



CESAG

**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**



**DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT INTERNATIONAL ET CONTROLE**

Mémoire de fin d'études

11ème Promotion

Thème:

**PREVENTION ET REDUCTION DE LA
FRAUDE DANS LES ENTREPRISES :**

LE CAS DE LA BANQUE "XALIIS"

Présenté et soutenu par:

DRISSA TOURE

Sous la direction de:

Monsieur N 'GARY SOW

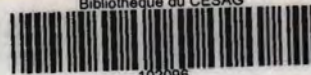
M0141AUDIT01

1



JUILLET 2001

Bibliothèque du CESAG

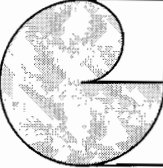


102096



DEDICACE :

Je dédie ce mémoire :

- à **mon père et à ma mère** : pour toute l'affection et la tendresse qu'ils ont toujours manifestées à mon endroit.
 - à **mon épouse Aminata** : pour son soutien constant.
Trouve ici l'expression de mon profond amour et de ma considération.
 - à **ma belle famille** : pour son soutien moral sans faille.
 - à **mes frères, sœurs, cousins, cousines, neveux et nièces** : trouvez dans ce travail l'affection sincère que j'éprouve pour vous,
 - à **Aguibou Sow et sa famille** : pour leur assistance et leur amitié de toujours,
 - à **Mme veuve Nicole Diarra** : sans l'aide de qui je n'aurai jamais pu réaliser ce projet de formation,
 - à **Mr Dominique Delacroix** : pour sa disponibilité et son engagement à mes cotés,
 - à **mon oncle Abd El Kader N'diaye** : pour sa générosité et son affection à mon endroit,
 - à **Zoumana Makadji** : pour avoir dirigé mes premiers pas dans le domaine consacré de l'audit.
- 

REMERCIEMENTS :

Je remercie très sincèrement tous ceux qui par leurs s apports et soutiens ont permis à ce travail d'aboutir :

- **La Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle de Bamako** à travers le **C.I.E.S** : qui a accepté de financer cette formation au **C.E.S.A.G**,
- **mon entreprise d'origine, le Groupement Malien d'Informatique et d'Audit (G.M.I-AUDIT)** : pour m'avoir permis de faire mes premiers pas dans l'audit,
- **Mr N'gary Sow, président de l'Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Internes (I.S.A.C.I)** : qui a accepté de diriger ce mémoire. Ses conseils et observations ont été d'un apport précieux au cours de ce travail,
- **Mr Moussa Yazi, responsable du cycle Audit et contrôle international au C.E.S.A.G** : qui, par ses remarques et suggestions pertinentes a contribué de façon très positive à la finalisation de ce mémoire,
- **les formateurs et le personnel du C.E.S.A.G** : qui nous ont soutenus durant notre formation
- **les responsables et l'ensemble du personnel de la banque "XALIIS"** : qui ont contribué à ma formation pratique, en particulier **le Directeur de l'audit interne et son adjoint**,
- **les stagiaires du C.E.S.A.G** et particulièrement ceux de la **11^{ème} promotion d'audit**,
- **tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué, sous quelque forme que ce soit, à la réalisation de ce travail qui est aussi le leur.**

A tous nous exprimons notre profonde reconnaissance.

Table des matières

	LA PROBLEMATIQUE	1
PREMIERE PARTIE :	LE CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE I	LA FRAUDE ET SES MECANISMES	6
SECTION I :	NOTION DE LA FRAUDE	6
I	DEFINITION DE LA FRAUDE.	6
II	LES DIFFERENTES FORMES DE FRAUDE	7
SECTION II	LES MECANISMES DE LA FRAUDE A TRAVERS LE CYCLE DE LA TRESORERIE	8
1	DEFINITION DE LA TRESORERIE	9
2	LE PLAN DES COMPTES	10
3	LES OPERATIONS DE TRESORERIE	10
4	LES MECANISMES DE LA FRAUDE	12
CHAPITRE II	LE CONTROLE INTERNE, OUTIL DE PREVENTION ET DE REDUCTION DE LA FRAUDE	22
I	DEFINITION DU CONTROLE INTERNE (C. I)	23
II	LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE	24
III	LES COMPOSANTS DU CONTROLE INTERNE	27
IV	LES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE	30
4 – 1	LE DISPOSITIF REGLEMENTAIRE	30
4 – 2	LES DISPOSITIFS CLASSIQUES DU C I	31
CHAPITRE III	LES STRUCTURES DE PREVENTION CONTRE LA FRAUDE	51
I	L'AUDIT INTERNE	51
II	L'AUDIT EXTERNE	57
III	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	59
IV	LE COMITE D'AUDIT	62
V	LES LIMITES DU C. I ET DES STRUCTURES DE PREVENTION	67
1	LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE	67
2	LES LIMITES DES STRUCTURES DE PREVENTION	67
3	LES LIMITES DE L'AUDIT INTERNE	67
4	LES LIMITES DE L'AUDIT EXTERNE	68
5	LES LIMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	68
6	LES LIMITES DU COMITE D'AUDIT	68
VI	LA CULTURE D'ENTREPRISE, ARME ULTIME CONTRE LA FRAUDE	69
4	L'ETHIQUE ET L'INTEGRITE	70
2	LES COMPETENCES DU PERSONNEL	71
3	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITE D'AUDIT	72
4	LA PHILOSOPHIE ET LE STYLE DE MANAGEMENT	72
5	LA MOTIVATION DU PERSONNEL	72
CHAPITRE IV	LA METHODOLOGIE D'ETUDES	76
I	ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE	76
II	LA STRUCTURATION DES TRAVAUX DE RECHERCHE	80
III	LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES	81
2 ^e PARTIE :	LE CADRE PRATIQUE	83

CHAPITRE I	PRESENTATION DE LA BANQUE XALIIS	84
I	HISTORIQUE DE LA BANQUE XALIIS	84
II	OBJET DE LA BANQUE XALIIS	84
III	LES SOURCES DE FINANCEMENT DE XALIIS	85
IV	L'ORGANISATION GENERALE DE XALIIS	85
CHAPITRE II	DESCRIPTION DETAILLEE DES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DES STRUCTURES CHARGEES DES OPERATIONS DE TRESORERIE	87
TITRE I	LES STRUCTURES CHARGEES DES OPERATIONS DE TRESORERIE	87
SECTION I	LE DEPARTEMENT CHARGE DES LIQUIDITES	87
I	PRESENTATION DU DEPARTEMENT (D.C.L)	87
II	L'ORGANIGRAMME DU D.C.L	88
III	LES DIFFERENTS SERVICES ET LES OPERATIONS SÉLECTIONNEES	88
1	LE SERVICE CHARGE DE LA CAISSE	88
2	LE SERVICE DU CHANGE	97
3	LE SERVICE CHARGE DES OPERATIONS DOMESTIQUES (S.C.O.D)	106
4	LE SERVICE CHARGE DU COMMERCE EXTERIEUR (COMEX)	114
SECTION II	LES AUTRES STRUCTURES CHARGEES DE LA TRESORERIE	120
1	LE SERVICE DE LA TRESORERIE	120
2	LE SERVICE DES CAUTIONS ET TITRES	125
3	LA DIRECTION DES ENGAGEMENTS ET DES AFFAIRES JURIDIQUES	129
TITRE II	ANALYSE DES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DE LA TRESORERIE DE XALIIS	139
I	LES OBJECTIFS	139
II	LES MOYENS	140
III	LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE PILOTAGE	142
IV	L'ORGANISATION	144
V	LE MANUEL DES PROCEDURES	147
VI	LA SUPERVISION	147
CHAPITRE III	L'ETAT DES STRUCTURES DE PREVENTION DE XALIIS	148
I	L'AUDIT INTERNE	148
II	L'AUDIT EXTERNE	149
III	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	149
IV	LES STRUCTURES CONNEXES DE PREVENTION DE LA FRAUDE	150
1	LE COMITE DE CONTROLE INTERNE	150
2	LE CHEF DU PERSONNEL	151
V	LA MOTIVATION DU PERSONNEL	151
CHAPITRE IV	LES RECOMMANDATIONS	160
CHAPITRE V	CONCLUSIONS GENERALES	167
	LES ANNEXES	
	LA BIBLIOGRAPHIE	

Liste des abréviations :

- **A.F.E.P** : Association Française des Entreprises Privées
- **A.T.D** : Avis à Tiers Détenteur
- **B.C.E.A.O** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- **B.X.S** : Banque "XALIIS" du Sénégal
- **C.A.P** : Certificat d'Aptitude Professionnelle
- **C.C.A.B (Grande Bretagne)** : Consultative Committee of Accounting Bodies
- **C.C.P** : Comptes de Chèques Postaux
- **C.H.F** : Franc Suisse
- **C.I.E.S** : Centre International des Etudiants et Stagiaires
- **C.M.D.T** : Compagnie Malienne pour le Développement des fibres Textiles
- **COMEX** : Service chargé du Commerce Extérieur au sein de la banque "XALIIS"
- **C.N.C.C** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
- **C.N.P.F** : Conseil National du Patronat Français
- **C.O.S.O** : Commission Of Sponsoring Of Tradway Committee
- **D.A.B** : Distributeur Automatique de Billets
- **D.A.P** : Disposition à payer
- **D.C.L** : Département Chargé des Liquidités à la banque "XALIIS"
- **D.D.J** : état produit par le service informatique de la banque "XALIIS" dénommé Décision Du jour
- **D.G** : Directeur Général
- **D.G.A** : Directeur Général Adjoint
- **D.P.R.E** : haute direction à la maison mère de la banque "XALIIS" en France dénommée Direction Principale des Relations Extérieures
- **F.C.F.A** : Franc de la Communauté Financière d'Afrique
- **F.F** : Franc Français
- **G.I.E** : Groupement d'Intérêt Economique
- **I.A.S** : Institut international de l'Audit Social

- **I.F.A.C** : International Federation of Accounts
- **I.F.A.C.I** : Institut Français des Auditeurs / Consultants Internes
- **I.I.A** : Institute of Internal Auditors
- **£** : Livre Sterling
- **O.E.C.C.A** : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées (France)
- **O.H.A.D.A** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- **O.M.C** : Organisation Mondiale du Commerce
- **P.C.B** : Plan Comptable Bancaire de L'U.E.M.O.A
- **P.D.G** : Président Directeur Général
- **R.F.A.I** : Revue Française de l'Audit Interne
- **\$** : Dollar des Etats-Unis d'Amérique
- **\$ Canadien** : Dollar Canadien
- **S.A** : Société Anonyme
- **S.B.F 250** : Indice calculé à la bourse de Paris dénommé, Système Boursier Français, il est déterminé à partir d'un panier comprenant les 250 premières entreprises cotées
- **S.C.O.D** : Service Chargé des Opérations Domestiques
- **S.G.S** : Société Générale de Surveillance
- **SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain
- **T.C** : Traveller Chèque
- **T.O.B** : Taxe sur les opérations de Banque
- **T.T.C** : Toutes Taxes Comprises
- **T.V.A** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **U.E.M.O.A** : Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain
- **U.M.O.A** : Union Monétaire Ouest Africaine
- **VIR** : sous système "VIREMENT"

LA LISTE DES TABLEAUX

-	TABLEAU N°1 : LE PLAN DES COMPTES DE TRESORERIE BANCAIRE	10
-	TABLEAU N° 2 : LA FRAUDE PAR SUBTILISATION DES CARTES DE CREDITS	14
-	TABLEAU N° 3 : LA FRAUDE PAR CREDIT DOCUMENTAIRE IMPORT	15
-	TABLEAU N° 4 : LA FRAUDE PAR LES CHEQUES INTERBANCAIRES A COMPENSER	16
-	TABLEAU N° 5 : LA FRAUDE PAR L'USAGE INDELICAT DU TELEX	17
-	TABLEAU N° 6 : LE VOL PAR EFFRACTION	18
-	TABLEAU N° 7 : LA FRAUDE PAR LE PILLAGE DES COMPTES DORMANTS	19
-	TABLEAU N° 8 : INTENSITE DES DIFFERENTS COMPOSANTS PAR RAPPORT A L'ENTREPRISE ET A SES ACTIVITES	32
-	TABLEAU N° 9 : LES INDICATEURS DE MESURE	79

LA LISTE DES FIGURES :

-	FIGURE N° 1 : SCHEMA DE LA PREVENTION DE LA FRAUDE PAR LE CONTROLE INTERNE	49
-	FIGURE N° 2 : MODELE GENERAL D'ANALYSE DE LA PREVENTION DE LA FRAUDE DANS L'ENTREPRISE	75
-	FIGURE N° 3 : MODELE D'ANALYSE DE LA PREVENTION DE LA FRAUDE DE LA BANQUE XALIIS	77
-	FIGURE N° 4 : GRAPHIQUE COMPARATIF DES SURSALAIRES DES BANQUES DE LA PLACE	153

LA PROBLEMATIQUE

La mondialisation de l'économie préconisée par l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C), recommande la libre circulation des biens et services ainsi que des transferts financiers. A cet effet, l'O.M.C revendique l'abattement des barrières tarifaires et l'annulation des contingentements. Pour survivre et toujours mieux défendre leur rang, les entreprises devront se plier uniquement aux lois du marché. Dans cette "jungle" où le maître mot est la compétitivité, **l'économie, l'efficience et l'efficacité** sont à rechercher dans tout acte posé.

Ainsi, pour augmenter davantage la performance, la priorité des organismes sera de lutter au plan interne contre toute forme de gaspillage. Cette déperdition des ressources de toutes natures au sein de l'entreprise peut concerner entre autres:

- Le niveau de formation du personnel : avec un personnel peu qualifié les accidents et arrêts de travail sont fréquents, les rebuts nombreux.
- La qualité de l'outil de production : des machines obsolètes atteindront difficilement les objectifs de production en terme de délai, de quantité, de qualité et de coût,
- La fraude : les vols et autres malversations réduisent le patrimoine des entreprises
- Le marketing : une politique commerciale peu évoluée fera baisser les ventes
- L'approvisionnement : acheter sans évaluer toutes les opportunités sur un marché donné, peut grever les coûts d'acquisition.

Il peut être possible d'arriver à bout des gaspillages liés à des problèmes techniques comme la qualité des moyens de production (outils et ressources humaines) ou encore le marketing et l'approvisionnement.

Cependant, cette éventualité est incertaine pour la fraude, qui est plus complexe et plus pernicieuse.

EN quoi consiste la fraude ?

De nos jours, la fraude dans les organisations constitue un mal, un véritable casse-tête pour les responsables, d'autant plus qu'elle se manifeste sous diverses formes :

- la malversation
- le détournement
- le vol

A cette liste, on peut ajouter bien d'autres turpitudes d'agents malveillants. Ces comportements frauduleux quels qu'ils soient ont des conséquences financières graves sur les résultats des organisations.

Comment lutter contre la fraude, cette plaie qui gangrène les entreprises ?

Au démarrage de leurs activités, et sous le feu de l'action (recherche de marchés, rentabilisation des investissements, etc.), les organisations focalisent l'essentiel de leurs énergies sur la constitution des différentes structures devant assurer leur fonctionnement (organes délibérants comme le conseil d'administration ; organes de direction ; organes techniques)

En revanche, le système de protection et de sauvegarde du patrimoine (à savoir le contrôle interne), se trouve très souvent négligé voire ignoré. Ainsi observe-t-on souvent dans bien des entreprises les anomalies suivantes :

- Absence de procédures formalisées (Comptables, administratives, financières principalement) ;
- Inapplication ou mauvaise application des procédures;
- Absence de mise à jour de ces procédures ;
- Mauvaise tenue de la comptabilité (Retard dans la passation des écritures comptables et dans la production des documents comptables) ;
- Système de contrôle léger voire laxiste ;
- Cumul par le même agent de fonctions incompatibles.

De telles anomalies qui exposent l'entreprise à diverses tentations, constituent le lit dans lequel se développe facilement la fraude.

Cette fraude a des conséquences nombreuses et variées. Elles vont de la baisse inexplicée des résultats, en passant par des engagements non respectés, jusqu'à la faillite pour l'entreprise victime.

Le phénomène de la fraude constitue un tel fléau de nos jours, que l'expression " délinquance financière" est rentrée dans le langage courant. Les scandales financiers, en effet, défraient régulièrement la chronique à travers le monde.

On peut rappeler entre autres exemples,

- Le détournement de 18 milliards de F. CFA d'aide de l'Union Européenne au Ministère de la santé de la Côte d'Ivoire¹;
- L'affaire Elf aquitaine dont le dernier rebondissement met en cause un homme d'affaire pour avoir reçu une commission de 28.500.000.000 de F. CFA ² ;
- Le détournement de 57 milliards de F. CFA au sein de la Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles (C.M.D.T.)³.

¹ In LE SOLEIL N°8717 du 24 juin 1999

² In JEUNE AFRIQUE – L'INTELLIGENT N°2069 du 5 septembre 2000, page:34.

³ In INFO – MATIN N° 0637 du 04 septembre 2000.

Et pourtant, chaque organisation devrait dès le départ être dotée de structures de contrôle pour prévenir et détecter sinon réduire la fraude.

C'est ainsi que, ayant observé :

- l'intérêt croissant des entreprises vis à vis du phénomène de la fraude en raison de l'importance des sommes concernées;
- les drames vécus régulièrement par des organismes suite à des agissements frauduleux,

nous avons été amenés à orienter nos recherches vers les voies et moyens permettant aux organismes de se prémunir contre la fraude. En effet, lutter contre un mal est certes louable mais le prévenir est encore mieux. L'adage populaire ne dit-il pas : « Mieux vaut prévenir que guérir ? ».

D'où le thème : « LA PREVENTION ET REDUCTION DE LA FRAUDE AU NIVEAU DE LA TRESORERIE DES ENTREPRISES. »

Ce mémoire n'a pas l'ambition de couvrir les aspects fort nombreux et intéressants de la fraude dans les entreprises. Il se limitera à l'étude de la fraude dans un cadre très précis, celui de la trésorerie.

Partant de là, le présent mémoire se donne les objectifs suivants :

1. Décrire les différentes techniques utilisées pour frauder,
2. Décrire et analyser les mécanismes de prévention,
3. Faire des recommandations dans le sens de la prévention et de la réduction.

Le plan proposé comprendra deux parties

La première partie traitera le cadre théorique et permettra d'appréhender les mécanismes de la fraude et les moyens de prévention disponibles de la fonction trésorerie des entreprises.

La deuxième concernera l'analyse des procédures de contrôle interne et les mécanismes de prévention existant dans un établissement bancaire étudié.

Cette partie se terminera par nos recommandations et un plan de mise en œuvre de celles-ci

**Première partie :
LE CADRE THEORIQUE.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION :

La fraude est un phénomène qui touche l'économie mondiale dans toutes ses composantes. Les articles de presse à ce sujet ne manquent pas. Il est vrai que les montants, les entités, voire les personnes en cause ne laissent généralement pas indifférent.

A ce titre, l'avènement de l'alternance au Sénégal, il y a un an mettait à nu les pratiques frauduleuses érigées en système de gestion qui prévalaient dans certaines entreprises publiques et para publiques.

Ailleurs dans le monde, les institutions financières internationales notamment le Fonds Monétaire Internationale (F.M.I) et la Banque Mondiale ainsi que les pays donateurs d'aides (France, U.S.A, R.F.A, etc.), ont fait de la lutte contre la fraude un indice de bonne gouvernance. C'est dans ce cadre que l'Organisation Non Gouvernementale (O.N.G) **Transparency International** se fait un devoir de classer chaque année les pays du monde entier suivant le degré de corruption.

Enfin le mot XALIIS a été emprunté au dialecte sénégalais pour désigner l'établissement bancaire qui a servi de cadre d'études dans le souci de protection de son nom et de ses activités.

CHAPITRE I LA FRAUDE ET SES MECANISMES :

Section I Notion de fraude :

I Définitions de la fraude :

Selon HOWARD STELLER «<La fraude implique de la ruse ou de la fourberie. Elle accompagne, fréquemment, le détournement. La fraude peut également, correspondre à une tentative pour cacher des erreurs, lesquelles, d'autre part, ne comportent pas de malhonnêteté ou pour créer l'apparence d'un bon résultat, par exemple en grossissant le montant des profits déclarés pour un département ou en omettant certaines dépenses que doit supporter ce département⁴»

Cette définition présente un défaut majeur à notre sens : celui de séparer le détournement de la fraude.

Or, la loi française du 1^{er} août 1908 dit que la fraude est : « "Le terme générique qui est utilisé dans le langage courant pour désigner un acte délictueux de tromperie en vue d'en tirer un avantage." Les tribunaux considèrent que la fraude fait exception à toutes les règles, ce qui s'exprime par l'adage : " La fraude corrompt tout." »⁵

De ce point de vue le détournement est une fraude.

"The Institute of Internal Auditors" (I.I.A) dans La Norme 280 donne la définition suivante de la fraude : « **toutes les irrégularités et actes illégaux commis avec l'intention de tromper.** »⁶

Cette définition de La Norme nous amène à poser deux questions :

- Peut-on parler de fraude lorsque le fait n'est pas contraire à la loi et demeure régulier dans la forme ?
- Qu'en est-il lorsqu'il n'y a pas " intention de tromper ?"

Selon le dictionnaire "Le petit ROBERT" « La fraude est une action faite de mauvaise foi dans le but de tromper. »⁷

Cette définition bien que sobre a l'avantage de prendre en compte tous les aspects de la fraude. En effet, tout acte frauduleux est commis de mauvaise foi et le corollaire de toute fraude est de masquer la réalité donc, de tromper.

D'ailleurs, la loi française de 1908 en énonçant que c'est "... un acte délictueux de tromperie en vue d'en tirer un avantage " abonde dans le même sens mais va au-delà. En effet si le fraudeur tire un avantage de sa tromperie, c'est qu'il a nui aux intérêts et droits de sa victime.

⁴ In Audit : Principe et méthodes générales - 1976 : Howard Steller, 1976.

⁵ In Revue Française de l'Audit Interne (R.F.A.I.) N° 123 de février 1995, page : 5 .

⁶ In Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE 3^{ème} édition – 2000 : Jacques Renard, page: 106.

⁷ In Le nouveau petit Robert 1995.

Cette remarque est corroborée par la définition donnée par le dictionnaire "Le Petit Larousse" : « La fraude est un acte de mauvaise foi accompli en contrevenant à la loi ou aux règlements et nuisant au droit d'autrui⁸. »

II Les différentes formes de fraude :

- **Le détournement** : Le nouveau code pénal français consacre son quatrième chapitre au détournement qui comporte les délits suivants :

- L'abus de confiance,
- Le détournement de gage ou d'objet saisi,
- L'organisation frauduleuse de l'insolvabilité.

- **La malversation - la concussion - la prévarication** : Ces trois termes sont synonymes et constituent des actes frauduleux. Il y a malversation, lorsqu'un agent chargé de gérer des fonds les utilise dans un but contraire à la destination prévue. Exemple : cas d'un caissier qui abuse de sa caisse.

- **Le vol** : « Le vol est la soustraction frauduleuse de la chose d'autrui. »⁹

- **L'escroquerie**¹⁰ : C'est tromper une personne physique ou morale par divers moyens pour obtenir des biens ou services. En fait, il s'agit du vol organisé avec des moyens raffinés. A l'instar du voleur, le dessein de l'escroc est de s'approprier un bien ou un service appartenant à autrui, mais contrairement à celui-ci, il parvient à ses fins en utilisant la ruse pour obtenir de sa victime l'objet convoité.

De ce fait, l'escroc apparaît sous différents traits tels que :

- L'usage de pouvoir ou de crédit imaginaire : afin de convaincre sa victime qu'il peut obtenir les faveurs d'une autorité ou d'une cour qui délibérera en sa faveur.
- La fausse entreprise : c'est la mise sur pied d'une société de façade dans le but d'obtenir une remise de fonds.
- L'usage de fait illusoire : tricheries de jeu par exemple.
- Mise en scène et machinations frauduleuses : feindre un accident ou une blessure avec comme dessein d'acquérir des indemnités d'assurances.
- Production d'écrits ou de pièces : par exemple, fausses factures pour se faire rembourser des frais fictifs.
- La publicité mensongère : attribuer des fausses qualités à un produit par le biais de la publicité.

⁸ In Le petit Larousse illustré 1996.

⁹ In Nouveau code pénal, article 311-1

¹⁰ Idem, article : 313- 1

- L'abus de qualité vraie : exemple, gagner la confiance d'une personne en utilisant sa vraie qualité pour donner une apparence de sincérité à ses mensonges. Toutes les formes de promesse chimériques sont ici visées.
- **Les abus de biens sociaux** : « C'est le fait, pour une personne responsable de société, de détourner des biens à son profit ou au profit d'autres entreprises dans lesquelles elle possède des intérêts. »¹¹
- **L'abus de confiance**¹² : C'est détourner, au préjudice d'autrui, des biens reçus pour un usage déterminé.
- La corruption¹³ : C'est lorsque l'on sollicite ou accepte un avantage pour faire ou ne pas faire ce que l'on doit.
- **Le recel**¹⁴ : C'est dissimuler, détenir, transmettre une chose que l'on sait provenir d'un crime ou d'un délit.
- **Le blanchiment des capitaux** : Il s'agit du recyclage de l'argent du crime organisé (drogue, prostitution, jeux clandestins, etc.) à travers les banques et établissements financiers.

Après avoir donné un aperçu des formes de fraude susceptibles d'exister, il serait bon à présent d'examiner les mécanismes de la fraude à travers le cycle de la trésorerie

Section II- LES MECANISMES DE LA FRAUDE AU NIVEAU DE LA TRESORERIE :

1 Définition de la trésorerie :

La fonction de la trésorerie des banques est très voisine de celle des entreprises mais, les opérations sont très différentes.

A ce titre les auteurs Philippe Garsuault et Stéphane Priami disent : « Comme toute entreprise, une banque doit gérer sa trésorerie. Celle-ci résulte des diverses grandes masses du bilan :

ACTIF	PASSIF	
Valeur immobilisée	Capitaux permanents	Fonds de roulement
Opérations avec la clientèle (Actif)	Opérations avec la clientèle (Passif)	Situation clientèle
Trésorerie actif	Trésorerie passif	Situation de trésorerie

Elle doit être gérée, tant en ce qui concerne le placement des excédents que l'emprunt des insuffisances, mais aussi des évolutions prévisibles de ses composantes.¹⁵ »

¹¹ Loi française du 24-7-1966 In Revue Française de l'Audit Interne (RFAI) N° 135 de juin 1997, page : 19.

¹² Nouveau code penal, article : 314-1 in R.F.A.I N° 135 de juin 1997, page : 19.

¹³ Nouveau code penal, article : 433-1 in R.F.A.I N° 135 de juin 1997, page 19.

2- Le plan des comptes :

D'après le nouveau plan comptable bancaire de l'Union Monétaire de l'Ouest Africain¹⁶ :

Tableau N° 1 : le plan des comptes de trésorerie bancaire :

COMPTE N°	COMPTE DE TRESORERIE DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES	CLASSE N° 1
10	VALEURS EN CAISSE	
11	COMPTES ORDINAIRES CHEZ LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
12	AUTRES COMPTES DE DEPOTS CHEZ LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
13	COMPTES DE PRETS AUX ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
15	COMPTES ORDINAIRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
16	AUTRES COMPTES DE DEPOTS DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
17	COMPTES D'EMPRUNTS ET AUTRES SOMMES DUES AUX ETABLISSEMENTS DE CREDIT	
19	COMPTES DE CREANCES EN SOUFFRANCE	

3- Les opérations de trésorerie des établissements bancaires :

A la différence des opérations de trésorerie classiques des entreprises, celles des banques comprennent d'après Antoine Sardi¹⁷ :

- Les opérations interbancaires,
- Les comptes ordinaires des correspondants,
- Les créances douteuses, impayées, les risques pays,
- Les valeurs en caisse,
- Les engagements hors bilan,
- Le contrôle des résultats,
- L'annexe aux comptes annuels.

3-1 Les opérations interbancaires :

Elles ont lieu sur le marché interbancaire (le marché monétaire est composé du marché interbancaire et du marché monétaire au sens large).

D'après les auteurs Philippe Garsuault et Stéphane Priami : « Le marché interbancaire permet aux établissements de crédit de prêter ou d'emprunter la liquidité "banque centrale" (crédit en

¹⁴ In Nouveau code penal, article : 321-1 in R.F.A.I N° 135 de juin 1997, page: 19.

