détenues par la banque par rapport à la monnaie nationale

4. Selon vous, comment la banque gère-t-elle le risque de change ?

Existence d'une politique de change, Contrôle journalier de la position de change de chaque devise par le contrôle interne, Existence de limites de position pour chaque devise...

5. Le manuel de procédure a-t-il prévu des dispositions pour le contrôle et la gestion des risques de change ?

Oui

6. Parlez-nous de votre gestion de la position de change ?

Le cadre général et les différentes limites sont fixés chaque année, une entité indépendante de la Trésorerie (Contrôle Interne) est chargée de veiller au respect des différentes normes et de produire des ajustements journaliers de la position de change.

7. En dehors des dispositifs internes, quelle autre technique de couverture utilisez-vous pour la gestion et le contrôle du risque de change ?

Réglementation de change de la Banque Centrale (BCEAO).

8. Quelles sont les techniques de couverture indiquées par la réglementation des changes ?

... (Voir la réglementation) ...

9. Le change à terme est-il une pratique efficace ? dans quelle mesure ?

Oui, il permet d'anticiper sur le cours futur des devises et de permettre ainsi à la banque de se couvrir.

10. Est-ce qu'il vous est arrivé d'être confronté à des pertes de changes importantes ou d'avoir une défaillance vis-à-vis du risque de change ?

Non

11. Avez-vous fixé des limites et des plafonds pour l'exécution de vos opérations ?

Oui

12. La banque utilise-t-elle d'autres produits dérivés comme le swap, les options ?

Oui : les Swaps

13. Quels sont les différents correspondants à l'étranger d'ECI ?

Commerzbank, Bankers Trust, BNP Paribas, HSBC, Citibank, Royal Bank of Canada

Nous vous remercions pour votre collaboration.

**Annexe 3 : Bordereau de change**



SOCIETE ANONYME  
 IMM. ALLIANCE AV. TERRASSON DE FOUGERES 01 B.P. 4107 ABIDJAN 01  
 TELEPHONE 20 21 10 41 TELEX 23266 FAX 20 21 88 16

PURCHASE CONTRACT / CONTRAT D'ACHAT <b>N° 0085893</b>	DATE
---	------

PURCHASED FROM / ACHETE DE .....

ADDRESS / ADRESSE .....

PPT/I. D. NR ..... EMIS LE .....

A ..... PAR .....

Settlement by / Paiement par	<input type="checkbox"/> Chèque	<input type="checkbox"/> Cash / Espèces	<input type="checkbox"/> Debit / A/C Nr
------------------------------	---------------------------------	---	---

Foreign cur'cy / Devises	AMOUNT / Montant	Rate / Cours	CFA
Notes / Billets			
T/CHEQUES			

**TOTAL CFA COUNTERVALUE**

Commission de change .....

PDL .....

TPS .....

**NET**

Value date / Date de valeur

			Office Copy
--	--	--	-------------

Customer's Signature

Preparer	Checker
----------	---------

E. C. I. 14 VIT'IMPRIM

R. C. ABIDJAN 130729 LB. B 23

**Annexe 4 : Cotation des principales devises**

<b>Paires</b>	<b>Achat</b>	<b>Vente</b>
EUR/USD	1,3212	1,3215
GBP/USD	1,6119	1,6123
USD/CAD	0,9924	0,9927
USD/JPY	81,52	81,54
USD/CHF	0,909	0,9093
AUD/USD	1,0372	1,0375
EUR/GBP	0,8195	0,8199
EUR/CHF	1,2011	1,2016
EUR/JPY	107,72	107,76
EUR/AUD	1,2734	1,2741
EUR/CAD	1,3111	1,3118

**Annexe 5 : Instruction n° 94-04 du 16 aout 1994, relative à l'enregistrement  
comptable des opérations en devises**

-----

LA BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

VU l'article 22 du Traité du 14 novembre 1973 constituant l'Union Monétaire Ouest Africaine ;

VU les articles 24, 27, 34 et 38 des Statuts de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest annexés au Traité du 14 novembre 1973 constituant l'Union Monétaire Ouest Africaine ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-018 du 27 juillet 1990 portant réglementation bancaire en République du Bénin ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la ZATU n° AN VII 0042/FP/PRES du 12 juillet 1990 portant réglementation bancaire au Burkina Faso ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-589 du 25 juillet 1990 portant réglementation bancaire en République de Côte d'Ivoire ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-74/AN-RM du 4 septembre 1990 portant réglementation bancaire en République du Mali ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-18 du 6 août 1990 portant réglementation bancaire en République du Niger ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire en République du Sénégal ;

VU les articles 39, 40, 41 et 42 de la loi n° 90-17 du 5 novembre 1990 portant réglementation bancaire en République Togolaise.