¹⁵ In La banque; Fonctionnement et stratégies- 1995: Philippe Garsuault et Stéphane Priami, page: 399.

¹⁶ In Nouveau plan comptable bancaire de l'U.M.O.A - 1994 : classe 1 ; comptes de trésorerie et d'opérations interbancaires, page : 65.

¹⁷ In Audit et inspection bancaire, tome2: Antoine Sardi, page: 9.

compte à la banque de France) qui leur ferait défaut¹⁸». Les principaux instruments concernés par ces opérations sont consignés dans le tableau de l'annexe I.

Il faut préciser que c'est l'avis N° 93-01 /MM de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (B.C.E.A.O) qui organise le marché monétaire dans les pays de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (U.E.M.O.A). Par cet avis, les autorités monétaires ont décidé de supprimer les compartiments à terme du marché monétaire à compter du 1^{er} octobre 1993.

3-2 Les comptes ordinaires des correspondants :

Il s'agit essentiellement des comptes Nostri et Lori

- Les comptes Nostri : (Nostro au singulier)

Ce sont les différents comptes ouverts par un établissement bancaire chez ses correspondants à l'intérieur du pays ou à l'étranger, Antoine Sardi les définit comme suit : « Les comptes nostri sont des comptes ouverts dans les livres des autres établissements, en France ou à l'étranger. Ils exécutent les instructions de l'établissement titulaire du compte. Les comptes ouverts à l'étranger sont généralement en devises¹⁹ »

- Les comptes Lori : (Loro au singulier)

Il s'agit des comptes ouverts auprès d'un établissement bancaire par ses correspondants tant à l'intérieur qu'à l'étranger. Antoine Sardi donne la définition suivante des comptes lori : « Sont des comptes ouverts dans nos livres par d'autres établissements français ou étrangers. Ils sont mouvementés, suivant leurs instructions, et des relevés, extraits ou avis leurs sont envoyés. Ces comptes sont généralement en francs.²⁰ »

3-3 Les créances douteuses, impayés et le risque pays :

Ces différentes opérations sont définies par le plan comptable bancaire de l'U.M.O.A comme suit :

« - Les créances impayées représentent des échéances impayées depuis six (6) mois au plus et n'ayant pas fait l'objet de prorogation de terme ou de renouvellement.

- Les créances immobilisées représentent des échéances impayées depuis six (6) mois au plus et dont le remboursement, sans être compromis ne peut être effectué par le débiteur en raison d'obstacles indépendants de sa volonté. Les créances ayant fait l'objet d'un concordat dont les termes de règlement sont respectés figurent également dans les créances immobilisées.

¹⁸ In La banque; fonctionnement et stratégies: Philippe Garsuault et Stéphane Priami, page:399.

¹⁹ In Audit et inspection bancaire. Tome : 2 : Antoine Sardi, page: 114.

²⁰ Idem, page: 114.

- Les créances douteuses ou litigieuses sont des créances échues ou non, présentant un risque probable ou certain de non recouvrement partiel ou total.²¹ »

3-4 Les valeurs en caisse :

D'après le plan comptable bancaire de l'U.M.O.A, il s'agit des billets et monnaies émis par la B.C.E.A.O ainsi que des billets et monnaies étrangers²².

Antoine Sardi précise comme suit : « Ne doivent figurer dans ce compte que les billets et monnaies ayant cours légal (compte 101) et les chèques de voyage achetés, en attente d'encaissement auprès des émetteurs (compte 109)²³. »

Cependant, le plan comptable bancaire de l'U.M.O.A (P.C.B) exclut de ce compte les chèques de voyage.²⁴

3-5 Les engagements hors bilan :

Ils concernent :

- Les engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédit ;
- Les engagements de financement reçus d'établissements de crédit ;
- Les cautions, avals et autres garanties d'ordre d'établissements de crédit ;
- Les cautions, avals et autres garanties reçus d'établissements de crédit.

3-6 Le contrôle des résultats :

Les banques, de par leurs activités, génèrent des produits et des charges qui sont matérialisés par des encaissements et des décaissements.

L'objectif de cette opération est de prendre en compte dans la formation du résultat bancaire les produits et les charges générés à partir des différentes interventions sous la forme d'intérêts ou de commissions. Les activités concernées sont :

- Les crédits ou titres,
- Les crédits par signature (les engagements de garantie ou de financement),
- La collecte des dépôts,
- Les encaissements, opérations sur titres, location de coffres etc.
- Le change sur instruments financiers à terme, transactions sur titres, sur actions etc.
- Les frais généraux générés par ces activités.

²¹ In Plan comptable bancaire de l'U.M.O.A, page: 96.

²² In Plan comptable bancaire de l'U.M.O.A- 1994, page: 69.

²³ In Audit et inspection bancaire. Tome:2: Antoine Sardi, page:119.

²⁴ In P.C.B, page: 69.

Les charges et produits créés au cours d'un exercice donné sous la forme d'intérêts seront intégrés dans les résultats prorata temporis à cause du principe de séparation et d'indépendance des exercices.

Pour ce faire, les comptes rattachés suivants seront utilisés pour la comptabilisation :

- Au débit : Les produits à recevoir,
- Au crédit : Les charges à payer.

L'on peut dans un tel cas utiliser également les comptes de régularisation pour les produits constatés d'avance ou les charges payées d'avance. La comptabilisation se fait de la façon suivante :

- Au débit : Les charges payées ou comptabilisées d'avance,
- Au crédit : Les produits perçus ou comptabilisés d'avance.

3-7 L'annexe aux comptes annuels :

Le P.C.B fait obligation aux banques de fournir :

- Les informations sur le choix des méthodes utilisées (méthodes d'évaluation des différents postes du bilan ; du hors bilan ; du compte de résultat ; de l'annexe ; les dérogations aux principes généraux ; les méthodes de calcul des amortissements ; le détail des provisions ; les changements de méthode ; etc)
- Les informations d'importance significative (au titre du bilan ; du hors bilan ; du compte de résultat et des autres informations)²⁵

4 Les mécanismes de la fraude dans les banques :

D'après les auteurs W. Steve Albrecht, Edwin A. Mc Dermott et Timothy L. Williams : « La plupart des organisations perdent, probablement 0.5 à 2 % de leurs revenus en raison de la fraude des employés, vendeurs, clients et autres.²⁶ »

Sur le même sujet Noël Pons dit : « Les fraudes commises par les dirigeants ou les cadres sont seize fois plus importantes en valeur que celles commises par les autres salariés.²⁷ »

Dans le même ordre d'idée et concernant la grande distribution, François Forest affirme : « On estime que la fraude est commise à près de 50 % des cas avec la participation de membre du personnel de toutes catégories. Les points les plus sensibles sont les caisses de sortie, les aires de réception.²⁸ »

²⁵ In P.C.B de l'U.M.O.A, page:267 et suivantes.

²⁶ In Revue française de l'audit interne (R.F.A.I) N° 123: Organiser la prévention de la fraude: W. Steve Albrecht- Edwin A. Mc Dermott- Timothy L. Williams, page: 6.

²⁷ In Audit N° 150: C'est à l'auditeur que l'on doit donner la main pour détecter les fraudes: Noël Pons, page: 25.

²⁸ INR.F.A.I N°123: La fraude dans la grande distribution, page23.

La partie la plus exposée de l'entreprise à la fraude est localisée par M. Barry à travers les propos suivants : « Les détournements les plus fréquents sont effectués généralement par le biais de la trésorerie des entreprises (détournements de fonds²⁹). »

C'est, en effet au niveau de la trésorerie que se trouve l'essentiel des liquidités d'une organisation, faisant d'elle ainsi, la source naturelle de toutes les tentations et convoitises voir fraudes.

Stuart M. Douglas, en se basant sur une étude, donne des précisions supplémentaires, par rapport à ce constat, en disant : « Selon la fraude au Canada, étude basée sur des chiffres tirés des dossiers de police entre 1980 et 1990, il existe trois catégories de fraude : La fraude par chèque, la fraude par carte de crédit et les " autres ". La dernière catégorie englobe les exemples de fraude les plus difficiles à prouver et également ceux auxquels se livrent le plus fréquemment les criminels au col blanc : l'abus de confiance criminel, les faux - semblants, la fabrication de faux et la destruction ou la falsification de documents, la contrefaçon d'une marque de commerce, l'utilisation non autorisée de logiciels, la fraude postale, la fraude en assurance, la fraude en valeurs mobilières³⁰ »

Ces malversations, détournements et autres turpitudes peuvent donc intervenir au niveau de la trésorerie de différentes manières avec diverses techniques. Les mécanismes de la fraude seront donc analysés à travers les techniques utilisées. Les différentes techniques de fraude utilisées sont fort nombreuses et variées. Il serait donc difficile voir impossible de les analyser tous dans le cadre de cette étude. Il s'agira donc d'examiner quelques-unes d'entre elles qui sont fréquemment utilisées par les fraudeurs. Ce sont :

- La fraude par subtilisation de cartes de crédits ;
- La fraude par crédit documentaire import ;
- La fraude par les chèques interbancaires à compenser ;
- La fraude par le Téléx ;
- La fraude par le vol, par effraction ;
- La fraude par le pillage des comptes dormants.

²⁹ In Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises: Mamadou Barry, page: 61.

³⁰ In http://www.dloitte.ca/fr/pubs/Ligitation/CorpFraud_conference/douglas.asp

Tableau N° 2 : La fraude par subtilisation de cartes de crédits :

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Fraude par subtilisation de cartes de crédits.	Un employé se procure la carte d'un client. Il augmente le plafond de crédit dudit client à l'aide d'un terminal et procède à des retraits d'espèces à partir d'un distributeur automatique de billets (D.A.B) ³¹ .	<ul style="list-style-type: none"> . Absence de plainte systématique au près de l'exploitant du compte en cas de vol; . Cartes de crédits non catégorisées . Cumul des fonctions de contrôle et de chargement du D.A.B ; . Absence de changement régulier des mots de passe et des clés d'accès ; . Absence d'une culture de l'éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> . Opposition systématique du client en cas de perte de la carte auprès de l'exploitant du compte ; . Fixation de montants fixes par catégorie de carte . Séparer les fonctions de contrôle et de chargement du D.A.B ; . Faire admettre par les syndicats l'idée qu'un voleur chez les agents de banque c'est comme un alcoolique chez les routiers.

Tableau N° 3 : La fraude par crédit documentaire import.

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Fraude par crédit documentaire import.	L'agent de la banque devait livrer les documents à l'importateur contre paiement à l'échéance (90 j) selon les termes du contrat. Mais l'agent au lieu d'appliquer les termes du contrat ; délivre les documents contre une acceptation de traite non avalisée. A l'échéance la banque de l'employé s'est vue obligé de régler à la place de l'importateur ³² .	<ul style="list-style-type: none"> . Absence de supervision . Cumul des fonctions de conservation des documents et d'autorisation . Non-respect des procédures en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> . Toute délivrance de documents doit être autorisée par un responsable habilité ; . Séparation des fonctions de conservation des documents et d'autorisation ; . Respect strict des procédures en vigueur.

³¹ Alain Denhart : In R.F.A.I N° 123 - Février 1995 ; La fraude dans les banques; page : 13.

³² Alain Denhart : In R.F.A.I N° 123 - Février 1995 ; La fraude dans les banques ; page : 16.

Tableau N° 4 : La fraude par les chèques interbancaires à compenser.

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Fraude par les chèques interbancaires à compenser.	L'agent chargé de compenser les chèques ne retournait pas les chèques impayés (c'est à dire sans provision) présentés par les confrères le lendemain ouvrable alors que les règles de présentation exigent un délai de 72 heures. Ainsi, les chèques impayés non imputés dans les comptes des clients sont logés dans des comptes d'attentes ³³	<ul style="list-style-type: none"> . Cumul des fonctions d'enregistrement et de compensateur . Non-respect des procédures régissant la chambre de compensation par l'agent compensateur qui se donne les moyens d'ouvrir séance tenante les plis remis par les confrères. . Absence de supervision. 	<ul style="list-style-type: none"> . Séparer les fonctions d'enregistrement et de compensateur ; . Le compensateur doit ramener des plis scellés aux agents chargés du dépouillement et de la saisie ; . Un responsable habilité doit vérifier l'ensemble des soldes au retour de la compensation.

Tableau N° 5 : La fraude par l'usage indélicat du Téléx

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Fraude par usage indélicat du Téléx.	Dans ce cas, l'employé utilise le centre de téléback-up de sa banque pour lancer par Téléx un ordre de virement sur le compte d'un complice à l'étranger.	<ul style="list-style-type: none"> . Cumul de fonctions incompatibles ; . Accès à l'appareil de Téléx non protégé et non réglementé ; . Conservation des clefs télégraphiques par une seule personne. 	<ul style="list-style-type: none"> . Séparation des fonctions de décodage des clefs et celle d'envoi des messages ; . Protection des appareils de Téléx et réglementation de l'accès à la salle les abritant ; . Partager les clefs télégraphiques entre deux personnes différentes.

³³ I.S.A.C.I - Séminaire : La fraude dans les entreprises ; Mesures de prévention et de réduction - page : 22.

Tableau N° 6 : Le vol par effraction.

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Le vol par effraction	Une banque est victime d'une agression externe avec prise d'otages coups et blessures et soustraction de fonds	<ul style="list-style-type: none"> . Insuffisance de protection : vigiles, système d'alarme ; . Existence d'encaisses trop importantes dans les coffres ; . Collusion entre agents de la banque et agresseurs³⁴. 	<ul style="list-style-type: none"> . Diminution des encaisses dans les limites prévues par les contrats d'assurance; . Souscription de contrats d'assurance susceptibles de couvrir les risques majeurs ; . L'auto-assurance ; . Mise en place de procédures internes de sécurité ; . La formation du personnel . La mise en place de sas d'entrée, l'installation de cameras ; . L'utilisation de la télésurveillance locale ou à distance ; . Le recours au gardiennage ; . La création d'un service d'audit interne.

Tableau N° 7 : La fraude par le pillage des comptes dormants.

Objet de la fraude	Les faits	Les causes	Les recommandations
Fraude par pillage des comptes dormants.	L'employé redistribuait en circuit court, c'est à dire au sein même de l'agence, les fonds prélevés sur des comptes immobiliers ouverts au nom de clients tranquilles, plutôt aisés, bien sûr ou, tout au moins qui laissent un peu dormir leurs économies, à des utilisateurs de crédit, ou bien à des titulaires de comptes à terme auxquels des taux de rémunération supérieurs de 10 points à la moyenne ambiante sont servis. Il y a toujours des centaines de clients pour ne pas s'en étonner, trop heureux de ne pas chercher à comprendre et de saisir l'aubaine ³⁵ .	<ul style="list-style-type: none"> . Absence de suivi des comptes dormants ; . Cumul de fonctions incompatibles 	<ul style="list-style-type: none"> . Suivi régulier des comptes dormants ; .

³⁴ Henri- Pierre Maders : in Audit opérationnel des banques - 1994 ; page : 78.

³⁵ Alain Dennhart : in R.F.A.I N° 123 - Février 1995 ; La fraude dans les banques ; page : 14.

4-7 - LES ACTES FRAUDULEUX COMMIS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS ANONYMES (S.A) :

Il est interdit aux membres du conseil d'administration de :

- Recevoir des rémunérations autres que celles visées par la loi : jeton de présence, rémunérations exceptionnelles.³⁶
- Contracter des emprunts³⁷
- Se faire cautionner ou avaliser³⁸.

Cependant, les différents membres des conseils d'administration n'hésitent pas à utiliser des méthodes frauduleuses pour contourner la loi C'est ainsi le cas :

- Lorsqu'ils utilisent leur position dominante (de preneurs de décision) pour faire gagner des marchés ou accorder des crédits à des personnes, des sociétés qui n'auraient pas obtenu ces avantages sans l'aide des administrateurs ; l'objectif étant de se faire payer par la suite au moyen de pots de vin.

- Lorsqu'ils maintiennent à la tête de la société un directeur général manifestement incompétent mais qui leur accordent des avantages supérieurs à ceux auxquels ils ont normalement droit (des frais de voyage injustifiés ou remboursement de notes de frais ne constituant pas des rémunérations exceptionnelles).

- En matière bancaire ce serait frauduleux d'accorder des découverts aux administrateurs à des conditions plus favorables que ceux accordés aux clients.

D'une manière générale, les enquêtes montrent que les domaines sensibles à la fraude sont les services achats (collusion entre fournisseurs et acheteurs), les mouvements de fonds à travers les systèmes manuels et / ou informatisés permettant des sorties frauduleuses de fonds (systèmes : Décaissements - avoirs accordés - rabais, remises, ristournes et commissions accordés...), les actifs corporels et incorporels insuffisamment protégés.

Et d'après W. Stève Albrechet, Edwin Mc Dermott ainsi que Timothy. L. Williams : «Les recherches sur la conduite frauduleuse montrent qu'elle est due à une combinaison de trois facteurs :

- Une forte difficulté personnelle ;
- La perception d'une occasion ;
- Une possibilité de rationaliser sa conduite pour la rendre acceptable³⁹ »

³⁶ In Acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intéêt (GIE) , articles: 430, 431, 432.

³⁷ Idem. Page: 450

³⁸ Ibidem; Page: 450

Dans la majorité des cas, le schéma de la fraude est simple et a souvent été rendu possible par un manque de contrôle à l'accès au système ou aux biens.

Connaître les raisons qui poussent un agent à frauder et le fait d'être en mesure d'identifier les risques favorables au développement d'une éventualité de fraude à travers les techniques utilisées, constituent certes des préalables nécessaires à toute action contre la fraude. Mais est-ce que cela suffit pour prévenir la fraude ? Comment la prévenir ? .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

³⁹ In R.F.A.I N° 123- Février 1995: Organiser la prévention de la fraude; W. Stève Albrecht, Edwin A. Mc Dermott et Timothy L. Williams, page:6.

CHAPITRE II LE CONTRÔLE INTERNE : OUTIL DE PREVENTION ET DE REDUCTION DE LA FRAUDE DANS LES ENTREPRISES :

Pour couvrir le coût de la fraude, monsieur Stuart. M. Douglas estime que le prix de la plupart des biens est majoré de 15%⁴⁰.

Autrement dit, ce sont les consommateurs au bout du compte qui payent le coût énorme de la fraude pour les entreprises (la chambre de commerce des Etats Unis estime à 40 milliards de dollars le coût annuel de la criminalité des employés, somme qui triple pour atteindre 120 milliards de dollars si l'on en croit d'autres données compilées par le ministère américain du commerce⁴¹).

Cette démarche, quoique rationnelle ne peut-être considérée comme une forme de prévention ou de réduction de la fraude car, elle permet tout juste de récupérer les sommes frauduleusement soustraites mais, la méthode n'agit ni contre les fraudeurs, ni contre leurs systèmes.

Pour prévenir la fraude Xavier de Phily dit : « ...l'essentiel de la prévention de la fraude réside dans l'action de la hiérarchie, comme le contrôle interne d'ailleurs. La fraude ne doit pas être encouragée implicitement ; ce serait le cas si par exemple, le fraudeur était admiré pour sa débrouillardise et l'astuce de son montage ou, s'il était excusé (on gagne peu, l'entreprise n'en mourra pas). Ou encore, si le responsable hiérarchique du fraudeur n'avait pas à répondre de la qualité du contrôle interne qu'il a mis en place pour éviter la tentation de fraude.⁴² »

Il ressort de ces propos que la prévention de la fraude dépend de la hiérarchie et du contrôle interne mis en place.

Gérard Petit abonde dans le même sens lorsqu'il dit : « Les enquêtes ont tendance à mettre l'accent sur le fait qu'une partie importante des fraudes est découverte de façon fortuite (maladie, mutation, "dénonciation"...): 41% selon l'enquête de l'Audit Commission, 57% selon l'enquête Ernest & Young, c'est oublier, qu'à contrario une partie, est découverte par le bon fonctionnement du contrôle interne (pour l'Audit Commission : 31% en 1987, 23% en 1990, 49% en 1993). C'est donc vers un renforcement du contrôle interne que les entrepreneurs doivent s'orienter⁴³ »

⁴⁰ In [http://www.Deloitte.Ca/h/pnbs/litigation/Corp Fraud_conference/douglas.Asp](http://www.Deloitte.Ca/h/pnbs/litigation/Corp%20Fraud_conference/douglas.Asp); page: 2.

⁴¹ Idem.

⁴² In R.F.A.I N° 135- Juin 1997: Encore la fraude; Xavier de Phily, page: 4.

⁴³ In R.F.A.I N° 135- Juin 1997: Le contrôle interne est encore le meilleur moyen d'enrayer la fraude; Gérard Petit, page: 22.

Les autorités monétaires et bancaires ont compris que le contrôle interne est aujourd'hui le seul moyen de prévention et de réduction valable pour endiguer la fraude, c'est pourquoi ils ont fait de sa mise en place au sein des établissements bancaires une obligation légale. Cette décision a été prise par l'avis N° 03-91 / CB du 10 juin 1991 de la commission bancaire de l'U.M.O.A modifié par le N° 10-2000 / CB du 23 juin 2000 de la commission bancaire de l'U.E.M.O.A faisant obligation aux banques et établissements financiers de se doter d'un système de contrôle interne dans les conditions prévues par la présente circulaire.

I DEFINITION DU CONTROLE INTERNE :

Plusieurs définitions du contrôle interne existent et elles reprennent généralement les mêmes termes. J. Renard dit à ce sujet : « Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel⁴⁴ ».

Mais, c'est en 1992, que la définition du contrôle interne connut une mutation profonde avec la publication des travaux de la "Commission of sponsoring"(COSO) of Tradway committee. Ces travaux ont été traduits par le cabinet international Coopers & Lybrand et L'Institut Français des Auditeurs / Consultants Internes (I.F.A.C.I) dans un livre intitulé "La nouvelle Pratique du contrôle interne".

Le COSO a défini le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur⁴⁵ ».

Cette définition imprime non seulement au contrôle interne un caractère dynamique par l'utilisation du mot "processus" mais l'étend également à toute l'entreprise.

Françoise Janichon dit : « Le contrôle interne s'émancipait de la sphère comptable, pour gagner toute l'entreprise et donner à l'ensemble du management, les clés de la maîtrise des risques et partant, de la performance.

Les managers devenaient ainsi clairement responsables, en plus de la gestion du risque financier, de celle des risques stratégiques et opérationnels⁴⁶ ».

J.P Dequevy ajoute : « Cette définition représente un énorme pas en avant parce que l'on passe de la conception traditionnelle du contrôle interne financier à une large gamme

⁴⁴ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jcques Renard, page: 115.

⁴⁵ In La nouvelle pratique du contrôle interne- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I, page: 22.

d'objectifs de gestion et d'administration. La distinction faite entre un bon processus de gestion et un bon processus de contrôle a en effet disparu avec les années⁴⁷ ».

Les auteurs H. Keuten et R. Pameleire donnent plus de détails encore des différences existant entre la définition du COSO et les définitions antérieures à travers le commentaire suivant : « L'approche COSO a ceci d'intéressant, qu'elle définit le contrôle interne moins comme une abstraction et plus comme un concept élargi de contrôle interne applicable à toutes les organisations. Il s'agit plus :

- d'un processus qui fait partie intégrante de la gestion de l'entreprise par rapport à une situation d'événements, de circonstances plutôt que statiques (méthodes, procédures, organisations, mesures de contrôle),
- d'une structure "Built in" dans le cadre du processus de gestion de l'entreprise (prise de décision, "empowerment", réaction au changement, économie de coûts...) et de réalisation des objectifs de l'entreprise, plutôt que "Built on" (activités complémentaires à la gestion des activités de l'entreprise),
- d'une structure reposant sur les gens et leur participation au processus de contrôle plutôt que sur l'organisation d'un ensemble de mesures de contrôle,
- d'une assurance raisonnable d'atteindre les objectifs de l'entreprise pas comme une garantie⁴⁸ ».

Cette définition, fait appel aux notions d'efficacité, d'efficience, d'économie, de fiabilité et de qualité ce qui constitue en soi une démarche de prévention contre la fraude. Mais est ce que les objectifs du contrôle interne traduisent le même souci ?

II LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE :

La circulaire N° 10 -2000 / CB du 23 juin 2000 définit les objectifs du système de contrôle interne des banques et établissements financiers comme suit :

« a - Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;

b - Vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;

c - Veiller à la qualité de l'information comptable et financière en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information⁴⁹ ».

⁴⁶ In Audit (R.F.A.I) N° 150- Juin 2000: Contrôle interne, audit interne quels sont les nouveaux enjeux: Françoise Janichon, page: 5.

⁴⁷ In Bulletin de l'Audit Interne N° 13-Juin 1999: Approche COSO du contrôle interne: J.P. Dequeveny, page: 9.

A l'analyse la circulaire N° 10 ci - dessus citée insiste surtout sur :

- La qualité des informations ;
- Le respect des lois et règlements.

La définition du contrôle interne déjà étudiée, assigne cependant d'autres objectifs au contrôle interne que sont :

- La sécurité des actifs ;
- L'optimisation des ressources.

Mais un objectif général précède ces objectifs permanents du contrôle interne.

1 L'objectif général :

Il s'agit de la poursuite de l'accomplissement des buts de l'entreprise dans le cadre de sa continuité. Les auteurs L. Collins et G. Valin parlent à ce sujet de "la maîtrise de l'entreprise". D'après eux : « La maîtrise de l'entreprise exige, effectivement, la définition claire des objectifs, des budgets, des structures, des procédures : un ensemble de dispositifs que l'on peut appeler contrôle de la gestion de l'entreprise⁵⁰ ».

Jacques Renard dit que cet objectif général : « a le mérite de mettre certains éléments en évidence :

- Le contrôle interne n'est pas un ensemble d'éléments statiques, il doit également être apprécié d'une façon dynamique, chacun des éléments qui le composent ayant sa place dans le processus de fonctionnement de l'entreprise.
- Tous les niveaux du management sont concernés au même titre que la Direction Générale, tous considérés comme des managers ayant à mettre en place un contrôle interne.
- On assigne de façon réaliste comme finalité l'assurance **raisonnable** d'atteindre les objectifs. En effet, un contrôle interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le contrôle interne n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation, son objectif est relatif et non absolu⁵¹ ».

2 Les objectifs permanents :

⁴⁸ In Bulletin de l'Audit Interne N° 13- Juin 1999: Etudes, page: 9.

⁴⁹ Commission bancaire : in circulaire N° 10-2000 / CB du 23 juin 2000 ; page : 1.

⁵⁰ In Audit et contrôle interne: Aspects financiers, opérationnels et stratégiques: Lionnel Collins et Gérard Valin, page:40.

⁵¹ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page:123.

2-1 La sécurité des actifs :

C'est ce que Antoine Sardi a dénommé l'objectif de sécurité et, il dit : « L'objectif traditionnel du contrôle interne est de préserver le patrimoine de l'entreprise (valeurs et biens). Mais il convient d'y ajouter également la sécurité des opérations et des personnes⁵² ».

Au-delà de la sécurité du patrimoine, des opérations et des personnes, il y a lieu d'intégrer dans les objectifs sécuritaires, l'image de l'entreprise, sa technologie et ses informations confidentielles qui sont également à prendre en compte dans ses actifs.

2-2 La qualité de l'information :

Selon L. Collins et G. Valin⁵³, l'information (historique et prospective) doit être objective, disponible et donner une image fidèle de l'entreprise dans son environnement.

Autrement, l'information doit avoir les qualités suivantes :

- Fiable et vérifiable ;
- Exhaustive ;
- Pertinente ;
- Disponible.

2-3 Le respect des directives :

Pour A. Sardi⁵⁴ l'objectif de conformité d'une entreprise est de respecter les dispositions légales qui la régissent.

L. Collins et G. Valin⁵⁵ estiment que le respect des directives, c'est assurer l'application des instructions de la direction.

J. Renard pense que le respect des directives va au - delà du respect des politiques, plans, procédures, lois et réglementations pour intégrer les instructions de la direction comme les dispositions conjoncturelles ou individuelles.

Nous constatons que J. Renard a les mêmes vues que les auteurs Collins et Valin, à savoir : le respect des instructions de la direction alors que A. Sardi limite le concept au seul respect des lois. Ce qui est très restrictif par rapport à la position précédente.

Nous pouvons donc dire que le respect des directives, c'est : **l'observation des lois, règlements, politiques, plans, procédures et par delà les instructions de la direction.**

2-4 L'optimisation des ressources :

Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

⁵² In Audit et Inspection bancaire, tome 1- 2^{ème} édition 1993: Antoine Sardi, page:26.

⁵³ L. Collins et G. Valin : in Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, page : 41.

⁵⁴ A. Sardi : Audit et inspection bancaire tome 1, 2^{ème} édition 1993, page : 28.

- Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ?
- A-t-elle les moyens de sa politique ?

Les auteurs L. Collins et G. Valin⁵⁶ donnent une réponse à ces interrogations en précisant que l'optimisation des ressources concerne l'efficacité et l'efficience dans la gestion de l'entreprise, en ce sens que l'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre le but fixé pendant que l'efficience est la qualité de l'organisation ou de chacune de ses parties qui permet d'être efficace au moindre coût.

Ces quatre objectifs permanents constituent un tout indissociable dont la réalisation permet de bien dominer les activités d'une entreprise.

J. Renard⁵⁷ à ce propos pense que les objectifs permanents donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle.

III - LES COMPOSANTS DU CONTROLE INTERNE :

Ils ont été identifiés dans les travaux du COSO. J. L. Rouff⁵⁸ les présente comme des éléments interdépendants intégrés au processus de gestion. Ce sont :

- L'environnement de contrôle ;
- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage.

Les cinq composants ont été représentés par le COSO sous une forme pyramidale représentant le dynamisme de l'ensemble et les liens intimes existant entre les différents éléments.

1 L'environnement de contrôle :

C'est la base de la représentation schématisée par le COSO, les auteurs Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I.⁵⁹ le définissent comme un élément très important de la culture d'entreprise dans la mesure où il établit le degré de réceptivité du personnel à la nécessité de contrôle par l'imposition de la discipline et de l'organisation.

⁵⁵ L. Collins et G. Valin : in Audit et contrôle interne : Aspects financiers opérationnels et stratégiques tome 1, 2^{ème} édition, page : 43.

⁵⁶ L. Collins et G. Valin : in Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques 2^{ème} édition 1993, page : 43.

⁵⁷ J. Renard : in Théorie et pratique de l'audit interne - 3^{ème} édition 2000, page : 126.

⁵⁸ Jean - Loup Rouff : in Audit (R.F.A.I) N° 150 - juin 2000 : Actualités du contrôle interne COSO et COCO, des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques, page : 12.

⁵⁹ Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I : in la nouvelle pratique du contrôle interne - 4^{ème} tirage 1998, page : 15.

Pour J. P. Dequevy⁶⁰, l'environnement de contrôle est l'ensemble comprenant : l'éthique et l'intégrité, les compétences du personnel, le type de management opérationnel ou la philosophie de la direction générale.

J. Renard⁶¹ pense également que ce concept se confond avec l'impérieuse nécessité d'avoir :

- Une éthique ;
- Une politique ;
- Une organisation.

A partir de ces différentes positions, nous pouvons dire que l'environnement de contrôle c'est tout à la fois : l'éthique et l'intégrité, les compétences du personnel et le type de management opérationnel.

2 Une évaluation des risques:

Ce composant est le deuxième étage de la pyramide. Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I⁶² pensent que les entreprises sont soumises à des risques internes et externes devant être évalués. Cette évaluation consiste à identifier et à analyser les facteurs capables de nuire à la réalisation des objectifs préalablement définis. C'est une dynamique qui permet d'établir le mode de gestion des risques. Il est indispensable à ce titre d'avoir des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques propres au changement.

Jacques Renard⁶³ estime que la gestion des risques passe par la maîtrise des activités et l'atteinte des objectifs. Pour ce faire l'organisation doit être capable d'identifier les risques acceptables de ceux qui sont inacceptables et mettre en place les dispositifs du contrôle interne calculés si possible "au plus juste" c'est à dire laissant passer les risques acceptables.

Il s'agit donc de sérier les risques de telle manière que les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs assignés soient éliminés par la mise en place de dispositifs de contrôle interne appropriés.

3 Les activités de contrôle :

Ils forment le troisième niveau de la pyramide du COSO et, d'après J. P. Dequevy : «C'est l'ensemble de règles et procédures permettant d'assurer le respect des directives et instructions définies par le management (de l'entité ou du département)⁶⁴ »

Jacques Renard de façon plus détaillée dit : « Ces "activités de contrôle" sont les "dispositifs spécifiques" de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des

⁶⁰ J. P. Dequevy : in Bulletin de l'audit interne N° 13 - juin 1999. Approche COSO du contrôle interne : page : 7

⁶¹ Jacques Renard : in Théorie et pratique de l'audit interne - 3^{ème} édition 2000, page : 129.

⁶² Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I : in La nouvelle pratique du contrôle interne - 4^{ème} tirage 1998, page : 15.

⁶³ Jacques Renard : in Théorie et pratique de l'audit interne - 3^{ème} édition 2000, page : 131.

⁶⁴ In Bulletin de l'audit interne N°13- Juin 2000: Approche COSO du contrôle interne: J. P. Dequevy, page: 8.

objectifs généraux du contrôle interne. Ces "dispositifs" vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités, selon les habitudes de travail des managers... autant dire qu'ils sont en nombre infini⁶⁵».

4 L'information et la communication :

C'est la charpente de la pyramide du COSO. Il s'agit de faire de la transparence une règle de gestion. L'information et la communication doivent permettre à tous ceux qui directement ou indirectement auront à mettre en œuvre, les divers éléments du contrôle interne, de travailler avec aisance.

Jean-Loup Rouff résume la charpente ainsi : «L'information et la communication sont des systèmes qui permettent de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations⁶⁶».

5 Le pilotage :

C'est le toit de la pyramide du COSO et, il concerne des contrôles réguliers faits par la direction et le personnel.

En effet, tout responsable à quelque niveau qu'il se trouve conduit ses activités dans un cadre organisé mis en place par ses soins. Pour ce faire, il définit les tâches de chacun, met au point des méthodes de travail, se procure un système d'information, etc. Il érige et entretient ainsi un système de contrôle interne. C'est pourquoi l'on ne dira jamais assez que le contrôle interne est avant tout l'affaire de la hiérarchie et du management. Il leur revient donc de le définir et de l'organiser.

Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I disent à ce sujet : « Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.⁶⁷».

⁶⁵ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page:132.

⁶⁶ In Audit (R.F.A.I) N° 150- Juin 2000: Activités du contrôle interne; COSO et COCO des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques: Jean-Loup Rouff, page: 13.

⁶⁷ In La nouvelle pratique du contrôle interne- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand /I.F.A.C.I, page: 96.

Ces cinq éléments sont interdépendants et constituent le cadre de maîtrise de l'entreprise. Ils forment un tout homogène autour duquel va s'organiser le contrôle interne des différentes activités de l'entreprise.

Ce processus est un ensemble d'activités de contrôle qui permettent la bonne maîtrise des fonctions et qui sont couramment appelés des dispositifs.

Quels sont donc les dispositifs du contrôle interne d'une activité ?

IV LES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE D'UNE ACTIVITE :

4-I LE DISPOSITIF REGLEMENTAIRE :

Les responsables de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (B.C.E.A.O) ont doté les banques d'un dispositif réglementaire de contrôle interne.

Ce dispositif est composé des textes suivants :

- La loi N° 90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire en république du Sénégal (pays membre alors de l'U.M.O.A) ;
- La loi N° 90- 19 du 26 juin 1990 autorisant le Président de la république du Sénégal à ratifier la convention portant création de la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine, signée le 24 avril 1990 à Ouagadougou (Burkina Faso) ;
- La circulaire N° 02- 91/CB du 10 juin 1991 de la Commission Bancaire de l'U.M.O.A faisant obligation aux commissaires aux comptes des banques et établissements financiers de communiquer à la Commission Bancaire à la demande de celle-ci, tous rapports, documents et autres pièces, ainsi que de lui fournir tous renseignements nécessaires à l'exercice de ses attributions ou jugés utiles à l'accomplissement de sa mission (la dite circulaire précise que le secret professionnel auquel sont tenus les commissaires aux comptes n'est pas opposable à la Commission Bancaire).
- La circulaire N° 03- 91/CB du 10 juin 1991 de la Commission bancaire de l'U.M.O.A modifiée par la N° 10- 2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire de L'Ouest Africain (U.E.M.O.A), faisant obligation aux banques et établissements financiers de se doter d'un système de contrôle interne dans les conditions prévues par la présente circulaire.
- L'instruction N° 94- 01 du 16 Août 1994 de la B.C.E.A.O, mettant en vigueur le plan comptable bancaire de l'U.M.O.A

- L'acte uniforme O.H.A.D.A

Mais le point focal du dispositif réglementaire est la circulaire N° 10 – 2000 / CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit qui remplace la circulaire N° 03 – 91 / CB du 10 juin 1991.

Ledit document est complété par la série de lois, règlements et instructions de la B.C.E.A.O et de la Commission bancaire qui viennent le renforcer et le rendre plus précis pour une meilleure maîtrise de certaines activités notamment la gestion des risques.

A ce titre, la circulaire N° 10 fait obligation aux banques et établissements financiers de l'U.E.M.O.A de se doter dans les conditions prévues par ladite circulaire d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

Elle met à cet effet en évidence le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques et la mesure de la rentabilité de l'exploitation. Elle cherche aussi à organiser l'engagement plus soutenu du conseil d'administration et du management ainsi que du personnel dans la mise en œuvre du contrôle interne, l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation du contrôle des opérations et des procédures ainsi que l'amélioration du système d'information et de pilotage.

4-2 LES DISPOSITIFS CLASSIQUES DU CONTROLE INTERNE :

Une entreprise est une concentration d'activités pour produire des biens et des services. Aussi, le contrôle interne implanté au niveau des différentes activités est-il inclus dans le cadre de contrôle de l'entreprise.

De par leurs spécificités, les activités ont des contrôles internes différents les uns des autres, ce qui fait que l'appréciation du contrôle interne d'une activité ne peut se faire que de manière distincte. Le cadre de contrôle de l'entreprise, quant à lui ne peut s'apprécier que globalement car il est la résultante des contrôles instaurés au niveau de chacune des activités.

De ce qui précède, il ressort que les composants du contrôle interne de l'entreprise agissent sur chaque activité mais avec des intensités différentes comme le montre le tableau suivant qui a été établi par l'I.I.A⁶⁸

Tableau N° 8 : Intensité des différents composants par rapport à l'entreprise et à ses activités :

	Audit de l'entreprise	Audit d'une activité
Environnement de contrôle	90%	10%
Evaluation des risques	20%	80%
Activités de contrôle	10%	90%
Information / Communication	20%	80%
Pilotage	50%	50%

Source : J. Renard : in *Théorie et pratique de l'audit interne*, page : 96.

Commentaires du tableau :

De ce tableau, il ressort que :

- L'environnement de contrôle : «qui est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin des contrôles⁶⁹ » doit concerner l'entreprise dans sa globalité. Cependant, il y a lieu de noter que chaque activité le prend en compte par rapport à ses particularités.
- L'évaluation des risques, les activités de contrôle ainsi que l'information et la communication sont adaptées par chaque responsable à son activité (80 à 90%). Les 10 à 20% restant des composants concernés relèvent de l'entreprise.

En définitive, il revient à chacun d'aborder la situation en ayant à l'esprit les spécificités de son activité et en instaurant un cadre de maîtrise pour mettre en ordre ces activités de contrôle ou dispositifs de contrôle interne.

4-2-1 Les différents dispositifs :

Ce sont les activités de contrôle et elles sont mises en œuvre par le management et le personnel de l'entreprise. Les dispositifs constituent un ensemble de rubriques dont le nombre varie en fonction des regroupements proposés par les différents auteurs. Par exemple, pendant que Jacques Renard propose "la séparation des fonctions incompatibles" comme un principe d'organisation,⁷⁰ Antoine Sardi présente ce thème comme un dispositif de contrôle interne⁷¹.

Malgré cet état de fait, les dispositifs ne forment pas un regroupement aux contours imprécis, ils peuvent être dénombrés et l'ensemble donne au contrôle interne toute sa cohérence.

⁶⁸ In *Théorie et pratique de l'audit interne*- 3^{ème} édition 2000: Jacque Renard, page: 137.

⁶⁹ In *La nouvelle pratique du contrôle interne*- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I, page:15.

⁷⁰ In *Théorie et pratique de l'audit interne*- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 150.

En se référant aux choix opérés par Jacques Renard, l'on dénombre six dispositifs⁷² avec les dénominations suivantes :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information et de pilotage ;
- L'organisation ;
- Les méthodes et procédures ;
- La supervision.

4-2-1-1 Les objectifs :

Selon les auteurs Hellriegel, Slocum et Woodman : « les objectifs sont les résultats futurs que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre. Par exemple, un objectif individuel est : "je projette d'obtenir mon diplôme avec une moyenne de 2,5 points à la fin du semestre de printemps 1992"⁷³. »

C'est donc l'objectif qui précise le but. Dans l'exemple ci-dessus, le but est d'obtenir le diplôme mais il ne précise pas les conditions.

L'objectif pour être différent du but doit être :

- Spécifique: c'est à dire unique en son genre. Dans l'exemple précédent il est unique.
- Mesurable: c'est à dire quantifiable. L'exemple ci-dessus donne 2,5 points.
- Atteignable: qui n'est pas au-dessus de ses forces, de ses capacités.
- Réaliste: qui tient compte des réalités de l'environnement.
- Inscrit dans le temps : c'est à dire indiquant un délai de réalisation. Ici, la fin du semestre de printemps.

Dans les entreprises, c'est au management de fixer les objectifs. A. Sardi dit : « Il est de la responsabilité de la direction générale de fixer les objectifs et la politique de la banque. Ceux-ci doivent être concrètement traduits au niveau des actions, des procédures et des opérations⁷⁴».

Ainsi, les objectifs sont indispensables pour le bon déroulement des activités. A cet effet, les auteurs Hellriegel, Slocum, et Woodman formulent un certain nombre de raisons parmi lesquelles on note les points suivants:

⁷¹ In Audit et inspection bancaire- tome 1, 2^{ème} édition 1993: Antoine Sardi, page: 35.

⁷² In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 142.

⁷³ In Management des organisations- 1997: Hellriegel, Slocum, Woodman, page: 448.

⁷⁴ In Audit et inspection bancaire- Tome 1; 2^{ème} édition 1993: Antoine Sardi, page: 30.

« ♦ La fixation des objectifs guide et dirige le comportement. Elle clarifie le rôle de chacun, en focalisant l'effort et l'attention de tous dans des directions précises, ce qui réduit par conséquent l'incertitude dans les prises de décision quotidiennes.

- ♦ La fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des individus des départements de l'organisation.
- ♦ Les objectifs tiennent lieu de légitimité. Ils justifient des activités variées et l'affectation des ressources nécessaires à leur poursuite.
- ♦ Les objectifs permettent de définir logiquement la structure de l'organisation. Ils déterminent en partie, les modèles à suivre dans le domaine des communications, de la subordination hiérarchique, des rapports de pouvoir et de la division du travail. Les objectifs jouent donc un rôle en matière d'organisation.
- ♦ L'étude des objectifs et du processus qui permet de les déterminer peut fournir des indications sur le comportement et sur l'éthique des groupes et des individus concernés⁷⁵».

De ce qui précède, il ressort que les objectifs doivent cadrer avec les objectifs généraux du contrôle interne déjà examinés plus haut que sont :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité des informations ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources.

4-2-1-2 Les moyens :

Les moyens doivent être adaptés aux objectifs car, ils permettent la réalisation de ces derniers. A cet effet Coopers & Lybrand / IFACI écrivent : « Si les objectifs liés aux opérations ne sont pas clairs ou mal conçus, l'entreprise risque de mal orienter ses ressources⁷⁶».

Généralement comme moyens on distingue :

- Les moyens humains ;
- Les moyens financiers ;
- Les moyens techniques.

4-2-1-2-1 Les moyens humains :

Il s'agit des ressources humaines de l'entreprise. Elles doivent être :

⁷⁵ In Management des organisations- 1997: Hellriegel, Slocum, Woodman, page: 450.

⁷⁶ In La nouvelle pratique du contrôle interne- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / IFACI, page:52.

- De qualité : c'est à dire possédant les aptitudes nécessaires sur le plan intellectuel, moral, pratique, etc.
- Ajustées aux besoins : c'est à dire un effectif suffisant.

Dans le cas contraire, c'est tout le système de contrôle interne qui est voué à l'échec. En effet les dysfonctionnements constatés ont généralement révélé des lacunes importantes dans les connaissances ou une absence d'actualisation de celles-ci. Ce constat est imputable aux activités suivantes :

- Le recrutement ;
- La formation professionnelle permanente ;
- L'éthique.

4-2-1-2-1-1 Le recrutement :

Pour les auteurs J. F. Amadiou et J. Rojot : « Le recrutement peut être de nature différente lorsque l'objectif est de trouver le meilleur individu pour occuper des postes qui ne sont pas connus au moment de l'embauche. C'est un potentiel qui est recherché, une capacité à s'intégrer dans l'entreprise, à s'y investir en étant orienté, après recrutement, vers des postes ou fonctions. Le niveau de formation initiale, la faculté d'adaptation et d'apprentissage seront ici essentiels⁷⁷».

Autrement le recrutement consiste à embaucher un effectif suffisant ayant les compétences appropriées ou à défaut les aptitudes nécessaires pour les acquérir par le biais de la formation continue ou de l'apprentissage.

Ce faisant la formation professionnelle continue devient le prolongement naturel du recrutement.

En matière de prévention contre la fraude, le recrutement doit être le premier barrage anti-fraude, car la structure chargée de recruter doit pouvoir obtenir diverses informations sur la moralité des postulants. A ce sujet A. Denhart fait la remarque suivante aux responsables des banques : « D'abord je suis toujours étonné de voir avec quelle légèreté beaucoup de collaborateurs sont recrutés. Pas d'enquête particulière de moralité, d'antécédent. On s'échange ainsi tout un petit monde au passé douteux quelque fois même par chasseurs de tête interposés⁷⁸».

Le même auteur propose encore : « Puis il est bon que les collaborateurs recrutés soient suivis dans leur style de vie et que les mouvements intéressant leurs comptes fassent l'objet d'un

⁷⁷ In Gestion des ressources humaines et relations professionnelles- 1996: Jean- François Amadiou / Jacques Rojot, page: 19.

⁷⁸ In R.F.A.I N°123-Février 1995: La fraude dans les banques; Alain Denhart, page: 16.

certain contrôle, n'en déplaie à la C.N.I.L. Souvent, les apprentis fraudeurs se font la main avec leurs propres comptes et avec les comptes de leurs proches⁷⁹».

4-2-1-2-2 La formation professionnelle continue :

D'après A. Meignant : « La formation continue est l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des personnes et des équipes qui conçoivent, fabriquent et vendent les produits et les services de l'entreprise soient au niveau des exigences des clients⁸⁰».

Ainsi, la formation professionnelle continue doit non seulement répondre aux exigences de qualité de la clientèle mais combler les lacunes du personnel et favoriser par la même occasion la promotion interne.

Au cas où la formation continue ne serait pas utilisée pour répondre à ces attentes, des risques certaines de fragilisation du contrôle interne ne sont pas à exclure car, des agents peu ou pas qualifiés pourraient se retrouver à des postes de commande stratégiques.

C'est pourquoi, il est dans l'intérêt du management de faire de la formation professionnelle continue une de ses missions prioritaires. A ce titre J. L. Chauchard dit : « La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions :

- De répondre aux besoins immédiats des secteurs de l'entreprise dans le but de maintenir, d'améliorer et d'adapter le niveau de connaissances en fonction de l'évolution technologique,
- De réfléchir et de concevoir des actions favorisant la reconversion ou la réorientation de certains salariés,
- De proposer à l'encadrement des séminaires relatifs à la gestion de l'animation de l'équipe,
- De promouvoir enfin, des actions de fond permettant de créer une véritable culture d'entreprise basée sur des relations réussies⁸¹»

4-2-1-2-3 L'éthique et la déontologie:

D'après E. Salustro,⁸² l'éthique est apparue clairement dans la vie des entreprises aux Etats-Unis à partir des années 80. L'importance des questions éthiques a été surtout une réaction aux excès des batailles boursières et financières et à la volatilité des succès des "golden boys". En marge de cela, un nombre croissant de "business schools" a institué des enseignements spécialisés dans le domaine de l'éthique des affaires. Qu'est ce alors l'éthique ?

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ In Tous D.R.H- 1996: sous la direction de Jean-Marie Peretti, page: 175.

⁸¹ In Construire le plan de formation d'un service- 1989: Jean-Louis Chauchard, page:9.

Pour répondre à cette question, il y a lieu de préciser de prime abord, les termes éthique, morale, déontologie, et éthique de l'entreprise. L. Vaurs les définit comme suit :

« . **La morale** : définit les valeurs supérieures auxquelles se rattache l'être humain.

- **L'éthique** : c'est l'ensemble des principes moraux d'un individu.

- **La déontologie** : formalise les règles éthiques appliquées à une profession.

- **L'éthique de l'entreprise** : serait (d'après Isabelle Orgoso que Vaurs paraphrase) ce qui permet de penser, agir, parler, travailler ensemble dans l'ouverture, non seulement à tous ceux qui appartiennent à l'entreprise mais encore aux clients, aux fournisseurs et à toute personne ayant affaire, de près ou de loin à l'entreprise.⁸³ ».

Il s'agit donc au sein de l'entreprise de cultiver des valeurs positives dans le but d'éloigner le conseil d'administration, le management et le personnel à des pratiques frauduleuses. A ce titre Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I disent : « L'efficacité des procédures de contrôle interne est fonction de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent ces contrôles, les gèrent et assurent le suivi⁸⁴ ».

Il existe donc un lien puissant entre l'éthique et la qualité du contrôle interne. Les dirigeants doivent à ce titre jouer un rôle déterminant dans la promotion et la diffusion de l'éthique en adoptant un comportement exemplaire.

En matière de prévention de la fraude, le code d'éthique doit être rigoureux dans sa conception et dans son application, exclure toute forme de faiblesse et de complaisance. B. Orsini et D. Mc Dougall tiennent les propos suivants à ce sujet : « La direction a besoin d'un code d'éthique strict et administré avec fermeté, souligne M. Yorke. Il faut renoncer aux demi-mesures en cas de fraude. Ne vous contentez pas de licencier l'employé. Portez plainte ! Les autres employés sauront que vous ne plaisantez jamais et que vous êtes sérieux quand il s'agit de restitution⁸⁵ ».

4-2-1-2-2 Les moyens financiers :

D'après H. Boisvert : « Le budget ordinaire, le budget avec marge et le budget à base zéro conviennent bien pour la planification et servent d'outils de surveillance des dépenses : ils permettent de s'assurer que les dépenses n'excèdent pas les montants prévus⁸⁶ ».

⁸² In R.F.A.I N° 123 – Février 1995 : Fraude financière et éthique d'entreprise : Edouard Salustro, page : 19.

⁸³ In Audit (R.F.A.I) N° 152- Décembre 2000 : Ethique, déontologie, audit interne : Louis Vaurs et Marc Jouffroy, page :12.

⁸⁴ In La nouvelle pratique du contrôle interne – 4^{ème} tirage 1998 : Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I, page : 36.

⁸⁵ In CMA Management – juin 1999 : Basile Orsini – Diane Mc Dougall, page : 16.

⁸⁶ In Contrôle de gestion; vers une pratique renouvelée- 1991: Hugues Boisvert, page: 88.

Autrement, les budgets sont des outils puissants de prévisions financières. Ils ont donc pour origine les objectifs avec lesquels ils doivent cadrer. Une modification des objectifs peut entraîner un réajustement des budgets.

Mais il peut se faire que des problèmes d'apparence insolubles surgissent lorsque le management admet des budgets ayant un caractère immobile ou limité et que la volonté de changer les objectifs ne suivent pas la même tendance. Il y a lieu de noter toutefois l'inexistence d'un rapport de proportionnalité entre objectifs et budgets en toutes circonstances. Tel est le cas par exemple des objectifs de qualité qui n'ont pas de liens immédiats avec les budgets.

4-2-1-2-3 Les moyens techniques :

Ils doivent être appréhendés au sens le plus large du terme. Car les moyens techniques concernent non seulement le savoir-faire industriel mais également les techniques de gestion et de commerce. Ici aussi, l'existence de rapports proportionnels avec les budgets n'est pas établie de façon certaine. C'est le cas par exemple de choix industriels qui peuvent ne pas correspondre à la poursuite des objectifs pendant que certains choix, peu coûteux conviendraient davantage.

4-2-1-3 Les systèmes d'information et de pilotage :

D'après Coopers & Lybrand / IFACI⁸⁷, l'expression "Système d'information" a un sens assez large car, elle incorpore aussi bien la gestion d'informations relatives à des événements, activités et facteurs exogènes que le traitement de données endogènes concernant les transactions comme les achats / ventes, l'exploitation comme les processus de production.

Autrement dit, le système d'information concerne toutes les activités de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit donc non seulement des systèmes d'information comptables mais aussi du système d'information informatique, du marché, des données économiques et sociales, la concurrence, les données législatives et réglementaires, etc.

L'efficacité du contrôle interne dépend donc des systèmes d'information mis en place pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.

A ce sujet J. Renard écrit : « Les systèmes d'information et de pilotage concernent donc toutes les activités et doivent être construits pour en permettre la maîtrise : c'est l'objectif du contrôle interne⁸⁸ ».

Pour ce faire, les systèmes d'information doivent répondre à certaines exigences de qualité. A ce sujet, A. Sardi⁸⁹ a identifié les qualités suivantes :

⁸⁷ Coopers & Lybrand / IFACI : in La nouvelle pratique du contrôle interne – 4^{ème} tirage 1998, page : 84.

⁸⁸ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 146.

- La fiabilité ;
- L'exhaustivité
- La rapidité.

Par contre Coopers & Lybrand / IFACI⁹⁰ estiment que la qualité de l'information est tributaire des réponses aux interrogations que voici :

- Contenu : Toutes les informations nécessaires y sont – elles ?
- Délai : L'information peut – elle être obtenue en temps voulu ?
- Mise à jour : Est- ce la dernière information en date disponible ?
- Exactitude : L'information est – elle exacte ?
- Accessibilité : Les parties intéressées peuvent – elles obtenir cette information ?

Aux qualités évoquées par A. Sardi, les auteurs Coopers & Lybrand / IFACI ajoutent une dernière à travers la question concernant la mise à jour de l'information, donc sa pertinence.

En définitive donc, les systèmes d'information et de pilotage doivent être :

- **Fiables et vérifiables ;**
- **Exhaustifs ;**
- **Pertinents ;**
- **Disponibles.**

Concernant les banques et établissements financiers de l'espace U.E.M.O.A, **La circulaire N° 10 – 2000 / CB du 23 juin 2000** insiste particulièrement sur l'existence de **la piste d'audit** (voir à l'annexe II le schéma de la piste d'audit d'après A. Sardi.) et le respect des **dispositions du plan comptable bancaire** en vigueur dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

4-2-1-3-1 La piste d'audit :

La circulaire N° 10 définit la piste d'audit comme un ensemble de procédures permettant :

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

⁸⁹ Antoine Sardi : in Audit et inspection bancaire, tome 1 – 2^{ème} édition 1993, page : 29.

⁹⁰ Coopers & Lybrand / IFACI : in La nouvelle pratique du contrôle interne 4^{ème} tirage 1998, page : 88.

Ainsi, les informations destinées aux différentes autorités (contrôle, direction générale, conseil d'administration et la tutelle) ou à être publiées doivent avoir les qualités décrites plus haut et cela en conformité avec les dispositions réglementaires.

Aussi, est-il obligatoire que les personnes impliquées dans la prise de décision soient dans un temps relativement bref informées des éléments se rapportant aux risques éventuels pouvant survenir dans l'entreprise.

A cet effet, il est indispensable que le système d'information soit capable de générer les données majeures se rapportant à la rentabilité des opérations et des activités.

Dans le même ordre d'idée, les modes opératoires doivent faire l'objet d'une documentation claire, couramment actualisés et mis à la disposition des agents intéressés.