## DECIDE

### Article 1er

Les banques et les établissements financiers, ci-dessous dénommés établissements assujettis, enregistrent en comptabilité les opérations qu'ils effectuent dans une monnaie autre que le Franc CFA émis par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, dans les conditions fixées par la présente instruction et sans préjudice des dispositions légales ou réglementaires régissant ces opérations.

Les dispositions de la présente instruction s'appliquent aux opérations sur l'or et l'argent détenus sous une forme négociable.

### Article 2

Les opérations de change au comptant et les opérations de change à terme ainsi que les autres opérations en devises sont enregistrées dans des comptes ouverts et libellés dans chacune des devises utilisées.

Les opérations de change au comptant sont des opérations d'achat ou de vente de devises dont les parties ne diffèrent pas le dénouement (valeur du jour) ou ne le diffèrent qu'en raison du délai d'usage.

Les opérations de change à terme sont des opérations d'achat ou de vente de devises dont les parties diffèrent le dénouement pour des motifs autres que le délai d'usage.

Les opérations en devises autres que les opérations de change (au comptant et à terme) constituent les autres opérations en

devises comprenant notamment les prêts et emprunts en devises.

### Article 3

La contrepartie des écritures en devises relatives aux opérations de change est enregistrée dans les comptes de "position de change", ouverts parmi les comptes de bilan ou de hors bilan et libellés dans chacune des devises utilisées. La contrepartie des écritures en monnaie locale associées à des opérations de change, est enregistrée dans les comptes de "contre-valeur de position de change", ouverts parmi les comptes de bilan ou de hors bilan et libellés en monnaie locale.

Les dispositions de l'alinéa précédent s'appliquent aux opérations effectuées dans toutes les devises, y compris les monnaies des autres pays membres de la Zone Franc (hors UMOA).

### Article 4

Les engagements en capitaux résultant d'achats ou de ventes relatifs aux opérations de change au comptant avec délai d'usage et aux opérations de change à terme ainsi que les engagements résultant de prêts ou d'emprunts en devises, sont enregistrés dans les comptes de hors bilan dès la date d'engagement. Lors de la livraison ou de la réception des devises, les comptes de hors bilan sont soldés et les comptes de bilan mouvementés.

Les opérations de change au comptant dont les parties ne diffèrent pas le dénouement, dites "valeur du jour", mentionnées au 2ème alinéa de l'article 2 de la présente instruction, sont enregistrées dans les comptes de bilan dès leur réalisation, sans inscription préalable au hors bilan.

Lorsque, pour des raisons d'ordre juridique ou commercial, l'établissement assujetti considère qu'il est nécessaire de

mouvementer le compte d'un client ou d'un correspondant le jour même de l'engagement d'une opération de change au comptant avec délai d'usance, la contrepartie des écritures est inscrite dans un compte "indisponible", qui sera fusionné avec chaque compte concerné lors de l'arrêté comptable.

#### Article 5

A chaque arrêté comptable, les éléments d'actif, de passif et de hors bilan en devises ainsi que les comptes de position de change concernés sont évalués au cours de marché en vigueur à la date d'arrêté ou au cours de marché constaté à la date antérieure la plus proche.

Le cours applicable aux éléments d'actif, de passif et aux engagements de change au comptant est le cours au comptant de la devise concernée.

Le cours applicable aux engagements de change à terme dit "sec" est le cours à terme restant à courir de la devise concernée.

Lorsqu'ils sont financés en francs CFA, les actifs situés hors de l'UMOA et libellés en devises, sont évalués au cours au comptant en vigueur à la date d'acquisition.

Les cours au comptant et à terme utilisés par les établissements assujettis pour l'évaluation des opérations en devises aux dates d'arrêté comptable, doivent être conservés aux fins de justifications et communiqués, à toute réquisition, à la Banque Centrale et à la Commission Bancaire.

#### Article 6

Lors de l'arrêté comptable, les différences entre, d'une part, les montants résultant de l'évaluation des comptes de position de change, opérée conformément aux dispositions des alinéas 1, 2 et 3 de l'article 5 ci-dessus et, d'autre part, les montants inscrits dans les comptes de contre-valeur de

position de change, sont portées au compte de résultat par le débit ou le crédit des comptes de contre-valeur de position de change.