4-2-1-4 L'organisation:

M. Carnegie disait : « Si j'étais mis en demeure de perdre ou mes usines ou mon organisation, je n'hésiterais pas à sacrifier mes usines que je pourrais reconstruire, tant que je ne pourrais en une génération refaire mon organisation, c'est à dire un personnel bien choisi, bien formé, dont chaque membre a été orienté dans la voie où il peut rendre le plus de services, a été habitué à collaborer avec son chef, avec ses collègues, avec ses inférieurs⁹¹».

Ces propos de M. Carnegie montrent toute l'importance de l'organisation au sein de l'entreprise. Mais à quoi sert une organisation ?

Les auteurs Hellriegel, Slocum, Woodman⁹² répondent à cette question lorsqu'ils estiment que l'organisation doit satisfaire trois besoins à savoir :

- Informer par la facilitation de la circulation de l'information ;
- Définir clairement l'autorité et la responsabilité attachées aux postes et unités de travail et enfin ;
- Instaurer le degré d'intégration souhaité (coordination) entre les départements.

Autrement l'organisation doit informer, coordonner et définir clairement les pouvoirs et latitudes.

Quatrième dispositif du contrôle interne, l'organisation, pour qu'elle soit efficace doit respecter des principes (suivant les auteurs, les titres et le nombre de ces principes varient). A ce titre R. Caude écrit : « L'organisation n'échappe pas à la règle des bons principes, c'est à dire des attitudes fondamentales de l'esprit qui conditionnent et améliorent l'organisation des activités humaines. On peut dégager de nombreux principes plus ou moins généraux ou

⁹¹ In Organiser et s'organiser- 1980: Roland Caude, page: 15.

⁹² Hellriegel, Slocum, Woodman : in Management des organisations – 1^{ère} édition, 4^{ème} tirage 1997, page : 394.

précis, plus ou moins fréquemment utilisés, plus ou moins valables suivant les niveaux d'application⁹³».

4-2-1-4-1 Les principes de l'organisation :

Comme principe de l'organisation, J. Renard⁹⁴ en dénombre trois que sont :

- L'adaptation ;
- L'objectivité ;
- La sécurité ou la séparation des tâches.

• L'adaptation :

J. M. Peretti dit : «L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement, et aux sollicitations internes et externes⁹⁵».

De ce qui précède, il ressort que les entreprises malgré leurs variétés (taille, nature, objectifs, etc.) doivent être en harmonie avec leur milieu, l'activité, les lois et règlements, le personnel, etc. Aussi, J. Renard⁹⁶ avertit-il contre :

- L'organisation anarchique : c'est à dire une absence d'organisation ;
- L'organisation excessive : ou une organisation trop minutieuse et pointilleuse sur des règles tels que rien ne bouge ;
- L'organisation immobile : autrement sclérosée.

• L'objectivité :

La charte des ressources humaines de l'entreprise Bouygues⁹⁷ schématise par dix actes clés, le rôle incombant aux cadres dans l'idée du partage. Parmi ces actes on peut citer :

- Anticiper : avoir l'homme qu'il faut, où il faut, quand il faut ;
- Identifier : savoir attirer et conserver les talents
- Choisir: recruter juste ;
- Etc.

Autrement " l'homme qu'il faut à la place qu'il faut " comme dit la sagesse populaire. Ce qui revient à bannir au sein de l'entreprise les créations de poste sur mesure, en fonction des hommes. Le deuxième principe stabilise le premier. En effet, l'adaptabilité suppose aussi une certaine continuité pour que les mouvements du personnel n'entravent pas la bonne marche de l'organisation qui est en place.

• La sécurité ou la séparation des tâches :

⁹³ In Organiser et s'organiser- 1980: Alain Caude, page: 16.

⁹⁴ In Théorie et pratique de l'audit interne, 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 148.

⁹⁵ In Tous DRH- sixième tirage- 2000: sous la direction de Jean- Marie Peretti, page: 32.

⁹⁶ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 149.

Par rapport à ce principe Coopers & Lybrand / IFACI écrivent : « Afin de réduire les risques d'erreurs et d'irrégularités, les tâches sont réparties entre les employés. Par exemple, l'autorisation des transactions, l'enregistrement de celles-ci et l'envoi ou la manipulation de l'actif correspondant seront effectués par des personnes différentes⁹⁸».

Il s'agit donc de séparer au sein de l'entreprise les tâches incompatibles de manière à ce qu'elles ne soient confiées à une seule et même personne.

A. Sardi⁹⁹ a identifié les tâches suivantes comme incompatibles :

- L'autorisation ;
- L'exécution ;
- La supervision- contrôle.

J. Renard précise davantage en énumérant les fonctions concernées. Il s'agit de :

- La fonction de décision ;
- La fonction d'enregistrement ;
- La fonction financière.

A ces trois fonctions incompatibles retrouvables dans toutes les entreprises, l'auteur ajoute deux autres qui ne sont pas automatiquement présentes. Ce sont :

- La fonction de détention ;
- La fonction de contrôle¹⁰⁰.

Mais la mise en place d'une séparation convenable des tâches peut souvent rencontrer des difficultés, surtout au niveau des moyennes entreprises où l'effectif n'est pas important. A ce sujet A. Denhart dit : « Un autre grand principe de base est la séparation des fonctions. Je sais bien qu'elle est difficile à mettre en œuvre dans les petites structures, ou dans certaines structures techniques, et qu'on lui oppose souvent des considérations de coût¹⁰¹».

Dans les petites entreprises, c'est l'organigramme de type solaire qui est de mise. Le problème ne se pose donc pas car le patron constitue le centre nerveux de l'entreprise. Tout part de lui et revient à lui. Il constitue à n'en pas douter le verrou de sécurité et cela tant que la taille de son entreprise l'autorise encore à être au courant de toutes les opérations qui s'y déroulent.

Les difficultés surgissent dès qu'une certaine dimension est atteinte et il n'y a pas deux solutions pour y faire face :

- Faire tourner les tâches ;

⁹⁷ In Tous DRH- 6^{ème} tirage 2000: sous la direction de Jean- Marie Peretti, page: 34.

⁹⁸ In La nouvelle pratique du contrôle interne- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / IFACI, page: 74.

⁹⁹ In Audit et inspection bancaire- tome 1 2^{ème} édition 1993: Antoine Sardi, page: 35.

¹⁰⁰ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 150.

- Ou faire tourner le personnel.
 - . Faire tourner les tâches : cela est possible lorsqu'une polyvalence est instaurée parmi les agents (la formation continue est une obligation à ce niveau). Il est en ce moment loisible de permuter les activités des uns avec celles des autres.
 - . Faire tourner les personnes : c'est la deuxième solution. Dans ce cas on fait appel à la mutation, qui requiert moins de capacités variées (polyvalence) que la solution antérieure puisqu'elle s'applique avec une allure moins rapide. Mais elle conduit à faire observer la règle d'or : **jamais la même personne trop longtemps dans un poste sensible.**

A. Denhart dit à ce sujet : « Mais la meilleure protection reste bien la mobilité des personnels. La plupart des fraudes courantes sont détectées pendant l'absence du titulaire de poste. C'est très significatif. Attention aux bons employés, ceux qui sont particulièrement aimés de la clientèle. Ces employés là désamorcent toute méfiance du client, déjà terriblement porté à faire confiance à son banquier¹⁰²».

Après avoir examiné les différents principes de l'organisation, il y a lieu maintenant d'analyser ses divers éléments.

4-2-1-4-2 Les éléments constitutifs de l'organisation:

Quatre éléments ont été identifiés par M. J. Renard : « Ce sont:

- L'organigramme hiérarchique : pour savoir qui commande qui,
- L'analyse des postes : pour savoir qui fait quoi,
- Le recueil des pouvoirs et latitudes : pour connaître les limites des pouvoirs de chacun,
- L'élément matériel : qui organise l'environnement.

Pour être bien maîtrisé, tout service, toute fonction doit s'organiser autour de ces quatre points¹⁰³».

- **L'organigramme :**

D'après les auteurs M. Cremadez et G. Petit : « L'organigramme " met à plat " la manière dont s'agencent à un moment donné et de manière formelle les TACHES et les RESPONSABILITES. Il rend compte :

¹⁰¹ In RFAI N° 123- Février 1995: La fraude dans les banques: Alain Denhart, page: 16.

¹⁰² In RFAI N° 123- Février 1995: La fraude dans les banques: Alain Denhart, page: 16.

¹⁰³ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques renard, page: 152.

- . des modes de division des TACHES: par fonctions par produits, par zones géographiques...

- . du degré de SPECIALISATION des TACHES: largeur de l'éventail des fonctions, produits, zones géographiques... retenus dans l'organigramme ; longueur de la ligne hiérarchique témoignant d'une fragmentation plus ou moins détaillée des tâches et responsabilités;

- . Des lignes de RATTACHEMENT HIERARCHIQUE et d'AUTORITE ;

- . De certains modes formels de coordination (cf. nature et combinaison des tâches et spécialités réunies sous l'autorité de chaque responsable hiérarchique)¹⁰⁴».

L'organigramme se présente sous diverses formes schématiques. Il peut être de type :

- Solaire : cas des petites entreprises individuelles ;
- Pyramidale : comme dans l'armée ;
- matriciel : entreprises fonctionnant sur projets.

Il y a lieu de noter que l'organigramme doit être actualisé en fonction des mutations de l'entreprise. Une mention de date correspondant à celle de son établissement est donc à faire figurer dessus.

- **La description de poste ou l'analyse de poste :**

P. Romelaer dit : « le terme " définition de poste," qui comporte une connotation d'obligation, doit soigneusement être distingué du terme " description de poste," qui désigne un texte décrivant ce que fait réellement un salarié qui occupe un poste donné. Pour définir un poste existant, on commence normalement par le décrire, mais cette description n'est qu'une partie de la démarche¹⁰⁵».

Présenté comme telle "la description de poste" est un document simple qui permet de préciser la nature des tâches effectuées : décision, exécution, contrôle, etc.

De ce fait elle responsabilise et met à nu :

- Les tâches oubliées et qui ne sont attribuées à personne ;
- Les tâches doublement effectuées par deux agents distincts et souvent de manière différente ;
- Les tâches stériles ;
- Les tâches contraires.

¹⁰⁴ In AIDE-MEMOIRE: les différents types de structures et d'organisation: Michel Cremadez et Gerard Petit, page: 2.

¹⁰⁵ In Gestion des ressources humaines- 1993: Pierre Romelaer, page: 117.

M. Pebereau écrit à ce sujet : « La responsabilisation nécessite une définition claire des missions : nous précisons clairement le contenu des postes de travail, et les objectifs assignés à chacun dans le cadre de son poste¹⁰⁶ ».

Une description de poste pour être achevée doit se lier à l'organigramme en spécifiant la position du bénéficiaire dans la chaîne de commandement.

- De qui reçoit-il des ordres ?
- A qui donne-t-il des ordres ?
- Quelles sont les origines des données indispensables à la réalisation de sa tâche ?
- Et qui reçoit les produits de son activité ?

L'efficacité d'une description de poste dépend en fait de sa diffusion. A ce propos J. Renard écrit : « Pour que l'analyse de poste joue pleinement son rôle, il ne suffit pas qu'elle existe, encore faut-il qu'elle soit :

- Communiquée au personnel concerné ;
- Comprise par ce dernier (ce qui veut dire qu'il doit avoir la formation pour comprendre et exécuter) ;
- Mise à jour en fonction de l'évolution de l'organisation ;
- Archivée, donc conservée par les responsables¹⁰⁷ ».

• **Le recueil des pouvoirs et latitudes :**

C'est un document qui récapitule l'ensemble des délégations de pouvoirs en spécifiant pour chacun :

- Ce qu'il doit faire avec précision ;
- Les limites des délégations de pouvoirs (qui peuvent être formulées par rapport au domaine de l'emploi (exemple : viser les conventions de durée inférieure à deux ans d'âge) ou par rapport au montant du protocole d'accord (viser les factures valant moins de 5000 FCFA de montant).

Ces documents doivent être diffusés au niveau des agents concernés, des responsables hiérarchiques et subsidiairement à certaines relations externes (banques, administrations, compagnies d'assurances, etc.). Ils sont également à actualiser toutes les fois que le personnel concerné a connu des mouvements (mutation, changement, licenciement, etc.).

• **L'élément matériel :**

Concerne l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail. Il a pour but de protéger l'intégrité physique des travailleurs et les actifs de l'entreprise.

¹⁰⁶ In RFAI N° 131- Octobre 1996: La protection des actifs de la banque: Michel Pebereau, page: 23.

¹⁰⁷ In Théorie et pratique de l'audit interne- 3^{ème} édition 2000: Jacques Renard, page: 154.

P. Romelaer¹⁰⁸ récapitule les actions possibles en matière de gestion de la sécurité. Ce sont (voir le détail en annexe III):

- Les actions juridiquement imposées;
- L'organisation et les actions techniques;
- L'information, la formation et la communication;
- L'analyse;
- Les autres actions possibles
- Les sanctions.

4-2-1-5 Les méthodes et procédures:

A. Henry et I. Monkam- Daverat ont défini la procédure comme suit:« Une procédure est :

- . Un enchaînement de tâches élémentaires standardisées,
- . Déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- . Limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu¹⁰⁹».

La procédure apparaît à ce titre comme une succession d'opérations accomplies par un groupe restreint de personnes faisant partie d'un sous-ensemble donné.

Par exemple : la procédure de lancement d'une commande importante amène à :

- Rédiger un appel d'offres par un comité de rédaction ;
- Lancer l'appel d'offres par voie de presse ;
- Recueillir les offres des soumissionnaires ;
- Dépouiller les offres techniques et financières par une commission de dépouillement ;
- Classer les offres par ordre du mieux disant ;
- Choisir le mieux disant;
- Etablir le bon de commande.

L'ordre des experts comptables français dans son nouvel ouvrage précise davantage en disant : « Par méthodes et procédures il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle¹¹⁰».

¹⁰⁸ In Gestion des ressources humaines- 1993: Pierre Romelaer, page: 256.

¹⁰⁹ In Rédiger les procédures de l'entreprise- 2^{ème} édition, 3^{ème} tirage, 2000: Alain Henry, Ignace Monkam-Daverat, page: 16.

¹¹⁰ In Audit et contrôle interne: Aspects financiers, opérationnels et stratégiques- 4^{ème} édition 1992: Lionel Collins et Gérard Valin, page: 46.

Autrement les méthodes et procédures constituent la mémoire de l'entreprise. Aussi doivent elles être : écrites, simples et spécifiques, régulièrement actualisées et largement diffusées auprès des exécutants.

Les auteurs L. Collins et G. Valin disent à ce sujet:« Les méthodes et procédures auraient davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels d'instructions. Les faire circuler comme documents imprimés n'a pas pour but d'éliminer l'initiative de personne- bien que ce soit une critique à laquelle ils sont souvent exposés-, mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend part¹¹¹ ».

4-2-1-6 La supervision :

De la supervision H. Mintzberg dit : « La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres¹¹² ».

A ce titre superviser serait :

- . **Aider** : c'est à dire appuyer les employés placés sous sa responsabilité dans la réalisation des travaux complexes, en leur indiquant la voie à suivre et par la même occasion jauger leur niveau.

Pour ce faire le superviseur devra être avenant, rassurant et disponible pour avoir la confiance de ses subordonnés. Ce qui évitera de faire naître et développer chez ces derniers des attitudes négatives(complexe d'infériorité, panique, stress...) qui peuvent les conduire à se passer de toute assistance.

Sinon les éventuels problèmes qui surgiront seront résolus suivant les seules vues des préposés à la tâche. Il est incontestable que de tels comportements seront à l'origine d'erreurs, de malfaçons et / ou d'oublis.

Ce genre de situation constitue les signes avant coureurs d'une mauvaise maîtrise du contrôle interne au sein d'une activité.

- . **Faire adhérer** : à cet effet, faire comprendre aux supervisés qu'ils ne sont pas des "laissés pour compte" au sein de l'entreprise, que les efforts consentis, les problèmes rencontrés ou les exploits réalisés sont suivis avec attention.

Méconnaître les dévouements des supervisés et n'être sensible qu'à ce qui se fait au niveau supérieur peut décourager ceux-ci et les amener à abandonner

¹¹¹ In Audit et contrôle interne: aspects financiers, opérationnels et stratégiques- 4^{ème} édition 1992: Lionel Collins et Gérard Valin, page: 46.

¹¹² In Structure et dynamique des organisations- 12^{ème} tirage 1998: Henry Mintzberg, page: 20.

toute faculté d'anticipation. Les actes de telle nature peuvent être à la source de résultats médiocres, loin de la réalité. Pour l'entreprise l'éventualité de se retrouver en faillite à plus ou moins long terme n'est pas à écarter.

. **Contrôler** : c'est à dire porter à la connaissance de tous, le passage sûr mais périodique et de façon inopinée d'un vérificateur qui a pour mission de voir la régularité des opérations.

Cette démarche a l'avantage de refroidir bien des incitations à la fraude et à permettre de se surpasser.

Une supervision efficace doit satisfaire les préalables suivants :

- Des points de contrôle : à chaque supervision, une empreinte, un signe(visa, signature, cachet, note, compte rendu...) doit indiquer la marque faite par l'auteur de la supervision sur les documents. Cela est indispensable pour connaître le mérite de la direction et se situer par rapport à la périodicité des actes de supervision.

- La supervision doit concerner l'ensemble des activités. Chaque tâche doit être supervisée sans exclusion aucune. Mais les tâches principales se différencient des tâches secondaires par le nombre des actes de supervision.

Il est à remarquer que c'est surtout dans la haute hiérarchie que les actes de supervision sont fréquemment délaissés.

- Il n'y a pas de supervision sans un système d'information et de pilotage convenable car ce dernier sert au superviseur à comparer les avancées aux objectifs définis.

4-2-1-7 **La cohérence des dispositifs :**

E. Barbier dit : « Un bon contrôle interne est signe de cohérence entre des stratégies claires et pertinentes(choix des métiers sur lesquels il est opportun de se positionner), les politiques d'accompagnement (assurant un bon équilibre à long terme entre les attentes des actionnaires, des clients et du personnel), les organisations, les systèmes et les procédures qui en découlent, ainsi que le pilotage de leur application¹¹³ ».

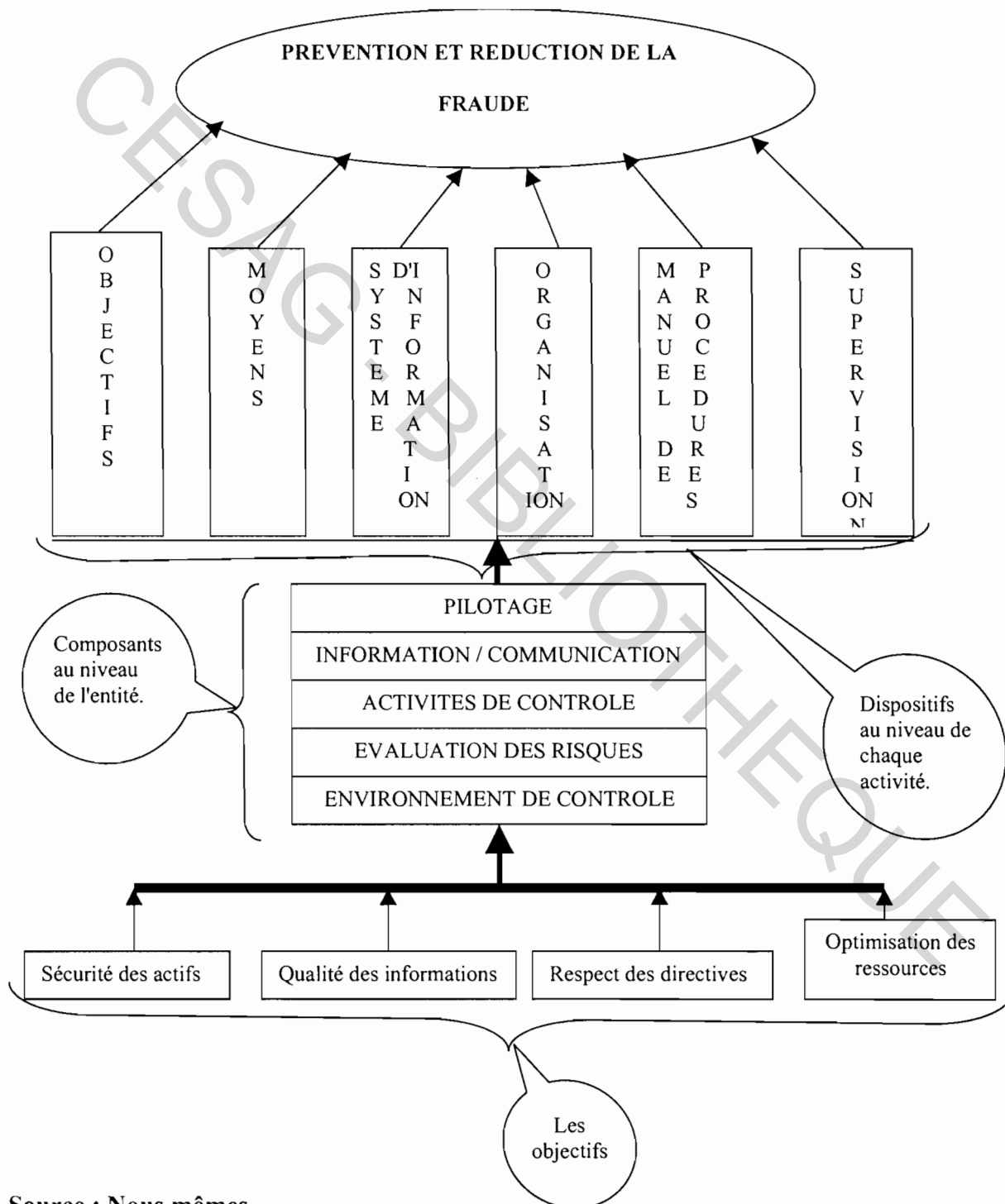
La cohérence implique donc que les différents dispositifs du contrôle interne s'emboîtent de façon harmonieuse. Un dysfonctionnement d'un des éléments entraînera forcément une rupture de l'équilibre existant au sein du système. Ce qui se traduit par le divorce entre **la pensée et l'action**.

¹¹³ In Mieux piloter et mieux utiliser l'AUDIT – 1999 : Etienne Barbier, page : 21.

Le contrôle interne est de ce fait une question de cohérence ; il est en même temps d'essence politique et organisationnelle. Il s'applique à des éléments matériels (procédures, règlements, etc.) et à des éléments abstraits (éthique, compétence, formation, etc.)

Le contrôle interne tel que conçu peut-être schématisé comme suit dans le cadre de la prévention et de la réduction de la fraude.

Figure N° 1 : Schéma de la prévention de la fraude par le contrôle interne :



Source : Nous mêmes.

Au total le contrôle interne est l'outil de prévention par excellence contre la fraude à travers sa définition, ses objectifs, ses composants et ses dispositifs.

Mais, il doit évoluer avec les mutations de l'entreprise car les risques aussi changent tant de nature que de forme dans ce contexte.

Le contrôle interne doit donc être surveillé pour qu'il puisse garder toute son efficacité.

La structure chargée de cette tâche au sein de l'entreprise est l'audit interne. Il est aidé dans cette mission par l'audit externe, le conseil d'administration et le comité d'audit.

Alors, qu'est ce que l'audit interne et externe ? Qu'est ce que le conseil d'administration ? Le comité d'audit ? Quels rôles jouent-ils dans la prévention de la fraude ?

OFESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III LES STRUCTURES DE PREVENTION CONTRE LA FRAUDE :

La prévention et la réduction de la fraude s'exercent à travers des contrôles effectués par les structures suivantes : l'audit interne, l'audit externe, le conseil d'administration et le comité d'audit. A cet effet M. Pebereau écrit (au sujet des banques) : « Les structures de contrôle d'un établissement de crédit comprennent : l'organe délibérant, en général le conseil d'administration, l'organe exécutif, c'est à dire les dirigeants de l'entreprise, l'audit interne, et l'audit externe, c'est à dire les commissaires aux comptes¹¹⁴ ».

J. L. Fort ajoute : « Dans ces conditions, pour atteindre l'objectif d'un contrôle effectif par les organes sociaux, il serait probablement nécessaire de prévoir, dans la loi bancaire elle-même, l'obligation pour les organes sociaux d'informer la commission bancaire sur les modalités effectives de leur contrôle.

Un moyen puissant d'exercice de ce contrôle par les organes sociaux pourrait être obtenu grâce à la création de comité d'audit¹¹⁵ ».

I L'AUDIT INTERNE :

1-1 Définition de l'audit interne :

Le conseil d'administration de l'Institut of Internal Auditors (I.I.A) a adopté la nouvelle définition de l'audit interne en juin 1999. Elle est la suivante : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management, des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité¹¹⁶ ».

Les concepts traités dans cette définition sont fort nombreux et intéressants, celui qui se rapporte à la prévention et la réduction de la fraude est le suivant : « Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management, des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Autrement, l'audit interne doit cerner tous les risques de son organisation, des risques stratégiques... aux risques opérationnels. Il doit en outre les sérier et en dresser une cartographie détaillée.

¹¹⁴ RFAI N°131- octobre 1996: La protection des actifs de la banque: Michel Pebereau, page: 22.

¹¹⁵ In RFAI N°131- octobre 1996: L'évolution des structures de contrôle: Jean-Louis Fort, page: 24.

¹¹⁶ In AUDIT N° 150- juin 2000: La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut: Louis Vaurs, page; 6.

Par rapport aux risques identifiés, il doit examiner le dispositif de contrôle interne en place ; s'assurer que ledit dispositif est capable de faire face aux risques sinon faire des propositions d'amélioration pour les mettre à niveau.

Ce travail doit se faire avec le plus grand professionnalisme à travers une méthodologie définie par des normes à caractère universel qui particularisent la profession et la différence de toutes les autres.

Cette nouvelle approche concentre les travaux de l'audit interne, dans un premier temps sur le couple **gestion des risques /contrôle** conformément aux recommandations du COSO qui positionnent les activités de contrôle d'une entreprise sur ses objectifs majeurs et sur l'éventualité de ne pas les atteindre, dans un deuxième temps sur le **gouvernement d'entreprise**,

Alors que la définition antérieure insistait, principalement, sur l'examen et l'évaluation du système de contrôle interne en terme d'adéquation et d'efficacité.

1-2 Les objectifs de l'audit interne :

O. Leman dit : « A la différence des prestataires extérieurs qui travaillent pour un commanditaire, l'auditeur interne a en permanence deux objectifs :

- **Assurer** la Direction de l'application de ses politiques et directives ;
- **Aider** les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité¹¹⁷ ».

C'est M. Joras qui donne plus de détails sur les objectifs par la contribution suivante : « L'audit interne a, essentiellement, pour but d'évaluer le dispositif permanent de toute organisation qu'est le contrôle interne, dont les préoccupations sont :

- VERIFIER :
 - la maîtrise par les responsables de l'entité dont ils sont garants;
 - la sécurité des actifs, patrimoine et ressources ;
 - la qualité et la sincérité des informations;
 - le respect des directives internes et des réglementations externes;
 - l'optimisation des ressources;
- S'ASSURER que les objectifs fixés à la production, la répartition, la circulation des biens et services sont produits selon le référentiel prescrit avec conformité, efficacité, efficience, pertinence;
- VEILLER à la sécurisation permanente des actifs, biens matériels et

¹¹⁷ In La conduite d'une mission d'audit interne-2^{ème} édition novembre 1999: sous la direction d'Olivier Leman, page: 7.

immatériels, ressources humaines, environnement, par la prévention et la protection contre les dangers générés par les risques technologiques et /ou naturels (sécurité) ou provoqués par la malveillance humaine (sûreté);

- VEILLER à ce que l'entité sache bien tirer profit des opportunités qui lui sont offertes;
- VEILLER à la vigilance de l'occurrence de nouvelles contraintes (économiques, sociales, politiques, techniques, climatiques...) et des mutations émergentes et ce, afin de s'adapter et de gérer le changement correspondant¹¹⁸».

De ce qui précède, il peut être affirmé que l'audit interne, de part son objectif, est une structure de prévention contre la fraude.

L'audit interne, parce que maître d'œuvre du contrôle interne, est soumis à une obligation de résultat. O. Leman dit à ce titre : « Si un rôle essentiel de l'audit interne est d'informer la Direction, et de la faire intervenir quand un point est majeur ou le management intermédiaire hésitant, la Direction est en droit d'attendre de l'audit interne qu'il soit **directement efficace** (au sens d'avoir de l'effet) au niveau de ce management intermédiaire, non pas en prenant les décisions à sa place mais en la persuadant d'agir. C'est bien lui qu'il faut aider, convaincre et faire évoluer¹¹⁹».

1-3 Comment l'auditeur interne intervient pour prévenir la fraude ?

E. Barbier dit : « Le rôle de l'audit interne se décline par rapport au contrôle interne ; il est donc de détecter les points faibles de la chaîne d'excellence déjà définie, excellence garantie par la cohérence interne de chacun des maillons qui la constitue ainsi que par la cohérence entre ses maillons que sont la stratégie, les politiques, l'organisation, les systèmes, les procédures et leur application effective. L'audit est ainsi un examen des cohérences de toutes les cohérences¹²⁰».

La prévention passe ici par la détection :

- des faiblesses inhérentes aux dispositifs de contrôle interne mis en place ;
- des insuffisances constatées dans la mise en œuvre des stratégies, politiques, plan, directives...

¹¹⁸ In Fondamentaux de l'audit- juin 1996: Michel Joras, page: 81.

¹¹⁹ In Conduite d'une mission d'audit interne- 2^{ème} édition 1999: sous la direction d'Olivier Leman, page: 7.

¹²⁰ In Mieux piloter et mieux utiliser l'audit- 1999: Etienne Barbier, page: 35.

et la proposition d'alternatives par rapport aux problèmes identifiés en tenant compte des coûts que les nouvelles solutions vont engendrer.

Pour ce faire, l'audit interne peut procéder à un audit total ou à des audits opérationnels en fonction des préoccupations de la direction générale et/ ou des responsables opérationnels.

1-3-1 L'audit total :

L'audit est dit total lorsqu'il concerne l'entreprise entière dans son organisation, sa production, ses états financiers, son marché, ses potentialités, etc.

Il permet de faire une évaluation exhaustive de l'ensemble des risques de fraude existant au sein de l'entreprise et de proposer des alternatives par rapport à ceux des risques qui sont inacceptables .

Il est le mieux indiqué pour prévenir et réduire la fraude mais peut s'avérer onéreux en terme de temps et de coût ; c'est pourquoi d'autres formes d'audit lui sont le plus souvent substituées.

1-3-2 L'audit opérationnel :

Pour la commission "glossaire de l'IFACI- IAS,"« l'audit est dit "opérationnel" lorsqu'il concerne une activité, une fonction déterminée. Toutes les fonctions d'une entité sont justiciables d'un audit opérationnel, l'objectif étant d'apprécier la manière dont elles sont maîtrisées¹²¹».

L'audit opérationnel peut être désigné sous différentes appellations en fonction des finalités recherchées. Ainsi, distingue-t-on ?

- l'audit de conformité ou de régularité,
- l'audit d'efficacité,
- l'audit de management,
- l'audit de direction ou de stratégie,
- l'audit de la qualité,
- etc.

• L'audit de conformité :

Est aussi appelé audit de régularité. C'est lorsqu'une évaluation périodique des opérations est effectuée suivant un programme tournant, établit au préalable pour s'assurer que les procédures de l'entreprise sont valables et que leur application se fait dans les conditions prévues.

¹²¹ In Les fondamentaux de l'audit - Juin 1996: Michel Joras, page: 82..

L'audit de régularité permet de s'assurer également que les procédures renferment les moyens essentiels pour protéger les actifs de l'entreprise, garantir son existence de façon durable et améliorer ses résultats, son marché, sa réputation et son climat social.

En matière de prévention et de réduction de la fraude, une telle démarche permet d'éviter les entorses à la loi, aux directives et d'assurer la transparence dans la gestion de l'entreprise.

- **L'audit d'efficacité :**

Dans ce cas, l'auditeur n'est plus appelé à vérifier seulement la régularité par rapport à la norme (ou référentiel), il doit aussi procéder à une analyse critique du référentiel et chercher à savoir si la procédure est:

- à jour;
- opportune;
- admise;
- flexible;
- en phase avec les mutations de la stratégie et la politique de développement de l'entreprise.
- capable de fournir les effets souhaités.

Pour une telle mission, l'auditeur doit être d'un niveau et d'une expérience confirmée. A cet effet, il est à consulter par rapport aux orientations et décisions à prendre dans l'entreprise.

Dans le cadre de la prévention et de la réduction de la fraude, cet audit permet de :

- Lutter contre les maquillages de données (détection des données tronquées) ;
- Vérifier l'utilité des diverses dispositions internes (procédures désuètes, organigramme non actualisés, etc.) qui peuvent être des sources d'abus ;
- Apprécier la qualité des ressources humaines sur le plan de la formation (personnel de faible niveau occupant des postes requérant une haute qualification professionnelle) et de l'éthique (personnel malhonnête).

- **L'audit de management :**

Au cours d'une telle mission, l'auditeur interne est appelé à évaluer et critiquer l'harmonie logique entre la politique définie par une fonction et la stratégie globale de l'entreprise. Dans un tel cas, l'auditeur ne porte pas de jugement sur le fond. Il posera des questions du genre :

- Existe-t-il une politique d'entretien ?
- Existe-t-il une politique commerciale ?
- Existe-t-il une politique de recrutement ?

Ainsi, saura-t-il l'existence d'une politique ou non, qu'elle est cohérente ou non avec la stratégie globale de l'entreprise et les autres politiques.

Cela permet à l'auditeur interne de détecter l'absence de politique cohérente là où c'est le cas et par conséquent éviter les errements et les abus éventuels.

Ainsi, l'absence d'une politique commerciale peut faire que les commerciaux proposent des commissions dérisoires pour récupérer plus tard auprès du client complice les facilités accordés.

- **L'audit de stratégie ou de direction:**

Il s'agit ici, d'apprécier le processus de conception des politiques et des stratégies.

L'auditeur vérifiera si tous les outils et moyens utilisés pour concevoir la stratégie de l'entreprise n'autorisent pas l'erreur et qu'il n'existe pas d'incohérences.

- **L'audit de la qualité:**

C'est l'observation systématique et de manière autonome pour voir si les activités et les produits par rapport à la qualité répondent aux dispositions prescrites et si celles-ci sont mises en œuvre avec efficacité. Ce qui permet d'éviter de rogner sur la qualité des produits.

1-4 La position de l'audit interne au sein de l'entreprise:

L'audit interne de par sa définition est une activité, et en tant que telle, elle est alors assurée par un service au sein de l'entreprise.

En fonction des réalités propres à chaque organisation, ce service est rattaché soit au président ou, au directeur général ou, à la direction financière.

Rattacher l'audit interne à la direction financière peut amener les responsables opérationnels à recourir à des prestations externes ou à créer des structures d'audit propres pour satisfaire leur besoin.

En effet, la direction financière par sa vocation, est fortement engagée dans les activités commerciales et industrielles. Suite à un tel rattachement, l'audit interne risque d'être enfermé dans le carcan des aspects procéduriers et comptables au détriment des besoins d'audit d'efficacité réclamés par les responsables opérationnels. Le coût d'une telle situation pourrait s'avérer onéreux pour l'entreprise.

Par ailleurs, en cas de conflit sérieux au sommet de la hiérarchie, l'audit interne risque d'être une arme au service du responsable qui le contrôle contre les autres. Dans ce cas, l'audit ne sera plus sollicité ou ses travaux seront sabotés de crainte d'une utilisation controversée de ses résultats. L'audit décrédibilisé, son fonctionnement bloqué ne sera plus capable d'assurer sa mission pour l'entreprise entière.

Il peut arriver également que le responsable qui contrôle l'audit interne, cherchant à protéger (ou à plaire) à plus puissant que lui dans la hiérarchie ou un complice, défend l'accès des domaines de celui-ci à ses auditeurs.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est préférable de rattacher l'audit interne au directeur général. E. Barbier dit à ce titre:« Le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission.

Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : **président ou directeur général**. Cela contribue à assurer son indépendance vis à vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations¹²²».

II L'AUDIT EXTERNE :

2-1 Définition de l'audit externe :

L'O.E.C.C.A définit l'audit externe comme suit : «Examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultat d'une entreprise¹²³».

Autrement dit, l'auditeur externe a une méthode (la démarche générale pour l'examen), des techniques et des outils dont il a recours dans le cadre de la méthode.

C'est également quelqu'un qui a une bonne connaissance de ses méthodes et techniques ainsi que des activités et informations à examiner. Dans le cadre de son travail, il est assujéti à des normes professionnelles avérées.

L'auditeur externe est indépendant vis à vis de son client et des utilisateurs de ses travaux.

Il doit participer au développement de la qualité de l'information devant subir son examen. La contribution essentielle de l'audit demeure la crédibilité et la sécurité accordables à l'information.

Ces deux qualités peuvent être appréciées aussi bien par le client que par les utilisateurs externes.

Enfin, l'auditeur externe devra indéfiniment garder à l'esprit ce souci et évaluer le résultat du rapport coût /efficacité de son intervention, tout en tenant compte des contraintes légales, réglementaires ou contractuelles pouvant lui être opposées.

¹²² In AUDIT INTERNE: permanence et actualité- Janvier 1995: Etienne Barbier, page: 53.

¹²³ In L'audit comptable et financier- juin 1997: Danièle Batude, page: 10.

2-2 Le rôle de l'audit externe dans la prévention de la fraude :

Les groupements professionnels des auditeurs externes ont donné leur avis sur la question. Ainsi l'Auditing standards and Guidelines, C.C.A.B Grande Bretagne en juin 1978 disait : « La responsabilité pour la prévention et la détection des irrégularités et des fraudes est celle du management, mais l'auditeur externe doit reconnaître que si elles portent sur des montants significatifs, elles risquent de nuire à l'image fidèle des états financiers¹²⁴».

Dans le même ordre d'idée l'International Federation Accounts (I.F.A.C) disait en 1981 : « La prévention et la détection de la fraude est un objectif de contrôle interne¹²⁵».

De ces positions il ressort que l'audit externe n'a pas à priori pour vocation de prévenir et réduire la fraude.

Mais D. Batude dit : « La détection des fraudes a été historiquement l'un des premiers buts de l'audit. Comme cela a été indiqué lors de la description de la démarche d'audit et notamment de la mesure de la qualité du contrôle interne, l'auditeur ne recherche pas les fraudes en tant que telles. Il vise principalement à s'assurer que les systèmes mis en place par la Direction de la société sont suffisamment performants pour un risque de fraude faible, considéré comme admissible. Il en va de même pour les procédures de contrôle interne et pour la protection contre le vol ou contre l'incendie.¹²⁶».

Cela revient à dire que l'audit externe intervient en fonction de la qualité du contrôle interne en place au sein de l'entreprise. En effet, au cours de sa mission, l'auditeur procède à une évaluation du contrôle interne pour définir l'étendue de ses travaux de révision des comptes. Un contrôle interne efficace autorise celui-ci à réduire sensiblement ses vérifications alors qu'un contrôle interne déficient l'obligera à faire des vérifications en profondeur.

C'est donc, pour se prononcer sur la régularité et la sincérité des comptes ainsi que sur l'image fidèle du patrimoine et du résultat de l'entreprise qu'il intervient sur le contrôle interne.

Ainsi, il n'a pas vocation à détecter les dysfonctionnements du contrôle interne mais au cours de ses tests d'évaluation, il peut en rencontrer et les signaler, en fonction des risques potentiels qu'ils sont susceptibles d'engendrer. Il constitue donc, l'œil externe qui veille sur le contrôle interne.

De ce point de vue, l'audit externe appuie l'audit interne dans sa mission de prévention et de réduction de la fraude.

¹²⁴ In Audit et contrôle interne; aspects financiers, opérationnels et stratégiques- 4^{ème} édition 1992: Lionel Collins et Gerard Valin, page: 48.

¹²⁵ In Audit et contrôle ; Aspects financiers, opérationnels et stratégiques- 4^e édition 1992 : Lionel Collins et Gerard Valin, page: 49.

¹²⁶ In L'audit comptable et financier- Juin 1997: Danièle Batude, page: 111.

En plus de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur externe peut s'appuyer également sur les travaux de l'audit interne pour mieux orienter ses vérifications. R. El Maani dit à ce sujet : « L'audit interne est un complément de l'audit externe puisque là où existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe est naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité et image fidèle des comptes qui lui sont présentés. Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'audit interne pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration¹²⁷».

L'audit externe n'intervient donc pas directement dans la prévention et la réduction de la fraude. Son rôle est indirect mais important car des détails voire des aspects peuvent échapper à l'auditeur interne, il constitue alors "le filtre" qui peut détecter ceux-ci. Son intervention est donc une assurance supplémentaire qui est à rechercher. Par rapport à ces propos, D. Batude dit : « Les limites de l'audit financier étant bien comprises, les apports du travail de l'auditeur peuvent être pleinement mesurés à la fois par l'entreprise auditée, l'œil externe d'un professionnel étant une garantie pour l'entreprise elle-même, et par les autres utilisateurs d'audit (investisseurs, banquiers) auxquels il fournit une sécurité complémentaire dans leurs transactions¹²⁸».

III LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :

La société anonyme est gérée par deux fonctions principales :

- L'administration dévolue au Conseil d'Administration ;
- La Direction de l'entreprise qui est confiée à une personne physique.

Le mode d'administration dans l'espace O.H.A.D.A de la société anonyme avec conseil d'administration est déterminé par le schéma se trouvant à l'annexe IV

L'article 429 de l'acte uniforme O.H.A.D.A relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E précise que les administrateurs sont choisis par l'assemblée générale des actionnaires hormis dans une situation d'interruption par décès ou par démission. En pareille circonstance, le conseil d'administration peut coopter de nouveaux administrateurs sauf dans le cas où le nombre d'administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, c'est à dire trois.

¹²⁷ In bulletin de l'audit interne- N° 13 Juin 1999: Audit interne- Audit externe: aspects communs et spécifiques: Ramia El Maani, page: 11.

¹²⁸ In L'audit comptable et financier- Juin 1997: Danièle Batude, page: 112.

3-1 Les pouvoirs du conseil d'administration et son rôle dans la prévention de la fraude :

D'après la circulaire N° 10 - 2000 / CB du 23 juin 2000, le conseil d'administration :

- Délibère et définit la politique en matière de contrôle ;
- S'assure de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller l'activité et les résultats au moins une fois par an ;
- Est à informer de l'ensemble des risques auxquels la banque est exposée et en fixer les limites acceptables surtout pour ce qui concerne les risques de contre partie, de change et de taux d'intérêt.

De ce qui précède, il ressort que les pouvoirs attribués par la circulaire ne sont pas contraires aux dispositions de l'acte uniforme OHADA.

En effet, l'article 435 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E stipule : « Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par le présent acte uniforme aux assemblées d'actionnaires.

Le conseil d'administration dispose notamment des pouvoirs suivants :

- 1°) Il précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ;
- 2°) Il exerce un contrôle permanent de la gestion assurée, selon le mode de direction retenu, par le président directeur général ou par le directeur général ;
- 3°) Il arrête les comptes de chaque exercice.

Les dispositions des statuts ou de l'assemblée générale limitant les pouvoirs du conseil d'administration sont inopposables aux tiers¹²⁹».

Cette disposition est complétée par

- l'article 451 : admettant que le conseil d'administration peut déplacer le siège social dans les limites du territoire d'un même Etat- partie sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale¹³⁰.

¹²⁹ In Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E: Règles générales- La S.N.C- La société en commandite simple- La S.A.R.L- LA S.A- LA S.A.U- La société en participation- La société de fait- Le G.I.E- Les infractions relatives aux sociétés et au G.I.E, page: 176.

¹³⁰ In Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E: Règles générales- La SNC-La S.C.S-La S.A.R.L-La S.A-La S.A.U-La S.P-La S.F-Le G.I.E- 1998, page: 183.

- L'article 452 : donnant pouvoir au conseil d'administration d'arrêter les états financiers de synthèse et le rapport de gestion sur l'activité de la société, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire¹³¹.
- Les articles 438 et 439 : soumettant à l'autorisation du conseil d'administration les conventions réglementées et les cautions, avals et garanties données par la société¹³².
- Les articles 430, 462, 474, 482 et 490 : donnant pouvoir au conseil d'administration de nommer et de fixer les modalités et le montant de la rémunération du président directeur général, du président du conseil d'administration, du directeur général, du directeur général adjoint¹³³
- L'article 516 : donnant pouvoir au conseil de convoquer l'assemblée générale des actionnaires¹³⁴

L'importance des pouvoirs que le conseil d'administration détient et les activités de supervision qu'il déploie conduisent à dire qu'il est fortement impliqué dans la conception du contrôle interne. Il est, en outre, l'organe de contrôle par excellence du directeur général, car c'est lui seul qui a un pouvoir permanent de vérification de la gestion assurée par le président directeur général ou le directeur général.

Le conseil d'administration supplée de ce fait aux limites de l'audit interne qui, compte tenu de son rattachement au directeur général ou au président directeur général, aura des difficultés pour apprécier correctement la gestion de son supérieur.

Pour jouer pleinement leur rôle et être à la hauteur des attentes de leurs mandants, les administrateurs devront être compétents, intègres, vigilants disponibles et curieux voire sceptiques. Coopers & Lybrand/ I.F.A.C.I écrivent ainsi : « L'administrateur efficace est impartial, compétent et curieux; il possède une connaissance pratique des activités de la société et de son environnement, et consacre le temps nécessaire à l'exécution des responsabilités qui sont les siennes au sein du conseil d'administration. Il doit disposer de tous les moyens utiles à l'analyse de sujets qu'il estime importants et doit pouvoir communiquer, librement et ouvertement avec le personnel de la société, y compris les auditeurs internes, mais également avec les auditeurs externes et les avocats¹³⁵».

¹³¹ Idem, page: 184

¹³² Idem, pages: 177 et 181.

¹³³ Idem, page: 175, 187, 191, 193, 196.

¹³⁴ Idem, page: 204.

¹³⁵ In La nouvelle pratique du contrôle interne- 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand/ I.F.A.C.I, page: 120.

Actuellement, dans les pays développés, notamment aux Etats- Unis en Grande Bretagne et en France, les conseils d'administration pour être plus efficaces ont instauré en leur sein une nouvelle pratique à travers le gouvernement d'entreprise (corporate governance). Pour ce faire, le conseil d'administration attribue des mandats à des administrateurs regroupés dans différents comités pour des missions spécifiques. Au sein de ces comités, sont également nommés des administrateurs indépendants pour renforcer l'efficacité desdits comités.

Généralement on rencontre dans les gouvernements d'entreprise les comités suivants:

- Le comité d'audit ;
- Le comité de nomination du Directeur général et de son adjoint ;
- Le comité de rémunération du Directeur général et de son adjoint.

Si les rôles des deux derniers ressortent clairement de leurs intitulés, il n'en est pas de même du comité d'audit qui, pourtant est celui qui intervient dans la prévention de la fraude.

Quel est donc le rôle du comité d'audit ? A quoi sert-il ? Comment intervient-il dans la prévention et la réduction de la fraude ?

IV LE COMITE D'AUDIT :

La création des comités d'audit ne date pas de maintenant. En effet, les premiers comités d'audit sont nés aux Etats-Unis à partir du 19^{ème} siècle. Et la mission principale qui leur était confiée consistait à faciliter les relations avec les auditeurs externes car, ces derniers n'avaient pas la possibilité d'assister aux rencontres du conseil d'administration. La nécessité s'est faite donc sentir de créer une structure relais, capable d'assurer la jonction entre le conseil d'administration et les auditeurs externes. D'où l'émergence des comités d'audit.

Mais depuis, leurs rôles et leurs pouvoirs ont connu des mutations profondes, si bien qu'ils sont devenus, de nos jours, des structures qui garantissent la transparence de la gestion au sein de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il existe au sein de toute entreprise crédible aux Etats-Unis ou, au Canada un comité d'audit. Ainsi, toutes les sociétés cotées de Wall street ont un comité d'audit.

En effet, c'est entre 1980 et 1990 que les relations entre actionnaires et dirigeants ont connu souvent aux Etats-Unis une allure réellement antagonique : informations déficientes, traitements abusifs, soif de puissance de certains dirigeants ont pu conduire à de parfaites "expropriations" qui ne disaient pas leur nom. C'est plutôt pour mettre fin aux abus des dirigeants que les comités ont ressurgi sous la forme actuelle.

Suite à une simple faillite de caisse d'épargne dans l'OHIO (dans les années 1980) une commission, la TREADWAY COMMISSION a préconisé de rendre obligatoire la création des comités d'audit au sein des entreprises.

En Grande Bretagne, la commission Cadbury créée en 1991 sur l'initiative de la bourse de Londres et des professions comptables a proposé en 1993 un "code de bonne conduite". Ce code préconise, entre autre, la mise en place de comités indépendants pour garantir la qualité des comptes et des rapports aux actionnaires. Ces comités se nomment comités d'audit.

Ce n'est que suite aux faillites boursières notamment l'affaire du Crédit Lyonnais que le Conseil National du Patronat Français (C.N.P.F) et l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P) ont en 1995 confié à un comité présidé par Marc Viénot, Président de la Société Générale, la mission d'examiner "dans quelle mesure la pratique française du gouvernement des entreprises appelle des évolutions". Ce comité en juillet 1995 a produit un rapport dénommé rapport Viénot. Ce document a contribué en France à mieux définir le cadre et les enjeux d'un gouvernement d'entreprise rénové pour l'entreprise, son management et ses actionnaires, notamment avec l'introduction du comité d'audit sous l'appellation de "comité des comptes".

Quelles sont alors les attributions et la composition des comités d'audit ? Comment travaillent-ils ?

- Les attributions du comité d'audit :

D'après L. Vaurs : « Ce comité exerce deux fonctions essentielles:

- Revue de l'information financière :

Dans ce cadre, il vérifie la fiabilité et la clarté des informations fournies et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise.

- Compréhension et supervision du système de contrôle interne:

Le comité d'audit vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent leur pertinence.

Il apprécie par ailleurs, leur prise en compte par les dirigeants et responsables opérationnels et fonctionnels.

Il vérifie les délégations en matière de prise de risque, examine l'évolution des risques, et s'assure que l'entreprise a mis en place des instruments de mesure et de limitation des risques¹³⁶».

Dans ce cas le conseil d'administration transfère donc ses pouvoirs de contrôle au comité d'audit, ce qui en fait alors la structure de prévention contre la fraude.

¹³⁶ In R.F.A.I N° 128- Février 1996: Audit interne, instrument de la Direction Générale ou bras séculier du comité d'audit? Louis Vaurs, page: 12.

O. Azières abonde dans le même sens par les propos suivants: « Le comité d'audit répond aux attentes grandissantes des marchés en matières de transparence, d'équité et de sécurité. Il permet de crédibiliser le fonctionnement des organes sociaux et du management par l'examen avant leur parution des comptes consolidés annuels et semestriels, par la revue des opérations financières ou par le renforcement des systèmes de contrôle interne et de la prévention des fraudes¹³⁷».

Non seulement O. Azières prend en compte les attributions évoquées par L. Vours, mais il ajoute notamment:

- La réputation de la Direction et du conseil d'administration;
- La prévention des fraudes.

Pour atteindre de tels buts le comité d'audit doit avoir en son sein des administrateurs indépendants, compétents et intègres.

La circulaire N° 10 - 2000 / CB du 23 juin 2000 autorise le conseil d'administration à créer un comité d'audit chargé singulièrement de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle dans l'accomplissement de sa mission.

Cette disposition de ladite circulaire, se trouve en conformité avec l'article 437 de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E, qui dit que : « Le conseil d'administration peut conférer à un ou à plusieurs de ses membres, tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés¹³⁸».

- La composition des comités d'audit:

La composition du comité doit être équilibrée pour que ses membres puissent faire tous les travaux nécessaires avec indépendance et objectivité.

L. Vours en donne les caractéristiques suivantes: « Un véritable **comité d'audit** est un comité composé de trois à cinq administrateurs nommés par le conseil d'administration, dont aucun n'exerce des fonctions de direction générale ou salariale dans l'entreprise, et dont l'un au moins est un administrateur "indépendant," c'est à dire un administrateur qui n'est ni un actionnaire important de la société de son groupe, ni lié de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire¹³⁹».

¹³⁷ In R.F.A.I N° 128 – Février 1996: Le gouvernemnet d'entreprise en question: Olivier Azières, page: 9.

¹³⁸ In Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E: Règles générales- La société en nom collectif- La société en commandite simple- La S.A.R.L- LA S.A- LA S.A unipersonnelle- La société en participation- La société de fait- LE G.I.E- Les infractions relatives aux sociétés et aux G.I.E- 1998, page: 177.

¹³⁹ In R.F.A.I N° 128- Février 1996: Audit interne, instrument de la Direction Générale ou bras séculier du comité d'audit? Louis Vours, page: 12.

Le rapport Viénot recommande que le comité d'audit soit composé d'au moins trois personnes et dans son nouveau rapport, le comité Viénot préconise au moins un tiers d'indépendants au sein des comités d'audit.

L'enquête de K.P.M.G-Audit sur la pratique des sociétés du S.B.F 250 relative à l'application des recommandations contenues dans le rapport Viénot montre que 96% des comités d'audit ont au moins trois membres (la moyenne est de 3;7 sur l'ensemble des sociétés)¹⁴⁰.

O. Azières donne davantage de précisions sur le mode de fonctionnement des comités d'audit en plus de leur composition par les propos suivants:« Un comité d'audit se composerait idéalement de trois membres indépendants vis à vis de la société et ayant des compétences en matière financière. Il se réunirait au moins trois fois par an (examen du contrôle interne, des comptes consolidés en milieu d'exercice et des comptes consolidés annuels). Enfin il convient d'organiser la publicité à donner à ses travaux afin qu'elle contribue à la crédibilisation des soins mis par le conseil d'administration à assumer ses responsabilités¹⁴¹».

- Comment intervient le comité d'audit?

Coopers & Lybrand dit:« L'une des principales responsabilités du comité d'audit étant le contrôle des états financiers, les auditeurs externes devront lui signaler ce qui peut dégrader leur qualité: erreurs significatives, mauvaises méthodes d'établissement, etc. Le comité doit se faire communiquer la démarche d'audit et l'étendue des travaux des auditeurs externes, revoir leurs recommandations et les missions de conseil qui peuvent leur être confiées par la Direction; il doit aussi participer à leur désignation et voir leurs honoraires¹⁴²».

De ce qui précède il ressort que c'est avec les auditeurs externes que le comité d'audit doit principalement travailler. Mais A. J. Ridley avance:« Qui est responsable de la fonction de supervision dans l'entreprise? Ce sont les actionnaires, représentés par le conseil d'administration. Celui-ci supervise donc:

- . Les conflits d'intérêts et les fraudes;
- . Le respect des lois et des principes éthiques;
- . Le contrôle interne.

Il appartient donc au conseil de demander à la Direction de définir des principes et d'établir des procédures; il doit ensuite vérifier qu'ils existent et qu'ils sont satisfaisants. En fait, c'est à l'audit interne d'assurer cette vérification et d'en faire ensuite directement rapport au conseil d'administration...

¹⁴⁰ In Audit N° 151- Septembre 2000: La pratique des comités d'audit tend à se développer, mais beaucoup reste à faire: Jean-Marie Pinel, page: 19.

¹⁴¹ In R.F.A.I N° 128- Février 1996: Le gouvernement d'entreprise en question: Olivier Azières, page: 9.

¹⁴² Idem: Les comités d'audit aux Etats-Unis: une étude de Coopers & Lybrand, page: 17.

Et l'auditeur interne peut aider le conseil d'administration à mieux jouer ce rôle (rôle de gouvernement d'entreprise:

- . En lui suggérant des idées à mettre à l'ordre du jour de ses délibérations
- . En l'informant sur l'état du gouvernement d'entreprise dans d'autres sociétés;
- . En lui communiquant des informations et des publications sur le sujet.
- . etc.

Tout cela implique que des statuts ou une charte aient bien défini au préalable les rôles et les responsabilités respectifs du conseil d'administration, du comité d'audit et de l'audit interne¹⁴³».

Le comité d'audit travaille donc de concert aussi bien avec les auditeurs externes qu'internes pour mener à bien ses missions.