Les différences relatives à des opérations dont le risque de change est supporté par l'Etat ne sont pas portées au compte de résultat mais sont inscrites dans les "comptes d'écart sur devises".

Les différences résultant de la conversion d'éléments libellés dans des devises dont les marchés ne présentent pas de liquidité suffisante, ne sont pas portées au compte de résultat mais sont inscrites dans les "autres comptes d'écart sur devises". Les différences négatives font l'objet de provisions inscrites à la rubrique "autres provisions pour risques et charges".

Pour l'application de la présente instruction, est présumé constituer un marché ne présentant pas de liquidité suffisante, le marché d'une devise convertible ne faisant pas l'objet, au moins quotidiennement, de cotation (affichage de cours acheteur et vendeur) par les établissements de crédit installés dans l'UMOA ou hors de l'UMOA. Le marché des devises dont la convertibilité est limitée relève également de cette catégorie.

Lors de l'arrêté comptable, les comptes de position de change réévalués conformément aux dispositions des alinéas 1, 2 et 3 de l'article 5 ci-dessus sont soldés par les comptes de contre-valeur de position de change concernés.

A l'ouverture de la nouvelle période comptable, les comptes de position de change sont reconstitués et convertis en devises à leur niveau d'avant la clôture par la contrepartie des comptes de contre-valeur de position de change correspondants. Ces derniers sont valorisés aux cours de clôture.

Par ailleurs les éléments d'actif, de passif et de hors bilan sont également convertis en devises à leur niveau d'avant la clôture.

#### Article 7

Les dispositions des articles 5 et 6 ci-dessus ne sont pas applicables aux opérations qualifiées de couverture.

Sont considérées comme conclues à titre de couverture, les opérations qui ont pour but et pour effet de compenser ou de réduire le risque de variation de cours de change affectant un ensemble homogène d'éléments de l'actif, du passif ou du hors bilan.

Les opérations de change à terme associées simultanément à des opérations de change au comptant, à des prêts et à des emprunts en devises sont assimilées à des opérations de couverture.

#### Article 8

Lors de l'arrêté comptable, les opérations de couverture sont évaluées au cours utilisé pour l'évaluation des éléments couverts. Les différences entre, d'une part, les montants résultant de l'évaluation des comptes de position de change et, d'autre part, les montants inscrits dans les comptes de contre-valeur de position de change, sont portées au compte de résultat par le débit ou le crédit des comptes de contre-valeur, de manière symétrique à l'enregistrement des gains ou des pertes sur les éléments couverts.

Les comptes de position de change réévalués conformément aux dispositions du premier alinéa du présent article sont soldés par les comptes de contre-valeur de position de change concernés.

A l'ouverture de la nouvelle période comptable, les comptes de position de change sont reconstitués et convertis en devises à leur niveau d'avant la clôture par la contrepartie

des comptes de contre-valeur de position de change correspondants. Ces derniers sont valorisés aux cours de clôture.

#### Article 9

Des comptes de régularisation, ouverts par nature d'opérations et libellés dans chacune des devises utilisées, sont servis afin de rattacher à chaque exercice les charges et les produits en devises qui concernent cet exercice.

Les différences d'intérêts relatives aux opérations de change à terme couvertes, ou reports/dépôts, inscrites globalement dans des comptes spécifiques de hors bilan en monnaie locale ou en devises, sont enregistrées de manière échelonnée parmi les charges et les produits d'intérêts sur la durée effective de l'opération couverte.

Les dispositions de l'article 3 ci-dessus s'appliquent à l'enregistrement des intérêts courus. Les produits et les charges courus en devises, relatifs aux prêts, emprunts, titres, engagements hors bilan ainsi que les reports/dépôts sont évalués au cours du comptant de la devise concernée et enregistrés au compte de résultat selon une périodicité décidée par la banque ou l'établissement financier et au plus tard lors de l'arrêté comptable.

Les produits et les charges en devises non courus, à payer ou à recevoir, relatifs à des opérations de bilan ou de hors bilan, sont inscrits dans des comptes spécifiques de hors bilan lorsqu'ils ont fait l'objet d'une couverture au sens de l'article 7 ci-dessus.

#### Article 10

Le déséquilibre du bilan induit par l'inclusion des produits et des charges résultant de la conversion des opérations de change au comptant et à terme inscrites au hors bilan est

corrigé par le jeu d'un compte spécifique, intitulé "compte d'ajustement devises".