M. Viénot dit que:« ...il a pour mission de formuler un avis sur la désignation ou le renouvellement des commissaires aux comptes; d'examiner les projets de comptes qui doivent être soumis au conseil (principes et méthodes comptables, principales options de clôture); d'examiner la cohérence des mécanismes mis en place pour le contrôle interne des procédures, des risques et, le cas échéant, du respect de l'éthique; d'examiner le programme de travail des auditeurs internes et externes. A cette fin, il peut entendre, hors la présence des mandataires sociaux, les commissaires aux comptes ainsi que les cadres responsables de l'établissement des comptes, du contrôle des risques et du respect de l'éthique. Il rend compte au conseil de ses travaux¹⁴⁴».

Autrement le comité d'audit collabore avec les auditeurs internes et externes, les commissaires aux comptes, les cadres répondant du respect de l'éthique, de l'établissement des comptes et du contrôle des risques.

Cependant, les structures de prévention et le contrôle interne demeurent limités dans leurs actions contre la fraude car cette dernière continue toujours de sévir malgré la complexité des barrages dressés sur son chemin.

En effet, « L'enquête internationale 2000 sur la fraude réalisé par Ernest & Young conclut, deux ans après la première enquête, que rien n'a réellement changé: non seulement les

¹⁴³ In R.F.A.I N°128- Février 1996: Contrôle interne et Gouvernement des entreprises: un défi pour l'audit interne: Anthony J. Ridley, page: 18.

¹⁴⁴ In R.F.A.I N° 128-Février 1996.: Le gouvernement d'entreprise en question: Marc Viénot, page:10.

directions échouent dans la gestion du risque de fraude au sein de leur entreprise, mais de plus elles ne tirent aucun enseignement de leurs erreurs une fois la fraude perpétrée¹⁴⁵».

Quelles sont donc les limites des structures de prévention et du contrôle interne?

V LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE ET DES STRUCTURES DE PREVENTION :

4-1 Les limites du contrôle interne, outil de prévention contre la fraude :

Le contrôle interne bien qu'il puisse aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ne peut pas être considéré comme un remède universel à tous les maux.

Il peut en effet informer sur les progrès ou le manque de progrès par exemple mais ne saurait changer un responsable incompetent en responsable compétent.

Par ailleurs, le contrôle interne ne peut donner qu'une assurance raisonnable et non absolue sur l'accomplissement des objectifs. Car, les limites propres à tout système de contrôle interne ont forcément un effet sur la probabilité que ces objectifs soient atteints. Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I disent:« Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnement dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. En outre, la collusion entre deux personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants "d'outrepasser" le système de contrôle interne. Enfin, une autre limite réside dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus¹⁴⁶».

4 - 2 Les limites des structures de prévention :

4 - 2 - 1 Les limites de l'audit interne :

L'auditeur interne malgré toutes les assurances qu'il est en droit d'attendre de la direction se trouve à découvert vis à vis de celle-ci car, il relève de cette dernière.

En effet, lorsque l'auteur de la faute est le premier responsable de l'entreprise, l'auditeur interne se trouve fragilisé car, risquant des représailles et à terme sa place. A ce sujet A. Denhart dit:« Pour autant il (l'auditeur interne) continue à rapporter essentiellement à sa direction générale, qui le recrute, le nomme et assure sa carrière si tant est que l'on puisse en faire une très longue dès lorsque l'on critique plus ou moins violemment son employeur.

¹⁴⁵ In http://www.ev.com/global/ger.nsf/France/ep_La_Fraude_100700 : La fraude un risque mal maîtrisé, page: 1.

¹⁴⁶ In La nouvelle pratique du contrôle interne: 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I, page: 109.

Tout le dispositif nouveau est fondé sur une organisation cohérente, serrée, et vertueuse. Que se passe-t-il lorsqu'un établissement se lance à corps perdu dans une politique de fuite en avant, de multiplication de filiales et participations, et dans des montages financiers si complexes que les meilleurs analystes n'arrivent plus à rien démêler? L'auditeur peut-il véritablement s'en ouvrir au comité d'audit, s'il en existe, à la commission bancaire, sans risquer un licenciement immédiat, ou une promotion- déplacement dans un grand établissement?¹⁴⁷».

4 - 2 - 2 Les limites de l'audit externe :

Comme indiqué tantôt, l'auditeur externe est soumis à une obligation de moyen. A ce titre il ne peut lui être reproché de n'avoir pas découvert des erreurs ou fraudes révélées plus tard, si toutes les diligences nécessaires ont été mises en œuvre par ses soins. Les auteurs R. Brien et J. Senécal écrivent par rapport à ce sujet:« La responsabilité du vérificateur face à son client consiste à respecter son engagement et à émettre une opinion sur les états financiers. Cependant le mandat du vérificateur n'implique pas l'obligation expresse de découvrir la fraude, si fraude il y a. Cette responsabilité relève beaucoup plus de la direction. Ainsi, s'il n'y a pas eu négligence de sa part et qu'il a respecté les normes de vérification généralement reconnues, il ne pourrait être tenu responsable d'une éventuelle fraude découverte ultérieurement¹⁴⁸».

4 - 2 - 3 Les limites du conseil d'administration:

Le conseil qui a un rôle de supervision et de contrôle peut faillir à sa mission lorsque:

- Les administrateurs n'ont pas les qualités nécessaires (compétence, intégrité, disponibilité, curiosité, etc.) pour effectuer les travaux qui les incombent.
- L'entreprise est dirigée par un président directeur général, dans la mesure où, ce dernier est impliqué dans la gestion de l'entreprise. Il est à ce titre juge et partie.

4 - 2 - 4 Les limites du comité d'audit :

M. Freyche en donne les limites par les propos suivants:« ... IL peut sembler amusant et paradoxal de vouloir adopter le modèle anglo-saxon au moment même où ce dernier, dans les pays concernés, suscite quelques interrogations.

Il est vrai que les comités d'audit ont des limites:

- Ils n'ont pas su empêcher les défaillances bancaires récentes aux Etats- Unis;

¹⁴⁷ In R.F.A.I N° 131- Octobre 1996: Grands risques, contrôle interne et responsabilité de l'inspecteur: Alain Dennhart, page: 28.

¹⁴⁸ In Contrôle interne et vérification- 2^{ème} impression 1984: Robert Brien et Jean Senécal, page: 18.

- Ils ne disposent pas toujours des ressources et de l'autorité nécessaires à leur mission ;
- La fonction du responsable de l'audit ou du contrôle, une des clés de voûte du système, n'est pas encore suffisamment précisée. La question est de savoir, sans ambiguïté, s'il dépend du comité d'audit ou du président de la société;
- La qualité des comités d'audit dépend naturellement de celles de leurs membres et de leur président. Cependant, le risque que les autres administrateurs se désintéressent de l'activité de l'entreprise, faisant entièrement confiance au comité est réel;
- Le danger d'une obstruction permanente des dirigeants dans leur rôle opérationnel n'est pas théorique, et la mise en place des différents comités pourrait aboutir à une dilution des responsabilités;
- L'importance de la confidentialité des affaires et la crainte d'assister à la divulgation d'information stratégiques restent présents¹⁴⁹».

Au total, toutes les structures et l'outil de prévention ont des limites. Comment alors prévenir la fraude?

La seule alternative à envisager dans ce cadre demeure être la culture d'entreprise qui est présentée comme l'arme ultime contre la fraude.

Pierre Schick dit à cet effet : « La responsabilité de mettre en œuvre des mesures de sécurité contre la fraude relève du management et en tout premier lieu du dirigeant qui doit en assumer la "paternité". C'est à lui qu'il incombe de développer une culture de contrôle dans l'organisation et de donner l'exemple en appliquant les règles d'intégrité et d'éthique strictes¹⁵⁰».

Qu'est ce que la culture d'entreprise ? Comment prévient -elle la fraude ?

V LA CULTURE D'ENTREPRISE ARME ULTIME CONTRE LA FRAUDE :

Elle repose sur l'environnement de contrôle qui constitue la base pyramidale du COSO (voire plus haut les composants du contrôle interne).

L'environnement de contrôle d'après J. P Dequevy¹⁵¹ c'est:

- l'éthique et l'intégrité;

¹⁴⁹ In R.F.A.I N° 128- Décembre 1995: Risques financiers et systèmes de contrôle interne: Michel Freyche, pge: 22.

¹⁵⁰ In R.F.A.I N° 135 – juin 1997 : Il y a des mesures concrètes à prendre pour limiter les risques de fraude. Pierre Schick, page : 26.

¹⁵¹ In Bulletin de l'audit interne N°13-Juin 1999: Approche COSO du contrôle interne: J. P. Dequevy, page: 7.

- les compétences du personnel;
- le type de management opérationnel ou la philosophie de la direction générale

Aucun de ces éléments ne représente à lui seul l'environnement de contrôle. Considérés dans leur ensemble, ils renvoient à cette notion et par ricochet à celle de culture d'entreprise.

5 - 1 L'ETHIQUE ET L'INTEGRITE :

« L'essor de l'éthique est une réaction à la corruption et à la fraude. On trouve des références à des principes très généraux, comme l'honnêteté, la loyauté, l'équité, le respect des autres, etc. Egalement, des références aux philosophes Kant en particulier- ou à de grands courants de pensée comme le christianisme social¹⁵²».

Pour combattre donc la fraude il s'agira de faire partager les valeurs décrites ci-dessus avec le personnel de l'entreprise.

Dans ce cadre le management a un rôle important à jouer car il constitue la référence au sein de l'entreprise. En effet, le management doit donner l'exemple en adoptant un comportement conforme à l'éthique.

L'exemple est le moyen par excellence qui favorise le développement d'un tel message car le penchant d'un employé est de prendre spontanément ses responsables pour modèle. A ce propos L. Vaurs dit:« Son rôle évidemment essentiel doit être double.

Il doit d'une part impulser des valeurs d'éthique au sein de l'entreprise; il doit d'autre part les faire respecter notamment par l'exemplarité. L'intégrité personnelle et reconnue du chef d'entreprise conditionne certainement l'éthique de celle-ci et il ne doit pas y avoir de décalage entre le discours et l'action, tout en sachant cependant que l'angélisme n'est pas de mise dans les affaires¹⁵³».

Cependant, servir d'exemple est une condition mais, non suffisante pour promouvoir l'éthique dans l'entreprise car des employés peuvent se plaindre de n'avoir pas été associés à la mise en œuvre d'une telle démarche. C'est pourquoi, l'exemplarité doit être sous tendue par une large politique de communication en direction du personnel sur les valeurs et les normes retenues par l'entreprise.

Ainsi:« En France, le rapport d'étape de la commission de prévention de la corruption, mise en place en Avril 1992 par le premier ministre Pierre Bérégovoy, a repris la proposition de l'ordre des experts comptables de créer des codes d'éthique dans les entreprises privées et suggéré de rédiger des codes de déontologie dans les ministères, les services de l'Etat, les

¹⁵² In R;F;A.I N° 123- Février 1995: Fraude financière et éthique d'entreprise: Edouard Salustro, page: 10.

¹⁵³ In Audit N°152- Décembre 2000: Je crois que si l'objet final de l'entreprise est de gagner de l'argent, elle ne peut le faire à n'importe quel prix, avec n'importe quels moyens et sans considération de l'éthique: Louis Vaurs, page: 13.

établissements publics et les entreprises nationales, ainsi que de créer des comités de déontologie¹⁵⁴».

En cas d'inobservance du code d'éthique, des mesures répressives accompagnées d'une politique de révélation des diverses infractions causées sont à appliquer systématiquement.

Les initiatives de cette nature lorsqu'elles sont adoptées par la direction générale seront forcément comprises comme les signaux précurseurs de la culture d'entreprise. En effet: « Assurer la publication, ce n'est pas s'assurer que le cas de la fraude figurera dans les journaux avec tous les détails jusqu'à ce que conviction soit faite. Une telle publicité pourrait être, en effet, assimilée à une diffamation. La publication dont il s'agit a un caractère interne. Elle vise à dépersonnaliser le cas et s'adresse par un bulletin aux auditeurs, au personnel de sécurité, aux employés et aux dirigeants concernés¹⁵⁵

5 - 2 LES COMPETENCES DU PERSONNEL :

« "La compétence est l'ensemble des savoirs mobilisés en situation de travail."

Ses composants sont:

- Les savoirs ou connaissances spécifiques ;
- Les savoirs mis en pratique, savoir-faire, les aptitudes ;
- L'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités ;
- L'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer¹⁵⁶».

Elle est ainsi à la base du travail bien fait et évite à l'entreprise moult erreurs et omissions ainsi que les malfaçons. C'est à la direction qu'il revient dans la plupart du temps de fixer le niveau de la qualité exigée pour les tâches à effectuer par rapport aux objectifs de l'entreprise, et des plans stratégiques à appliquer.

Dans de nombreux cas, les compétences désirées sont en cohérence avec le coût (par exemple, il ne sera pas nécessaire de recruter un ingénieur informaticien pour des travaux de saisie à l'ordinateur. Une secrétaire suffira).

Pour chaque mission, la Direction doit déterminer les niveaux de compétence à rechercher et, les exprimer à l'image des composants ci-dessus indiqués.

Au moment de préciser les connaissances et les capacités requises, la nature et le degré de jugement mis en œuvre à chaque mission sont au nombre des éléments à considérer car, il y a fréquemment une liaison étroite entre l'étendue du contrôle et le niveau de compétences exigées.

¹⁵⁴ In R.F.A.I n° 123- Février 1995: Fraude financière et éthique d'entreprise: Edouard Salustro, page: 10.

¹⁵⁵ In R.F.A.I N° 123- Février 1995: Organiser la prévention de la fraude; W. Stève Albrecht, Edwin A. Mc Dermott, Timothy L. Williams, page: 8.

¹⁵⁶ In Tous D.R.H- 1996: sous la direction de Jean- Marie Peretti, page: 166.

5 - 3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMITE D'AUDIT :

L'environnement de contrôle et la culture d'entreprise dépendent dans une large mesure du conseil d'administration et du comité d'audit. En effet, la compétence et l'intégrité ainsi que la personnalité et l'indépendance des membres qui y siègent constituent des éléments déterminants de l'environnement de contrôle. A ce titre Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I écrivent:« L'expérience et l'envergure de leurs membres, leur indépendance vis à vis des dirigeants, leur niveau d'engagement dans la conduite de l'entreprise, leur rigueur dans le contrôle des opérations ainsi que la pertinence de leurs actions sont des facteurs importants de l'environnement de contrôle. De même, doit être également prise en compte leur volonté d'aborder et de suivre, avec le management des questions difficiles liées aux stratégies et aux performances¹⁵⁷».

Il y a lieu aussi de noter que l'influence réciproque entre le comité d'audit ou le conseil d'administration et les auditeurs internes et externes agit sur l'environnement de contrôle.

Pour assumer sa mission et imprimer au contrôle interne toute son efficacité, le conseil d'administration doit se doter d'administrateurs indépendants en nombre suffisant qui ont des compétences techniques requises et jouissant d'une intégrité reconnue ainsi que la volonté suffisante de diriger, guider et contrôler dans le souci d'atteindre les objectifs définis.

5 - 4 LA PHILOSOPHIE ET LE STYLE DE MANAGEMENT :

Ils ont une conséquence sur la manière de diriger les affaires de l'entreprise et sur le niveau de risque admis (approche risquée ou très conservatrice).

La façon de se comporter à l'égard de l'information financière (choix d'option agressive ou prudente en matière de principes comptables, niveau de soin et de réalisme apporté aux estimations comptables.)ou, à l'endroit des fonctions comptables et informatiques et le personnel sont également des éléments notables de la philosophie et du style de management.

5 - 5 LA MOTIVATION DU PERSONNEL :

J. Delacarte dit:« Je voudrais maintenant aborder un deuxième point sur les responsabilités des administrateurs: pour moi, elles n'existent pas seulement vis à vis du marché et des actionnaires; elles s'exercent aussi vis à vis des clients et des employés. C'est ce que j'appelle les trois respects que doit avoir une société:

- Respect du client: il faut être compétitif;
- Respect des salariés: il faut être motivant et se développer;
- Respect des actionnaires: il faut être rentable.

¹⁵⁷ In La nouvelle pratique du contrôle interne - 4^{ème} tirage 1998: Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I, page: 40.

C'est le rôle du conseil d'administration et de la Direction générale de veiller à ce que la société pratique ces trois respects d'une manière équilibrée¹⁵⁸».

De ce qui précède, il ressort que les salariés viennent avant les actionnaires dans la chaîne de respect.

En effet, les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise, ce qui est bon pour cette dernière est logiquement bon pour les actionnaires. C'est dans cette optique qu'il faut mettre le personnel dans les conditions adéquates de travail pour qu'il produise honnêtement.

Faillir à cette donnée revient à exposer le personnel à la tentation et à effectuer des pratiques frauduleuses. A ce sujet Hellriegel, Slocum et Woodman disent:« Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans leur travail affectent leur productivité. A bien des égards, la fonction de manager consiste à canaliser efficacement des employés vers la réalisation des objectifs de l'organisation¹⁵⁹».

Autrement dit, la productivité du personnel est fonction de sa motivation. Plus le travail est intéressant pour l'employé, plus il est enclin à produire et vice versa. Or, le travail est intéressant pour le personnel lorsque la rémunération obtenue en retour de la prestation fournie compense aux yeux des prestataires l'effort qui a été engagé. Ce qui pose le principe de l'équité.

L'équité d'après B. Sire:« Est un sentiment relatif dont les études empiriques ont clairement montré l'importance sur la satisfaction et les comportements au travail.

On admet généralement, depuis les travaux de J. Adams (1963), que la perception d'équité sur les rémunérations résulte d'une comparaison faite par l'individu (i) sur le rapport: Rémunération / Contribution telle que $R_i / C_i \neq R_j / C_j$.

Si cette comparaison aboutit à un sentiment d'iniquité en défaveur du salarié ($R_i / C_i < R_j / C_j$), il provoque chez celui-ci deux types de comportement:

- Soit il modifie son ratio en faisant varier la rémunération à la hausse (revendication salariale) ou le dénominateur à la baisse (diminution de ses efforts de travail);
- Soit il modifie sa perception d'ensemble en changeant d'individu repère (j) ou en changeant le mode de calcul des termes du ratio (en général les contributions¹⁶⁰».

¹⁵⁸ In R.F.A.I N) 128- Février 1996: Le gouvernement d'entreprise en question; une conférence débat du Groupement des Associations Professionnelles de la Finance (G.P.F): Jean Delacarte, page: 10.

¹⁵⁹ In Management des organisations- 1997: Hellriegel, Slocum, et Woodman, page: 158.

¹⁶⁰ In Tous D.R.H- Sixième tirage 2000: sous la direction de Jean-Marie Peretti, page: 210.

Il revient donc au conseil d'administration et à la Direction générale de développer la culture de l'équité dans un cadre transparent en y prêtant une attention particulière.

En effet, comme le disait B. Reynaud:« La transparence des règles est la première des conditions de leur acceptabilité. Tout ce que les salariés ne perçoivent pas clairement dans les règles de fonctionnement est de nature à éveiller des soupçons et donc à provoquer des phénomènes de rejets¹⁶¹».

Il y a donc lieu de mettre en place un système adéquat d'information à l'interne qui permettra à tout un chacun de se renseigner sur les conditions de la rémunération à l'intérieur du groupe dans lequel il se trouve pour faire les comparaisons indispensables à sa perception de l'équité.

En définitive, la prévention de la fraude commence par la mise en place par le management et le personnel d'un système de contrôle interne performant.

Il revient à l'audit interne de veiller sur la qualité de ce contrôle interne en corrigeant ses dysfonctionnements par rapport à l'évolution de l'entreprise pour que le système établi puisse garder toute son efficacité.

Pour ce faire l'audit interne collabore avec les auditeurs externes qui ont la charge de rassurer les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, banques, actionnaires, etc.) sur la régularité et la sincérité des états financiers ainsi que l'image fidèle du patrimoine et du résultat de l'entreprise par l'expression d'une opinion motivée.

Le conseil d'administration et le comité d'audit effectuent:

- La revue de l'information financière;
- La compréhension et la supervision du système de contrôle interne.

Mais, malgré l'érection de l'ensemble de ces barrages (contrôle interne, audits interne et externe, conseil d'administration et comité d'audit), la fraude continue de sévir. Ce qui a mis en exergue les limites de l'ensemble des barrages anti-fraudes.

L'arme ultime contre la fraude demeure être la culture d'entreprise dont le pilier essentiel est l'environnement de contrôle qui est la base pyramidale du COSO.

L'environnement de contrôle est un ensemble de concepts allant de l'éthique à la politique de motivation du personnel en passant par le style ou la philosophie de management. C'est donc un état d'esprit. A ce sujet X. de Phily dit:« La meilleure prévention de la fraude n'est pas le renforcement des équipes d'auditeurs, mais la création d'un **état d'esprit de rigueur et un référentiel de comportements**. C'est donc un travail de longue haleine¹⁶²».

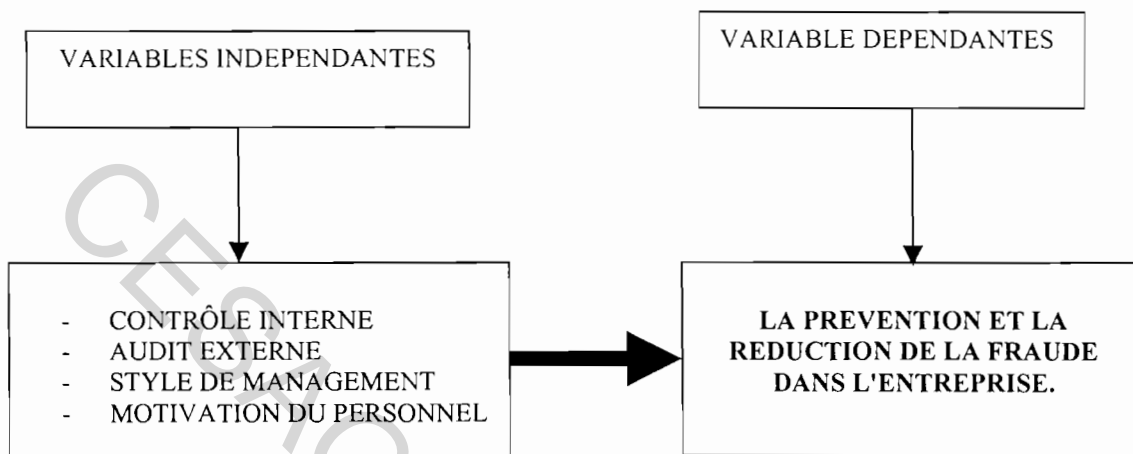
¹⁶¹ Idem.

¹⁶² In R.F.A.I N° 135- Juin 1997: Encore la fraude: Xavier de Phily, page: 4.

Par rapport aux concepts théoriques développés le modèle général d'analyse proposé sera le suivant :

Figure N° 2 : modèle général d'analyse de la prévention de la fraude

Au sein de l'entreprise :



Source : Nous mêmes.

CHAPITRE IV LA METHODOLOGIE D'ETUDES :

La revue de littérature nous a permis de développer les concepts de base relatifs à la prévention et à la réduction de la fraude dans l'entreprise.

Cette démarche a abouti à la construction d'un modèle général d'analyse. L'examen de la prévention de la fraude au sein de la banque "XALIIS" passe nécessairement par la conception d'un modèle d'analyse découlant du modèle général d'analyse mais qui tiendra compte des spécificités de "XALIIS". La sélection et l'interprétation des variables à retenir se feront donc dans ce cadre.

Ainsi, en fonction des variables choisies, nous définirons des indicateurs de mesure pour mieux les estimer.

I Elaboration du modèle d'analyse :

Le modèle d'analyse met en rapport des variables qui agissent sur la prévention de la fraude au sein de la banque "XALIIS".

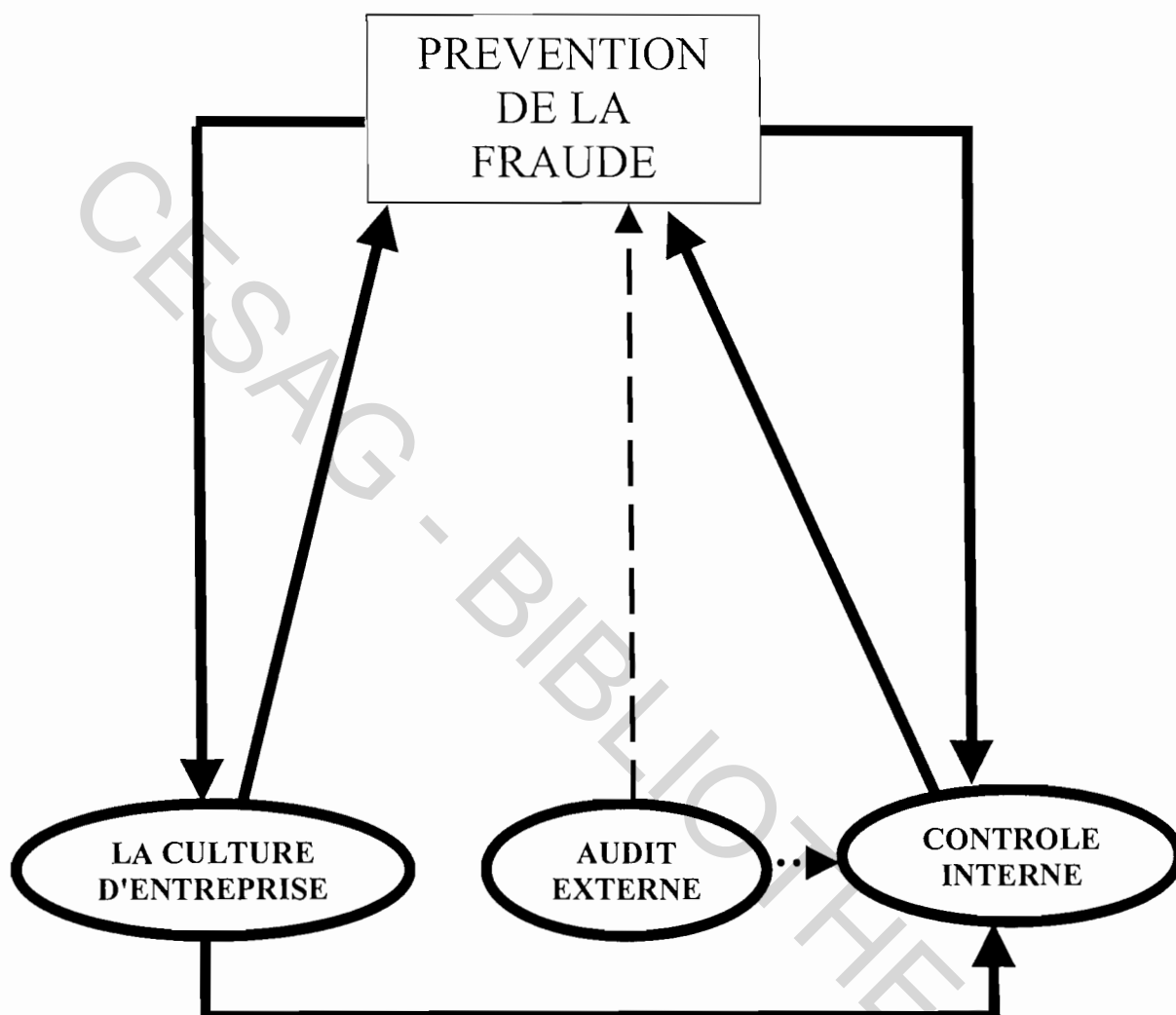
La qualité des variables retenues ainsi que les liens existant entre celles-ci et la prévention de la fraude seront estimés par des indicateurs de mesure préalablement définis.

La construction du modèle se fera par une représentation schématique et la définition des variables sélectionnées.

1-1 Le schéma du modèle d'analyse :

Le modèle d'analyse de la prévention de la fraude au sein de la banque "XALIIS" est le suivant :

Figure N° 3 : Modèle d'analyse de la prévention et de la réduction de la fraude de la banque "XALIIS" :



Source : Nous mêmes.

Commentaires de la figure N° 3 :

- La prévention et la réduction de la fraude dépend de la portée du contrôle interne qui englobe : l'audit interne, le conseil d'administration, le comité d'audit, les objectifs, les moyens, le système d'information et de pilotage, l'organisation, les manuels de procédures et la supervision. Il constitue à ce titre l'outil de prévention et de réduction de la fraude.
- La culture d'entreprise domine la conception et l'application du contrôle interne, agit alors sur la prévention et la réduction de la fraude :

- L'audit externe, en fonction de ses tests sur le contrôle, détermine l'étendue de ses travaux, il intervient donc dans la prévention et la réduction de la fraude en fonction de la qualité du contrôle interne en place au sein de l'entreprise.
- La prévention et la réduction de la fraude enfin, retro agit sur la culture d'entreprise et le contrôle interne.

1-2 Les variables du modèle d'analyse :

Le modèle d'analyse de la prévention de la fraude au sein de "XALIIS" que nous avons retenu comprend deux sortes de variables :

* Les variables indépendantes :

Elles influent sur la prévention de la fraude au sein de l'entreprise

* La variable dépendante :

Elle est soumise à l'influence des variables indépendantes et agit en retour sur certaines d'entre elles.

1-2-1 Les variables indépendantes du modèle:

Les variables indépendantes maintenues sont : "LA CULTURE D'ENTREPRISE", "L'AUDIT EXTERNE", "LE CONTROLE INTERNE".

1-2-2 La variable dépendante :

La variable dépendante retenue est " LA PREVENTION ET LA REDUCTION DE LA FRAUDE"

1-3 Les indicateurs de mesure des variables indépendantes :

Dans le souci de mieux apprécier la prévention de la fraude au sein de la banque "XALIIS", la définition des indicateurs de mesure des variables indépendantes nous est apparue comme une nécessité, car elle permet de cerner la portée de ces dernières.

Les indicateurs sélectionnés ne sont pas les seuls du genre, mais ils constituent à nos yeux les plus importants pour l'analyse de la prévention de la fraude.

L'appréciation des indicateurs a été rendue possible grâce :

- Au questionnaire de contrôle interne,
- A la recherche documentaire,
- A l'interview

Tableau N° 9 : Les indicateurs de mesure :

Dimensions	Mesures
1 - La culture d'entreprise :	
1-1 La compétence	. Existence d'un plan de formation régulièrement mis à jour.
1-2 La motivation du personnel	. Existence d'un plan de carrière pour chaque agent.
2 - Le contrôle interne :	
2 - 1 L'audit interne	. Existence d'un service d'audit interne . Existence d'une charte d'audit interne . Existence d'une cartographie détaillée des risques
2 - 3 Le comité d'audit	. Existence d'un comité d'audit
2 - 4 Le conseil d'administration	. Existence du conseil d'administration
2 - 5 Les objectifs	. Existence d'objectifs
2 - 6 Les moyens	
2 - 6 - 1 Les moyens humains	
• Le recrutement	. Existence d'outils permettant de prévoir le comportement professionnel des recrues
• La formation professionnelle	. Existence d'une structure chargée de la formation
2 - 6 - 2 Les moyens financiers	. Existence des différents budgets . Existence d'une structure chargée du contrôle des budgets
2 - 7 L'organisation	
2 - 7 - 1 L'organigramme	. Existence d'un organigramme daté par service
2 - 7 - 2 L'analyse des postes	. Existence d'une analyse de poste à jour par agent arrimée à l'organigramme
2 - 7 - 3 Le recueil des pouvoirs et latitudes	. Existence du recueil des pouvoirs et latitudes à jour

Tableau N° 9 (suite) : les indicateurs de mesure

Dimensions	Mesures
2- 8 L'élément matériel	<ul style="list-style-type: none"> . Existence de coffres-forts, vigiles, alarmes, cameras vidéos, extincteurs . Existence du plan de circulation en cas de sinistre . Existence de police d'assurance contre l'incendie, les agressions externes, les accidents de la route.
2- 9 Le manuel des procédures	<ul style="list-style-type: none"> . Existence du manuel des procédures à jour.
3 – L'audit externe	<ul style="list-style-type: none"> . Existence de commissaires aux comptes

La conception du modèle étant effectuée, nous allons maintenant préciser les caractéristiques des différents éléments se rapportant à la recherche et recueillir ensuite les données nécessaires à l'étude.

II La structuration des travaux de recherche :

Elle a comme caractère essentiel l'expression d'hypothèses ainsi que la détermination des cibles de recherche à atteindre.

2-1 L'expression des hypothèses de recherche :

Cette démarche repose sur la question d'ordre général qui suit : **En quoi le contrôle interne, l'audit externe et la culture d'entreprise ont ils une influence sur la prévention de la fraude au niveau de la trésorerie de la banque "XALIIS" ?**

Par rapport à cette question, les hypothèses indiquées ci-dessous ont été formulées.

- 1- La prévention de la fraude est subordonnée à l'efficacité du contrôle interne ;
- 2- L'efficacité du contrôle interne est liée à son élaboration et à sa mise en œuvre ;
- 3- La culture d'entreprise, le conseil d'administration, le comité d'audit, l'audit interne et l'audit externe agissent sur l'élaboration et la mise en œuvre du contrôle interne.
- 4- La prévention de la fraude retro agit sur la culture d'entreprise.

2-2 Les cibles de recherche :

Elles délimitent le cadre de la recherche par la définition des informations nécessaires et des outils indispensables pour leur collecte.

Ainsi par rapport à la variable dépendante, notre approche sera de nous assurer que la prévention de la fraude est effective au niveau de la trésorerie de "XALIIS".

S'agissant des variables indépendantes, notre démarche consistera à :

- . Vérifier l'existence des dispositifs de contrôle interne au niveau de la trésorerie de "XALIIS" et l'examen de leur effet sur le système de contrôle interne.
- . Dans un deuxième temps l'effet de l'audit interne, de l'audit externe et du conseil d'administration sur le système de contrôle interne.
- . Et finalement, nous assurer que la culture d'entreprise permet de prévenir la fraude.

L'atteinte de ces objectifs passe par la collecte et l'analyse de données au niveau de la banque "XALIIS".

III La collecte et l'analyse des données :

Pour mieux cerner les dimensions du modèle d'analyse, nous avons déterminé un échantillon, et de la même manière, nous avons sélectionné les outils de collecte susceptibles d'être appropriés au cadre définit.

3-1 La procédure d'échantillonnage et les outils de collecte

Des données :

Dans un premier temps, notre ambition était d'étudier la prévention de la fraude au niveau de l'ensemble des opérations de trésorerie qui sont traitées par les différentes structures de la banque "XALIIS". Mais compte tenu de la multiplicité des opérations, de la complexité de la tâche et des contraintes de délai nous limiterons nos travaux à l'étude de deux opérations de trésorerie choisies au hasard au niveau de chaque structure.

Ce qui représente un taux de couverture de l'ensemble des opérations de trésorerie de 57 %. Il est à noter que les opérations traitées par la direction des engagements ont été intégralement couvertes soit un total de 9 opérations à raison de 3 opérations pour le service chargé des engagements et de 6 opérations pour le service chargé des affaires juridiques et du contentieux.

Les données collectées ont comme sources, les informations recueillies lors des travaux d'audit effectués au cours du stage à la banque "XALIIS".

Cette démarche a été sous tendue par des interviews de différents agents au niveau du cycle de la trésorerie et de certains responsables.

S'agissant des outils de collecte, nous avons lié leur sélection aux objectifs de recherche. Ce sont :

3-1-1 Les grilles d'analyse des tâches :

En fonction de l'évolution de notre stage dans les structures qui s'occupent des opérations de trésorerie nous avons construit des grilles d'analyse des tâches pour vérifier si les tâches incompatibles sont séparées et si les procédures sont respectées.

3-1-2 L'analyse documentaire :

Elle a concerné les documents suivants :

- Les définitions de fonctions des différents agents ;
- Les manuels de procédures des différents services concernés ;
- Les statuts de la banque "XALIIS"
- Le règlement intérieur de la banque "XALIIS"
- Divers documents internes.

3-1-3 Le questionnaire de contrôle interne : (voir à l'annexe V)

Compte tenu de la spécificité de l'entreprise qui est un établissement de crédit, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne comme un guide d'évaluation dans nos travaux de recherche.

3-1-4 La grille d'ancienneté à un poste :

Cet outil a été utilisé afin de nous assurer qu'il n'y a pas d'agent au sein des structures traitant les opérations de trésorerie qui a trop longtemps duré dans un poste sensible.

3-1-5 Le tableau d'identification des risques

Il doit nous permettre de déceler les points faibles du système de contrôle interne au niveau des structures traitant les opérations de trésorerie au sein de la banque "XALIIS" ainsi que les causes et les conséquences. Ce qui amènera à faire ressortir les limites du contrôle interne.

Nous traiterons donc, la deuxième partie en fonction de l'approche méthodologique ci-dessus décrite.

2^{ème} PARTIE :
LA PREVENTION DE LA FRAUDE AU NIVEAU DE
LA TRESORERIE :
LE CAS DE LA BANQUE "XALIIS"

Chapitre I PRESENTATION DE LA BANQUE "XALIIS" :

Nous présenterons la banque "XALIIS" à travers ses aspects suivants : : l'historique, l'objet, les sources de financement et l'organisation générale.

I Historique de la banque "XALIIS" :

La banque "XALIIS" est née des cendres de la banque "FEEKH" en 198N. En effet, suite à la restructuration du secteur bancaire survenue au cours des années 1980, l'Etat sénégalais décida un désengagement de ce domaine de l'activité économique en cédant plus de 90 % de sa part du capital à un grand groupe bancaire français ayant une très longue expérience en la matière.

Dans les faits, cela a entraîné :

- L'insertion de "XALIIS" dans le réseau du groupe français qui en est devenu propriétaire ;
- Le changement du nom qui est désormais "XALIIS" ;
- L'affectation du patrimoine sain (actif et passif) de la défunte banque à "XALIIS" ;
- La recomposition du conseil d'administration qui est désormais constitué d'administrateurs désignés par la maison mère ;
- Le re dimensionnement des activités par la réduction du nombre des agences au strict minimum ;
- Le remplacement de l'équipe de direction par une nouvelle, envoyée du siège ;
- La compression du personnel d'environ 250 agents ramenant ainsi l'effectif à une centaine de personnes.

La nouvelle banque a été agréée par l'arrêté N° XXX du VV du mois K 198N du ministère de l'économie et des finances.

Constituée sous la forme d'une société anonyme, elle est re immatriculée sur la liste des établissements de crédit de l'U.M.O.A sous le N° YYY. Le capital de la nouvelle société est d'environ 2 milliards de francs C.F.A et son siège social est situé au 07 avenue des millionnaires à Dakar.

La banque "XALIIS" vient de loin, puisque d'une situation de dépôt de bilan en 198N, elle occupe aujourd'hui un rang honorable dans le classement des établissements de crédit de la place dans la mesure où elle se situe parmi les sept premières du Sénégal en fonction du total du bilan.

II Objet de la banque "XALIIS" :

D'après ses statuts, la banque "XALIIS" a pour objet en tout pays, particulièrement dans les Etats parties du traité de l'O.H.A.D.A et spécialement en république du Sénégal, la pratique des opérations commerciales de banque et notamment de faire pour son compte, pour le compte de tiers ou en participation, toutes opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières et généralement l'ensemble des opérations et entreprises pouvant intéresser la banque (voir annexe VI).

III Les sources de financement de "XALIIS" :

La société peut se procurer les fonds nécessaires à la réalisation de ces opérations, en outre des capitaux déposés par sa clientèle au moyen de l'émission de billets à ordre, ou bons à court ou long terme et au moyen de réescompte des avances qui pourront éventuellement lui être accordées à cet effet par tous établissements publics ou privés.

IV L'organisation générale de la banque "XALIIS" :

La banque "XALIIS" est organisée de la manière suivante :

- Le conseil d'administration
- Le directeur général qui est assisté par un secrétariat
- L'audit interne qui est rattaché au directeur général

En position staff : la direction administrative, la direction des engagements et des affaires juridiques, la direction de l'exploitation et la direction financière.

4-1 L'organigramme général de "XALIIS" (voir schéma à l'annexe VII)

Il fait ressortir quatre grandes directions fonctionnelles auxquelles sont rattachées les services suivants :

4-1-1 La direction administrative :

Quatre départements se trouvant au même niveau hiérarchique sont rattachés à la direction administrative. Ce sont :

- Le personnel ;
- L'informatique ;
- L'organisation et les procédures ;
- Le département chargé des liquidités (D.C.L) qui comprend les services de caisse, change, commerce extérieur (com. ex) et portefeuille.

4-1-2 La direction des engagements et des affaires juridiques :

Elle contrôle deux départements à savoir :

- Le département des engagements ;

- Le département juridique.

4-1-3 La direction de l'exploitation :

Le directeur est assisté par un pool secrétariat et un service d'appui commercial. Trois départements d'exploitation (Entreprises, particuliers, professionnels) et les différentes agences se trouvent au même niveau hiérarchique. Ils sont directement rattachés à la direction de l'exploitation.

4-1-4 La direction financière :

Les départements suivants lui sont rattachés :

- La comptabilité ;
- La trésorerie ;
- Le contrôle de gestion.

**Chapitre II DESCRIPTION DETAILLEE DES DISPOSITIFS DU
 CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DES STRUCTURES
 TRAITANT LES OPERATIONS DE TRESORERIE :**

**Titre I :LES STRUCTURES CHARGEES DES OPERATIONS
 DE TRESORERIE :**

Section I Le département chargé des liquidités : (D.C.L)

I La présentation du département:

Comme son nom l'indique, ce département regroupe les services suivants :

- La caisse ;
- Le change ;
- Le Service Chargé des opérations Domestiques (S.C.O.D) ;
- Le commerce extérieur (COM EX).

Le D.C.L est rattaché à la direction administrative et est dirigé par un chef de département qui est assisté par un secrétariat et un planton. Le responsable du département est secondé par un adjoint ayant sous ses ordres les quatre chefs de service opérationnels. L'effectif du département est de 39 agents soit environ 33% du personnel, qui est reparti comme suit :

- Direction : 4 agents ;
- Caisse : 17 agents ;
- Change : 4 agents ;
- COM EX : 7 agents ;
- Le service Chargé des Opérations Domestiques (S.C.O.D) : 7 agents.

Les attributions du chef de département, de son adjoint, des quatre responsables de service ainsi que les chefs de section au niveau de la caisse sont précisées dans des définitions de fonction qui sont les leurs.

Si les autres agents relevant des différents services ont des postes fixes, force est de constater que les tâches effectuées par ces employés ne sont analysées nulle part. Or, comme il a été évoqué tantôt, la description des tâches (analyse des tâches) est une nécessité pour tout employé à cause des faits que nous rappelons :

Elle permet de responsabiliser et met à nu:

- . les tâches oubliées et qui ne sont attribuées à personne ;

- . les tâches doublement effectuées par deux agents distincts et souvent de manière différente ;
- . les tâches ne servant à rien ;
- . les tâches inconciliables.

En outre l'analyse des tâches, reliée à l'organigramme doit spécifier au bénéficiaire sa position hiérarchique dans la chaîne de commandement. Ainsi, il doit savoir :

- . de qui il reçoit des ordres ;
- . à qui il donne des ordres ;
- . quelles sont les origines des données indispensables à la réalisation de sa tâche ;
- . et qui reçoit les résultats de son activité.

II L'organigramme du D.C.L : (voir schéma à l'annexe VIII)

La structure du D.C.L est à l'image de l'organigramme général qui est de type fonctionnel. Elle présente donc les mêmes caractéristiques en terme d'avantages et d'inconvénients que ce dernier et s'adapte à l'évolution du département.

En effet, la politique de re dimensionnement des activités de la banque se poursuit et touche en premier lieu le D.C.L qui devra voir ses effectifs diminuer dans le futur car certaines tâches du service de la caisse seront sous traitées à l'externe, comme c'est le cas déjà du ramassage des fonds et du paiement à certains guichets.

Voyons à présent les différents services en détail.

III Les différents services et les opérations traitées:

1 Le service chargé de la caisse :

1- 1 Les missions de la caisse :

Ce service est chargé de :

- Encaisser les versements en espèces des clients ou des tiers pour le compte de la clientèle ;
- Restituer les dépôts en espèces sous forme de chèque de retrait ou chèque de paiement ;
- Encaisser les chèques pour le compte de la clientèle (remise de chèque) ;
- Certifier les chèques (c'est à dire bloquer la provision équivalent au montant inscrit sur le chèque en faveur du porteur pendant un délai déterminé. A la banque "XALIIS", ce délai est de 30 jours) ;
- Gérer Le ramassage des fonds effectué par la société "KANA" ;
- Payer les chèques tirés par les correspondants étrangers (T.C.E) ;

- Effectuer les mises à disposition ;
- Effectuer les paiements de dépannage (client de la société mère détenteur de chéquier ou de carte bleue).
- Louer des coffres forts

1-2 L'organisation de la caisse :

1-2-1 L'organigramme : (voir le schéma à l'annexe IX)

1-2-1-1 Les avantages et les inconvénients de cet organigramme :

L'organigramme ci-dessus présenté dessert la clientèle en fonction de sa nature : entreprise, prioritaire, ordinaire. C'est donc une structure par clientèle.

A ce titre :

- les deux caisses entreprises : sont réservées prioritairement aux grandes entreprises manipulant des numéraires importants
- Le guichet prioritaire : s'occupe des diplomates, des personnalités importantes du pays ainsi que les clients ayant des comptes significatifs.
- Les guichets/ payeurs : sont réservés à la clientèle ordinaire.

. Les avantages de la structure par client :

Cette structure comporte les avantages suivants :

- une meilleure adaptation de l'entreprise aux besoins des clients ;
- un intérêt particulier accordé aux clients représentant une part importante du chiffre d'affaires ;
- la formation de commerciaux spécialistes d'une branche particulière de clients ;

. Les limites d'un tel organigramme :

Le principal inconvénient porte sur la relative rigidité qui compromet la coordination des activités de l'ensemble du service.

Il y a un problème d'ajustement dans les périodes de fluctuation des activités de l'entreprise (période de basse conjoncture, période d'expansion). Ce système peut également conduire à une sous utilisation du personnel spécialisé dans un type de client.

En définitive, l'organigramme du service de la caisse tel que conçu cadre avec la stratégie développée par la direction à savoir : le re dimensionnement des activités par la réduction des agences et des comptes à gérer, le ciblage de clients ayant une assise financière solide.

Ainsi, pour réduire les inconvénients ci – dessus évoqués, les responsables autorisent souvent les caisses non engorgées à payer en fonction de l'affluence

1-3 La description des fonctions et le recueil des

pouvoirs et latitudes :

A la banque "XALIIS", il existe des définitions de fonction qui englobent les descriptions de fonction et les pouvoirs et latitudes.

Mais, nous avons constaté que :

- Contrairement aux prescriptions de Mr Pebereau (voir plus haut la description des postes), l'analyse des postes n'a pas été étendue à l'ensemble du personnel. En effet, il n'en existe que pour le chef de caisse, le chef de sous section et le chef de bureau (voir schéma de l'organigramme) ;
- Les définitions de fonction décrivent correctement les tâches à effectuer ;
- Les définitions de fonction font ressortir les limites de signature autorisées.

1-4 L'élément matériel :

Le service de la caisse est situé dans un grand hall au rez de chaussée de l'immeuble abritant le siège de la banque "XALIIS", il est d'accès facile et, **un large portail, d'aspect robuste**, faisant face à la rue, lui sert de fermeture.

Un grand comptoir en demi rectangle, divise la salle en deux parties :

- La première, réservée à la clientèle, permet à cette dernière d'accéder aux guichets pour y effectuer des opérations. En retrait du comptoir, vers la porte d'entrée, est installé un bureau d'accueil et d'informations pour les clients.

Tout au long du comptoir, en demi rectangle, existent les aménagements suivants :

. **Les cabines** : au service des clients "entreprises" et "prioritaires" qui manipulent des espèces importantes.

Elles sont conçues avec des matériaux translucides pouvant soutenir la charge d'agression externe. Leur installation, aménagement et équipement sont faits pour répondre aux exigences de sécurité en cas d'attaque.

- L'installation : les cabines sont installées de sorte que les caissiers aient une large vue sur la porte d'entrée et le guichet d'accueil.
- L'équipement : chaque porte (à l'arrière de la cabine) est dosée d'un système de verrouillage intérieur et un mécanisme de fermeture à clé pour l'extérieur ;
- ✓ d'un meuble : permettant au caissier, dans la partie basse, de ranger ses fonds, hors de la vue d'une personne, debout, en face du guichet, dans **un coffre escamotable** (ce qui permet de mettre rapidement les fonds à l'abri). Sur la partie supérieure, de compter des fonds à la vue du client.
- ✓ **d'un dispositif d'alarme** à la portée du caissier en cas d'agression.

✓ d'un micro ordinateur, avec imprimante: pour permettre au caissier d'effectuer l'ensemble des opérations de façon automatique.

- L'aménagement : est fait de manière que la communication soit facile entre le caissier, les guichetiers et les clients par une bonne disposition des lucarnes sans exposer le caissier à une quelconque forme d'agression. Il est également prévu dans les cabines un espace suffisant permettant au caissier de se mettre rapidement à l'abri.

. **Les guichets payeurs** : sont au service de la clientèle ordinaire qui manipule moins d'espèces. A ce titre ils ne sont dotés que de :

- **Coffrets escamotables** installés dans des espaces aménagés dans le comptoir de manière que le caissier puisse ranger ses fonds hors de la vue d'une personne debout en face du guichet mais pouvant suivre le comptage des fonds au moment des différentes opérations.

- d'un micro ordinateur avec imprimante permettant de traiter l'ensemble des opérations de façon automatique.

- d'une mallette servant à transporter les fonds en cas de déplacement momentané du caissier.

. Le guichet pour la réception des remises de chèques ;

. Le guichet pour la certification des chèques.

- La deuxième partie de la salle constitue la main courante et son accès passe par le bureau du chef de la caisse permettant à ce dernier de contrôler l'accès. Cependant, nous avons noté l'absence de la liste affichée de personnes restreintes, pouvant accéder à cette main courante.

- Au niveau du **caveau** abritant la caisse principale, existent des **coffres- forts protégés par des portes blindées et autres grilles de sécurité avec des systèmes d'alarme et, caméras vidéos** ;

- L'ensemble de la salle abritant le service de caisse est sous surveillance de **caméras vidéos et des extincteurs** (régulièrement vérifiés) sont disposés en divers endroits ;

Nous avons noté que :

- le personnel a reçu des consignes à appliquer en cas d'agression et en matière de sécurité informatique (brouillage de l'écran en cas d'absence, protection des mots de passe, etc.) ;

- le personnel a été sensibilisé par des projections de film portant sur le thème du blanchiment et, formé à la manipulation des extincteurs.
- **des billets piégés** sont parmi la masse d'argent en coffre ;
- **des vigiles** en nombre sont disposés en différents endroits pour renforcer les mesures déjà prises ;
- Il existe une police d'assurance couvrant les risques majeurs.
- Les guichetiers payeurs ne sont pas suffisamment protégés alors qu'ils encourent les mêmes risques que les caissiers servant dans les cabines, en cas d'agression.

1-5 La supervision :

Elle sera examinée à travers deux opérations de caisse.

1-5-3 L'arrêt et la fermeture de la caisse :

A la fin de la journée, le caissier procède à l'arrêt de sa caisse. A cet effet, il effectue l'inventaire des billets et pièces de monnaie s'y trouvant et, introduit dans la machine le billettage trouvé ainsi que le montant des sommes inventoriées. Si les informations copiées sont conformes au billettage se trouvant déjà dans la machine, l'écran fait apparaître : "Caisse arrêtée et ajustée", dans le cas contraire c'est la mention caisse "arrêtée et non ajustée" qui est affichée.

Lorsque la caisse est ajustée, le caissier range les espèces en coffre, édite le bordereau d'arrêté et porte le billettage sur son livre de caisse individuel.

Si c'est non ajusté, le chef du service caisse vérifie, en ce moment, l'encaisse pour essayer de retrouver la différence. Au cas où les recherches s'avèreraient vaines, l'écart est comptabilisé et le service d'audit interne est informé pour constater les faits et dresser un rapport à l'intention de la direction générale.

De Janvier à Septembre 2000, le service d'audit interne a eu à établir six rapports de cette nature se répartissant comme suit :

- . Trois rapports concernent des incidents qui ont occasionnés des déficits pour un million de franc C.F.A

- . Trois incidents pour des surplus de caisse de deux cents quarante neuf mille huit cents francs C.F.A

Le chef du service, pour fermer une caisse donnée, reporte dans sa propre machine le total du bordereau d'arrêté de cette entité ainsi que son billettage.

Le livre de caisse est alors rempli par le caissier qui y copie le billettage et le total du bordereau avant de signer. Le chef de caisse procède à l'arrêté comptable en reprenant le

solde de la veille auquel il ajoute les entrées (versements) et retranche les sorties (paiements). Le montant obtenu constitue le solde comptable du jour qui doit être égal au total de l'encaisse. Si tel est le cas, le responsable du service contre signe alors le livre individuel.

Chaque caissier remplit ensuite le grand livre de la caisse en y reprenant les écritures de son livre de caisse individuel. Le chef du service opère l'arrêté comptable de ce document, en reprenant le total des soldes veilles plus le total des entrées (versements) moins le total des sorties pour déterminer le solde comptable de la banque à ce jour.

Ce total doit être égal à la somme des encaisses de la banque. Dans le grand livre ainsi établi, chaque caissier signe au bas de son billetage et le responsable du service y appose sa marque de signature, en définitive pour valider l'arrêté comptable.

La grille de séparation des tâches de l'arrêté et la fermeture de caisse :

TACHES	POSTES	CAISSIERS	C. CAISSE
. Inventaire de la caisse		X	
. Saisie des données d'inventaire		X	
. Mise en coffre si ajustée		X	
. Edition du bordereau d'arrêté		X	
. Ecriture dans le livre de caisse		X	
. Vérification, si non ajustée			X
. Si non ajustée, comptabilisation écart			X
. Alerte de l'audit interne, si écart existe			X
. Saisie du bordereau d'arrêté (fermeture)			X
. Report du billetage dans le livre de caisse		X	
. Signature du livre individuel de caisse		X	
. Définition du solde comptable du jour			X
. Contre signature du livre de caisse			X
. Reprise des billetages dans le G/L		X	
. Signature sous chaque billetage		X	
. Définition du solde comptable de la banque à ce jour			X
. Validation de l'arrêté comptable par signature			X

1-5-4 L'encaissement des chèques ou les remises de chèque :

C'est lorsque le bénéficiaire d'un chèque demande à son banquier de créditer son compte du montant y figurant : il y a remise du chèque, par endossement au profit du banquier, qui va mouvoir le compte du client en conséquence (en le créditant).

A la banque "XALIIS" la procédure est la suivante :

. La réception des remises :

Le client se présente au guichet prévu à cette fin, avec le chèque déjà endossé. Le guichetier vérifie la conformité des montants en lettres et en chiffres ainsi que l'endossement (pour les personnes morales en plus de la signature, est exigé le cachet). Si tout est correct, il renseigne le document B.X.S 3005-2 dénommé formulaire "d'avis de crédit" qui est en trois exemplaires (blanc, bleu, jaune), en mettant la date, le numéro de compte à créditer, le tiré, le lieu de paiement, l'émetteur ou le dernier endosseur et, le montant du chèque avant de signer.

L'original est remis au client, les deux autres copies accompagnent le chèque à l'enregistrement. Il est à noter que les chèques propres à la banque "XALIIS" ne sont pas portés sur le même formulaire d'avis de crédit que les chèques de ses consœurs. En effet, ils sont inscrits sur des B.X.S 3005-2 distincts pour simplifier les traitements ultérieurs à faire.

. L'enregistrement des remises de chèque :

Les remises sont effectuées avec trois sortes de chèques : ceux de la banque "XALIIS", de ses consœurs et, les déplacés de ces derniers.

. L'enregistrement des remises effectuée avec les chèques de la banque "XALIIS"

L'opérateur de saisie fait entrer le numéro de compte à créditer, le montant de l'avis de crédit, le libellé c'est à dire le numéro du formulaire B.X.S 3005-2.

L'écran fait apparaître alors : le numéro de compte à débiter, le numéro du chèque et son montant. Si cette somme correspond au total figurant sur l'avis de crédit, l'enregistrement prend fin. Dans le cas contraire l'opérateur continuera de saisir l'ensemble des chèques concernés jusqu'à ce que les deux soldes coïncident. Le cadre réservé à d'éventuelles oppositions est renseigné par l'opérateur lorsque ce dernier constate des anomalies sur l'un quelconque des chèques au moment de son enregistrement. La machine génère automatiquement la date de valeur.