Les différences résultant de la conversion des parts dans les entreprises liées, des titres de participation, des titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), des titres d'investissement et des dotations des succursales à l'étranger, sont inscrites dans des "comptes d'écart de conversion" lorsque ces actifs libellés en devises sont financés en F CFA.

#### Article 11

La présente instruction entre en vigueur à compter du 1er janvier 1996.

Pour la Banque Centrale des Etats  
de l'Afrique de l'Ouest  
Le Gouverneur,  
Président du Conseil d'Administration  
Charles Konan BANNY

Annexe 6 : Deal slip

INPUT OPTION		3 1		<b>F X DEAL SLIP</b>				 La Banque Panafricaine			
CUSTOMER							DEAL DD / MM / YY DATE				
DEAL NR		CUSTOMER NR			ACTION						
DEAL TYPE		F P	SUB-TYPE		BRANCH		6 4 9	ORG		9 9 9	INPUT DD / MM / YY DATE
BUY CURR		AMOUNT BOUGHT			RATE			VALUE DD / MM / YY DATE			
CODE											
SELL CURR		AMOUNT SOLD			BASE CURRENCY EQUIV			OVERRIDE [ ]			
CODE											
RECEIPT INSTRUCTIONS - SETTLEMENT METHOD					PAYMENT INSTRUCTIONS - SETTLEMENT METHOD						
		OUR PAYING BANK A / C (CR)					OUR PAYING BANK A / C (CR)				
		COUNTERPARTY PAYING BANK					COUNTERPARTY PAYING BANK				
ERROR MESSAGE 51		REMARKS					PREP	CHECK	AUTHOR		
IMPUT INITIAL							TRADER	CHECK	3 <sup>rd</sup> INIT		
<b>N° 121778</b>				<b>CONTROL COPY</b>				ECI 44			



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

A. OUVRAGES

1. ALLEGRE Claude Blanche (2008), Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, les éditions de Boeck Supérieur, Paris, 368 pages.
2. BERTIN Elisabeth, BERCHE Valérie, BERTHEUIL Christian, COUTELLE-BRILLET Patricia, EBONDO WA MANDZILA Eustache, FRADIN Florence, GODOWSKI Christophe, LAMARQUE Eric, LAMARQUE Francis (2007), Audit interne enjeux et pratique à l'international, Les éditions Eyrolles, Paris, 320 pages.
3. IFACI – Price Water House Coopers (2007), Le management des risques de l'entreprise COSO II, Editions d'organisation, 338 pages.
4. KEREBEL Pascal (2009), Management des risques : inclus secteur banque et assurance, éditions d'organisation, 187 pages.
5. MADERS Henri-Pierre (1994), Audit opérationnel dans les banques, Editions d'Organisation, 224 pages.
6. PIGE Benoit (2009), Audit et contrôle interne, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Ems, 319 pages.
7. RENARD Jacques (2010), Théories et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, EYROLLES, 463 pages.
8. RICHARD Philippe (1991), Comptabilisation des instruments financiers dans les établissements de crédit, Edition Revue Banque, Paris, 408 pages.
9. SARDI Antoine (1993), Audit et inspection bancaire, tome 2, Edition Afges, Paris, 464 pages.
10. SARDI Antoine (2002), Audit et contrôle interne bancaire, Edition Afges, Paris, 1093 pages.
11. SCHICK Pierre, LEMANT Olivier (2001), Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 217 pages.
12. SIMON Yves (1997), Encyclopédie des marchés financiers, 2<sup>e</sup> édition, Edition Economica, 1060 pages.
13. SION Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, 271 pages.

14. UMOA (2003), Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissement de l'UMOA, édition 2003.
15. VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMAN Catherine (2006), Controlor & Auditor, Edition Dunod, 451 pages.
16. VATIER Raymond (1988), Audit de la gestion sociale, Editions des organisations, 238 pages.

B. SOURCE INTERNET

17. Bank of International Settlements (2011), Bale III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires, [WWW.bis.org/publ/bcbs189.fr.pdf](http://WWW.bis.org/publ/bcbs189.fr.pdf).
18. Commission Bancaire de l'UMOA (2003), guide du banquier de l'UMOA, [www.bceao.int/IMG/pdf/Guide\\_Guide\\_du\\_banquier.pdf](http://www.bceao.int/IMG/pdf/Guide_Guide_du_banquier.pdf).