. L'enregistrement des chèques des consœurs payables sur place et ceux payables hors place (appelés chèques déplacés) :

Pour ce faire, l'opérateur de saisie fait entrer : le code banque de la consœur, le code guichet, le numéro de compte à créditer, le montant du chèque, le numéro de l'avis de crédit et le libellé (formulaire B.X.S 3005-2).

L'écran fait apparaître alors : le numéro de compte à débiter, celui du chèque ainsi que son montant et, l'opposition (s'il y a lieu). La machine marque automatiquement la date de valeur.

Au cas où le montant débité est différent de celui qui a été crédité, l'opérateur doit continuer de saisir les autres chèques jusqu'à ce que l'équilibre apparaisse entre le débit et le crédit.

Après enregistrement, l'opérateur édite un document appelé " fin de lot" en double exemplaire et qui reprend par lot, l'ensemble des saisies effectuées.

L'agent concerné, après vérification, appose son visa sur les fins de lot lorsqu'il ne constate aucune erreur entre les indications fournies par les pièces (chèques et B.X.S 3005-2) et ces dernières.

Suite à cette démarche, il archive chaque fin de lot avec les copies bleues des B.X.S 3005-2 qui la concernent.

Chaque fin de lot accompagnés de ses chèques et avis de crédit est transmise au chef de section pour contrôle.

Ce dernier après avoir confronté : les chèques, les avis de crédit et, la fin de lot concernée, vise celle-ci et envoie l'ensemble des documents ainsi traités au service portefeuille, si tout est correct pour validation.

A cet effet, le chef de section fait suivre les liasses ci-dessus citées par un cahier de transmission prévu pour cette fin, dans lequel il porte : les numéros des fins de lot, le nombre de remise par fin de lot tout en précisant si les chèques sont propres à la banque "XALIIS" ou à ses consœurs. A la réception des documents au service portefeuille, le cahier est déchargé et renvoyé au service caisse.

Au cas où le chef de section décèlerait des erreurs ou omissions au cours de son contrôle, il fait retourner les documents en cause à l'opérateur de saisie pour correction.

La grille de séparation des tâches au niveau des remises de chèques :

TACHES \ POSTES	Guichetier	Opérateur de saisie	Chef de section
. Réception des chèques de la clientèle	X		
. Vérification des chèques	X		
. Portage des chèques sur B.X.S 3005-2 et visa	X		
. Transmission à la saisie	X		
. Saisie des remises		X	
. Vérification des saisies et visa		X	
. Transmission au chef de section		X	
. Vérification			X
. Transcription dans le cahier de transmission			X
. Envoi au service portefeuille			X

Nous constatons qu'au niveau de toutes les opérations de caisse décrites, la supervision est assurée par les responsables opérationnels (en l'occurrence le chef du service caisse) sous forme de vérification et de validation d'opérations effectuées par les opérationnels.

Cette supervision s'effectue également à travers les contrôles de caisse prévus par les procédures à raison de huit par mois et par caisse.

Sur la période allant de Janvier à Septembre 2000, nous avons vérifié l'effectivité de ces contrôles à travers les procès verbaux établis. Il en est ressorti que les caisses sont régulièrement contrôlées et les documents bien tenus

La grille d'ancienneté à un poste du service de la caisse :

POSTES	ANNEES	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	+ 10
. Chef de la caisse							X
. Chef de section						X	
. Administratif						X	
. Agent de saisie						X	
. Guichetier remise						X	
. Guichetier certification			X				
. Caisse entreprise 1						X	
. Caisse entreprise 2					X		
. Guichet prioritaire						X	
. Caissier principal						X	
. Guichetier payeur 1		X					
. Guichetier payeur 2						X	
. Chef de bureau						X	
. Sous-chef de bureau						X	
. Guichetier payeur 3		X					
. Guichetier payeur 4		X					
. Guichetier payeur 5						X	

Au total, la description des procédures a montré l'existence des activités de supervision sous la forme de validation des enregistrements comptables. En clair, aucune écriture initiée par les opérationnels ne passe dans la comptabilité sans qu'elle n'ait été vérifiée et acceptée par le chef du service caisse.

Malgré une bonne séparation des fonctions comme le fait apparaître les différentes grilles établies, les employés restent trop longtemps au même poste (en moyenne neuf ans). Ce qui va à l'encontre de la règle d'or disant : **jamais trop longtemps la même personne à un poste sensible.**

2 Le service change :

2-1 Les missions du service change :

Ce service est chargé d'effectuer : le change manuel, les remises de chèque étrangères, les domiciliations import- export, les chèques à encaisser dans l'espace U.E.M.O.A

2-2 L'organisation du service change :

2-2-1 L'organigramme du service change :

Le service change n'a pas d'organigramme. Ce qui fait que les liens hiérarchiques ne sont pas formalisés. les rapports issus d'une telle situation peuvent être diffus car les relations de commandement risquent d'être basées sur des critères subjectifs comme l'affectivité au détriment de l'intérêt du service.

2-2-2 Le recueil des pouvoirs et latitudes et l'analyse des postes :

Au niveau du service change, seul le chef a une définition de fonction, les autres agents sont à la disposition dudit chef qui attribue à chacun d'eux les tâches à exécuter. A ce titre seul le caissier a une fonction stable, les deux autres agents se partagent les tâches en fonction de l'urgence et des nécessités du service.

2-2-3 L'élément matériel :

Le change se trouve dans la même salle que la caisse. Les deux services sont séparés par une large allée. Le premier, plus en retrait, forme une perpendiculaire avec le second.

La partie de la salle, réservée au change, se divise également en deux par un grand comptoir au milieu duquel est installée **la cabine** destinée au change manuel. A l'entrée du comptoir se trouve aménagé le bureau du chef du service de manière à ce qu'il puisse contrôler l'accès à la main courante.

L'endroit est sous la surveillance **d'un dispositif de cameras vidéos avec des alarmes et des extincteurs** disposés à portée de main sur les murs.

En face de la cabine, est suspendu, de façon lisible **le tableau des cours** de sorte que les éventuels clients puissent l'apercevoir.

L'aménagement et l'ameublement de la cabine du change manuel, répondent aux mêmes normes de qualité et de sécurité que celles du service caisse et des **coffres forts** sont installés au niveau du caveau pour les besoins du service.

A l'instar des agents du service caisse, nous avons noté que le personnel a reçu également les mêmes consignes en matière de sécurité informatique et contre les incendies.

2-3 La supervision :

La supervision sera analysée à travers le traitement des opérations incombant au service change.

2-3-1 Le change manuel :

Il s'agit d'acheter ou de vendre des devises et des travellers chèques à leurs cours du jour sur la demande de tiers concernés.

Cette tâche est confiée à un caissier qui effectue les différentes opérations dans la cabine prévue pour cette fin.

2-3-1-1 Les devises :

L'acquisition ou la vente de devises par la banque est soumise à des conditions précises.

. La vente :

Le client désirant vendre des devises, se présente au service de change muni de sa pièce d'identité, où un guichetier le reçoit et, se basant sur sa pièce, établit le formulaire BXS 306-3 "vente de monnaie" à son intention. Ce document, après avoir été signé par l'intéressé et l'agent du change est transmis au caissier pour paiement.

A la réception de ce formulaire, l'employé de caisse vérifie l'exactitude des calculs effectués sur ledit document et, si tout est correct, il réclame le montant à changer qu'il soumet pareillement au contrôle.

Au cas où aucune anomalie n'est signalée à ce niveau également, le caissier procède à la vente en remettant au client la quantité de devises équivalente avec une copie du formulaire BXS 306-3 qu'il signe à son tour.

La saisie comptable de l'opération et, l'édition du brouillard sont effectuées par ledit agent qui archivera la deuxième copie du formulaire avec son brouillard édité.

La troisième copie du BXS 306-3 est transmise au guichetier pour la saisie comptable des commissions avec édition du brouillard. Cet enregistrement après avoir été vérifié par le chef du service change est validé par ce dernier et le brouillard signé si, tout est correct.

Le guichetier archive alors le brouillard et la troisième copie du BXS 306-3.

. L'achat :

La procédure d'achat des devises est identique à celle de la vente sauf que le formulaire utilisé dans ce cas est le BXS 303-3 "Achat de monnaie étrangère" et le cédant reçoit des francs CFA contre ses devises.

- La grille de séparation des tâches au niveau des devises :

TACHES \ POSTES	Guichetier	Caissier	Chef du change
. Réception du client	X		
. Mise en place du BXS 306-3	X		
. Signature du BXS 306-3 avec le client	X		
. Vérification du BXS 306-3		X	
. Change des devises		X	
. Saisie comptable		X	
. Edition du brouillard de saisie		X	
. Archivage		X	
. Saisie des commissions	X		
. Edition du brouillard de saisie	X		
. Validation et signature du brouillard			X
. Archivage	X		

2-3-1-2 Les voyageurs chèques : (T.C)

Ce sont des chèques à l'usage des touristes, émis par une société tireuse et payable par l'un quelconque de ses correspondants.

. La vente de T.C :

Il y a vente de T.C lorsqu'un client en est demandeur pour un déplacement à l'étranger.

Pour ce faire, il doit présenter au guichetier son passeport, un titre de voyage et un montant minimum de 300 000 francs CFA.

Le guichetier, après vérification, établit le formulaire BXS 54 bis-3 dénommé "Provision pour achat de devises" qui est signé par les deux parties avant d'être transmis au caissier pour la récupération des fonds si tout est correct.

A la réception du formulaire, celui-ci s'assure de l'exactitude des calculs y figurant ainsi que de l'identité du client et, si tout est correct, il reçoit les numéraires et signe le BXS 54 bis-3 après avoir apposé son cachet.

Le même agent effectue la saisie comptable de l'opération et édite le brouillard qu'il archive avec une copie du formulaire.

Le caissier transmet alors le reste de ce document au guichetier qui établit le contrat d'achat sur cette base qu'il fait signer par le client ainsi que les T.C.

Après la signature, le guichetier remet au client les T.C accompagnés d'une copie du contrat d'achat et de celle du formulaire BXS 54 bis-3.

La saisie comptable des commissions et l'édition du brouillard sont ensuite faites par l'agent de guichet. Le chef du service change, après vérification des enregistrements, valide la saisie et signe le brouillard édité si tout est correct.

En fin de semaine, le guichetier récupère l'ensemble des contrats de la période en vue de demander la couverture (remboursement) par le siège en France.

A cet effet, les contrats accompagnés des formulaires BXS 54 bis-3 sont transmis au chef du département chargé des liquidités (D.C.L) pour visa avant d'être photocopiés par le guichetier.

Les contrats sont après regroupés par lot de chèques vendus et référencés dans un livre prévu à cette fin suivant l'ordre chronologique par l'employé du guichet.

Le service du COMEX envoie un Téléx au siège en France, ce message donne l'ordre à la maison mère de transférer chez l'établissement propriétaire des T.C (American express, la Société Française des Chèques de Voyage, etc.) le montant vendu au cours de la semaine, augmenté des commissions, avec comme référence le numéro attribué à chaque lot dans le livre.

Le guichetier photocopie également le Téléx et établit un bordereau d'expédition sur lequel sont portés les références des lots de T.C.

Ce document, accompagné des contrats et de la photocopie du Téléx, sont transmis au service courrier pour être envoyés à la société émettrice.

L'agent de guichet archive enfin, les photocopies des contrats, les copies des formulaires BXS 54bis-3, le double du bordereau d'expédition et le Téléx.

Il faut noter que ce sont les références portées sur le Téléx qui permettent au service de la comptabilité de mettre les diverses opérations sur les états de rapprochement et d'en suivre le dénouement.

Or, au cours de nos vérifications, nous avons constaté l'existence de vieux suspens sur les états de rapprochement, essentiellement dus à des erreurs ou omissions dans l'inscription des références des suspens au moment de la saisie comptable par les services initiateurs mais également au style de transmission des messages aux correspondants.

En effet au lieu de donner à chaque T.C une référence dans le livre, pour des raisons d'économie, le service change a pris l'habitude de grouper les chèques, par lot, de telle sorte qu'à un ensemble de chèques est attribué le même numéro.

Et lorsque le correspondant envoie l'extrait de compte il n'est pas évident que tous les T.C y figurent en même temps, ce qui rend malaisé le suivi.

La grille de séparation des tâches au niveau de la vente des T.C :

POSTES	TACHES	Gui chet ier	Caiss ier	Chef du change	Chef du D.C.L	COME X
	. Réception du client	X				
	. Contrôle de ses documents	X				
	. Préparation du formulaire et signature	X				
	. Contrôle et encaissement		X			
	. Signature et cachet du formulaire		X			
	. Saisie et édition du brouillard		X			
	. Archivage	X				
	. Transmission du formulaire restant		X			
	. Préparation du contrat	X				
	. Remise de T.C, du contrat et du formulaire	X				
	. Saisie des commissions et édition du brouillard	X				
	. Contrôle, validation et signature			X		
	. Récupération des contrats de la semaine	X				
	. Apposition du visa sur les contrats et les formulaires				X	
	. Photocopie des contrats	X				
	. Envoie du message à la société mère					X
	. Photocopie du Téléx et élaboration du bordereau d'expédition	X				
	. Remise des contrats, de la copie du Téléx et le bordereau d'expédition au courrier	X				
	. Archivage	X				

. Les achats de T.C :

Il y a achat de T.C lorsque le client désire se dessaisir de ses titres acquis auparavant. On distingue deux sortes d'achat de T.C : les achats de T.C en FF et les achats de T.C en devises.

. Les achats de T.C en FF :

A la réception, le client présente le chèque de voyage et le contrat d'achat. Le guichetier vérifie la conformité des documents et si éventuellement le T.C n'est pas contresigné. Au cas

où tout est correct, il prépare le formulaire BXS 303-3 "Négociation de chèques en francs" qui est en quatre exemplaires.

Ce bordereau, après avoir été signé par le guichetier, le cédant et le chef du service change, est transmis à la caisse pour paiement.

Le caissier vérifie l'exactitude des calculs, le nombre de T.C, l'identité du cédant et, procède au paiement de celui-ci si tout est correct. Ainsi fait, il signe le formulaire BXS 303-3 et y appose son cachet. Une copie est alors remise au vendeur.

La saisie comptable et l'édition du brouillard sont effectuées par le même caissier qui procèdera à l'archivage de ce dernier document avec une copie du formulaire BXS 303-3 dont le restant est retourné au guichetier pour la comptabilisation des commissions.

L'agent de guichet opère la saisie comptable des commissions et édite le brouillard, Le chef du service change, après vérification, valide la saisie et signe le brouillard si tout est correct.

A la fin de la journée, le caissier remet l'ensemble des chèques achetés au guichetier qui les envoie au D.C.L pour la mise en place de la date de valeur. De ce département, les T.C sont dirigés sur les remises de chèque étrangères.

La grille de séparation des tâches de l'achat des T.C en FF :

TACHES \ POSTES	Guichetier	Chef du change	Caissier	D.C.L
Réception du client	X			
Contrôle de conformité des pièces	X			
Préparation du BXS 303-3	X			
Signature du BXS 303-3	X	X		
Paiement des T.C			X	
Signature et cachet du BXS 303-3			X	
Délivrance d'une copie BXS303-3			X	
Saisie comptable et édition du brouillard			X	
Archivage			X	
Comptabilisation des commissions	X			
Validation de la saisie et signature du brouillard		X		
Mise en place de la date de valeur				X
Envoie des T.C aux remises				X

. Le cas des T.C en devises :

La même procédure s'applique sauf que le formulaire utilisé ici est le BXS 306 bis-3 "Règlement de chèques en devises".

2-3-1-3 - Le stock des T.C :

American express est la société qui émet les T.C à travers le monde. A cette fin, elle signe des accords avec les banques au terme desquels les T.C leur sont confiés pour qu'elles les mettent à la disposition des voyageurs moyennant commissions.

En contre partie, les banques sont ténues de faire des versements au fur et à mesure (une fois par semaine pour le cas de la banque "XALIIS") en terme de couverture.

C'est dans ce cadre que des stocks de T.C sont envoyés à la banque "XALIIS" à sa demande.

Ces stocks font l'objet d'un inventaire permanent au niveau du D.C.L à travers un registre de suivi qui identifie chaque devise par son numéro et son montant, aussi bien à l'entrée qu'à la sortie.

De concert avec le service d'audit interne, nous avons effectué un contrôle inopiné du stock de devises par son inventaire et en confrontant les résultats de nos comptages avec les chiffres consignés dans le registre. Aucune anomalie n'a été observée, ni au niveau des montants ni à celui des numéros de T.C

2-3-3 Le cas des chèques à encaisser dans l'espace U.E.M.O.A :

Les chèques sont regroupés en fonction de la destination et à chacun d'eux est attribué par le guichetier, un bordereau de remise si les clients sont différents ainsi qu'un numéro de référence, suivant l'ordre chronologique dans un livre prévu à cette fin sous la rubrique "Divers clients pour le correspondant".

L'agent de guichet prépare ensuite un formulaire BXS 351-3 par correspondant tout en y portant les références se trouvant dans le livre. Ce document accompagné des remises est envoyé successivement aux chefs du change et du D.C.L pour vérification et visa, si tout est correct.

Au retour de la liasse, le guichetier effectue le dépouillement. Les chèques et une copie de chaque bordereau sont envoyés au correspondant par courrier pour encaissement (sur les bordereaux figurent les renseignements concernant la demande de couverture).

S'il existe des comptes réciproques, les écritures de couverture se font au niveau de ces comptes par le guichetier qui édite après le brouillard de saisie. Le chef du service change vérifie, valide les écritures saisies et signe le brouillard si tout est correct.

Dans le cas contraire, la banque de l'émetteur demandera la couverture auprès d'un correspondant qu'il indiquera dans son message.

La comptabilisation se fait toujours par le guichetier qui édite le brouillard. A cet effet, il débite "Chèque en attente de couverture et crédite immédiatement le compte du client en attendant l'avis d'exécution.

Dans ce genre d'opération, les frais du correspondant sont directement imputés au client. Le chef du service change, après vérification des écritures passées, valide l'enregistrement et signe le brouillard édité si tout est correct.

A la réception du message, l'agent de guichet solde "Chèque en attente de couverture" contre les débits du compte du correspondant et celui du donneur d'ordre si commissions il y a. Après vérification, les enregistrements comptables sont à nouveau validés par le chef du service change qui signe en même temps le brouillard édité. Le guichetier archive pour terminer les documents édités.

La grille de séparation des tâches des chèques à encaisser dans l'U.E.M.O.A

TACHES / POSTES	Guichetier	Chef du change	Chef du D.C.L
. Regroupement des chèques	X		
. Attribution des bordereaux	X		
. Attribution des références	X		
. Préparation du BXS 351-3	X		
. Vérification et visa		X	X
. Dépouillement	X		
. Saisie comptable et édition du brouillard	X		
. Validation saisie et signature du brouillard		X	
. Archivage	X		

La grille d'ancienneté à un poste au niveau du service change :

POSTES / ANNEES	1 -2	3 - 4	5 - 6	7-8	9-10	+ 10
. Chef du service change			X			
. Guichetier N°1						X
. Guichetier N°2						X
. Caissier				X		

La description des procédures nous permis de constater l'existence de la supervision au sein du service change où, elle concerne tout acte posé par un opérationnel susceptible d'engager ledit service.

Ici, la supervision se manifeste par la vérification et la validation des saisies informatiques ainsi que la signature des brouillards édités pour la circonstance par le responsable du service.

Ces actes sont de nature à engager personnellement sa responsabilité car, il en devient l'auteur.

Cependant, il est à noter que, comme au niveau du service de la caisse, le personnel du service change dure trop longtemps au même poste. Ce qui va à l'encontre de la règle d'or de gestion : **jamais trop longtemps la même personne à un poste sensible.**

3 Le service chargé des opérations domestiques (S.C.O.D) :

3-1 Les missions du S.C.O.D:

Ce service a pour mission d'effectuer :

- la compensation ;
- les virements ;
- les opérations concernant le portefeuille.

3-2 L'Organisation du S.C.O.D :

Elle concerne : l'organigramme, l'analyse des postes, le recueil des pouvoirs et latitudes .

3-2-1 L'organigramme :

Il existe un vieil organigramme qui ne correspond pas à la structure actuelle du service.

3-2-2 Le recueil des pouvoirs et latitudes et, les descriptions de tâches :

A part le chef du service qui a une définition de fonction, aucun autre membre ne dispose d'un tel document.

Les tâches sont attribuées par rapport aux convenances du responsable qui les partagent en fonction des nécessités du service.

3-2-3 L'élément matériel :

A l'instar des deux services précédemment étudiés, le S.C.O.D dispose de coffres forts pour conserver ses valeurs ainsi que des extincteurs pour parer aux risques d'incendie.

3-3 La supervision :

Elle sera examinée à travers le traitement des opérations. On distingue :

3-3-1 Les virements :

Le virement est le transfert, suivant les instructions d'un client donneur d'ordre, d'une somme précise en débitant son compte pour créditer celui d'un bénéficiaire désigné (pouvant être lui-même ou, un tiers), client de la même banque ou d'un autre établissement installé au Sénégal. Les ordres de virement peuvent être ponctuels ou permanents.

. Les virements ponctuels :

- Le nivellement : C'est un virement ponctuel entre deux comptes appartenant à un même client de manière à ce qu'ils s'égalisent. Cette

opération n'est possible à la banque "XALIIS" que si les comptes sont regroupés sous le même radical.

- Le virement occasionnel : il concerne les ordres courants. Ce sont :

- Le virement de compte à compte : il se passe entre un donneur d'ordre (compte de tiers ou interne), et un bénéficiaire (client de "XALIIS" ou compte interne).
- Le virement interbancaire : il s'agit de débiter un compte de tiers ou interne, dont le bénéficiaire est domicilié dans un autre établissement bancaire de la place.
- Le virement collectif : C'est le débit d'un compte de tiers ou interne, en faveur de bénéficiaires clients de "XALIIS" (compte de tiers ou interne) ou, domiciliés dans d'autres banques de la place.
- Le virement C.A. C/ Regul : c'est un module mis à la disposition de la comptabilité, destiné aux régularisations ne devant pas entraîner de perception de la commission de compte lors du calcul des arrêts trimestriels.

- Le virement/salaire : Il s'agit du module réservé au traitement des salaires dont les particularités sont :

- . Exonération de commission ou application d'un forfait ;
- . Libellés et dates de valeur imposés.

. Les virements permanents :

Ce module ne traite que les ordres ayant un caractère répétitif (au moins deux échéances différentes). A cet effet tout dossier créé doit être validé pour être pris en charge par le système. Après validation, un dossier peut être modifié mais, à condition que les verrous de validation soient enlevés.

L'exécution des virements permanents intervient automatiquement aux dates d'échéance prévues.

. Les procédures de traitement des virements :

Le donneur d'ordre établit une demande (comprenant son nom, adresse, les comptes à mouvementer (débit et crédit), le montant à virer et sa signature) qu'il dépose au service du courrier de la banque "XALIIS".

A la réception de ce document, ledit service l'enregistre et le transmet au secrétariat du D.C.L. A ce niveau, le cachet de date y est apposé avant qu'il ne soit transmis au chef adjoint du D.C.L pour vérification et visa.

Ce dernier après contrôle vise la demande en question si tout est correct et, l'impute à l'agent chargé du traitement des virements.

Cet employé, avant de s'exécuter vérifie, à l'ordinateur, la conformité de la signature du donneur d'ordre qui figure sur la demande en comparant celle-ci au spécimen déposé lors de l'ouverture du compte à débiter et qui a été scanné.

Au cas où la signature serait jugée conforme, il matérialise ce contrôle sur la demande par une mention de visa.

Le même employé procède ensuite à la saisie comptable de l'opération et édite le brouillard.

A cet effet, il débite le compte du donneur d'ordre et crédite celui du bénéficiaire.

Le brouillard édité, accompagné de l'ordre de virement, est transmis au chef du service pour validation.

Celui-ci, après vérification, valide la saisie et signe le brouillard édité, si tout est correct.

Les documents (brouillard et demande) retournent à l'employé de saisie pour archivage en fonction du numéro du dossier.

La grille de séparation des tâches au niveau des virements :

TACHES \ POSTES	Service du courrier	Secrétaire du D.C.L	Chef adjoint D.C.L	Agent de saisie	Chef de service
Réception et enregistrement des demandes	X				
Mise en place des dates de valeur		X			
Vérification et visa de la demande			X		
Vérification de la signature et visa				X	
Saisie comptable et édition du brouillard				X	
Validation et signature du brouillard					X
Archivage des documents				X	

3-3-2 La compensation :

C'est le règlement des virements interbancaires, des virements sur la banque centrale, des chèques par des jeux d'écriture, au niveau des comptes détenus par chaque banque primaire à l'institut d'émission. Ces opérations s'effectuent à la chambre de compensation qui est logée dans l'enceinte de la banque centrale. L'opération en soi se déroule en trois phases à savoir : la compensation à l'aller, la présentation à la chambre de compensation, la compensation retour.

3-3-3-1 La compensation à l'aller :

Il s'agit des opérations effectuées par chaque banque avant la présentation de ses valeurs à la chambre de compensation.

Pour le cas de la banque "XALIIS", lorsque les remises de chèque sont reçues du service caisse avec les "fins de lot", le cahier de transmission est déchargé par le chargé de la compensation. Ce dernier, aidé par ses autres collègues, vérifie à nouveau les documents reçus de la caisse. A cet effet, les chèques sont pointés par rapport aux remises (formulaire BXS 3005-2) et ces dernières par rapport aux "fins de lot". Si tout est correct, les enregistrements effectués au niveau du service caisse par l'opérateur de saisie sont validés par le chef du S.C.O.D qui édite en même temps le bordereau de présentation.

Les chèques sont alors triés par banque consœur et endossés au nom de la banque "XALIIS". L'endossement consiste à apposer sur chaque chèque, les cachets suivants:

- La griffe "Compensé" à l'endos
- La date à l'endos de même que le nom "XALIIS".

Les montants des chèques ainsi préparés sont totalisés par banque et l'ensemble est ensuite récapitulé pour être comparé au total du brouillard de présentation. Il ne doit subsister aucune différence entre les deux masses. Au cas où un écart existerait entre les deux sommes, des recherches sont systématiquement entreprises pour détecter les causes de l'erreur et, les investigations ne prendront fin que si l'écart venait à disparaître.

Mais si les deux totaux concordent, aux chèques endossés, sont ajoutés les effets à payer ainsi que les impayés de la veille et le tout est logé dans des enveloppes imprimées au nom de la banque "XALIIS" sur lesquelles sont portés les noms des banques destinataires ainsi que le montant total des valeurs (chèques et effets) contenues dans chaque enveloppe.

Le chargé de la compensation prépare alors le procès verbal qui fait ressortir, par banque concernée, le montant de chaque enveloppe, le total ainsi dégagé est celui de la compensation du lendemain.

L'employé en charge de la compensation archive alors le brouillard de présentation accompagné des copies des remises et de celles des "fins de lot".

3-3-3-2 La présentation des valeurs à la chambre de compensation:

- Fonctionnement de la chambre de compensation :

Toutes les banques de la place de Dakar sont membres de la chambre de compensation, à celles-ci, s'ajoutent la trésorerie générale et le centre des chèques postaux.

Chaque matin (jours fériés exclus), les représentants de ces établissements se rencontrent à la chambre de compensation pour échanger réciproquement les valeurs détenues les uns sur les autres, suivant des règles acceptées par tous.

- . Les règles de la compensation : (voir à l'annexe XIII)

3-3-3-3 La compensation au retour :

Le représentant, de retour à la banque "XALIIS" et aidé encore par ses collègues, procède au dépouillement des enveloppes en opérant les vérifications suivantes:

- . Conformité des signatures pour tout chèque de montant supérieur ou égal à X F. CFA
- . Pointage du montant total des valeurs contenues dans chaque enveloppe avec celui figurant dessus.

Si tout est correct, l'enregistrement est aussitôt enclenché par le débit des comptes des clients contre le crédit de la compensation avant douze heures.

La validation doit être effectuée par le chef du S.C.O.D avant quatorze heures pour permettre au service informatique de faire le reste du traitement et générer par la suite les décisions du jour (D.D.J) à l'intention des exploitants pour décision.

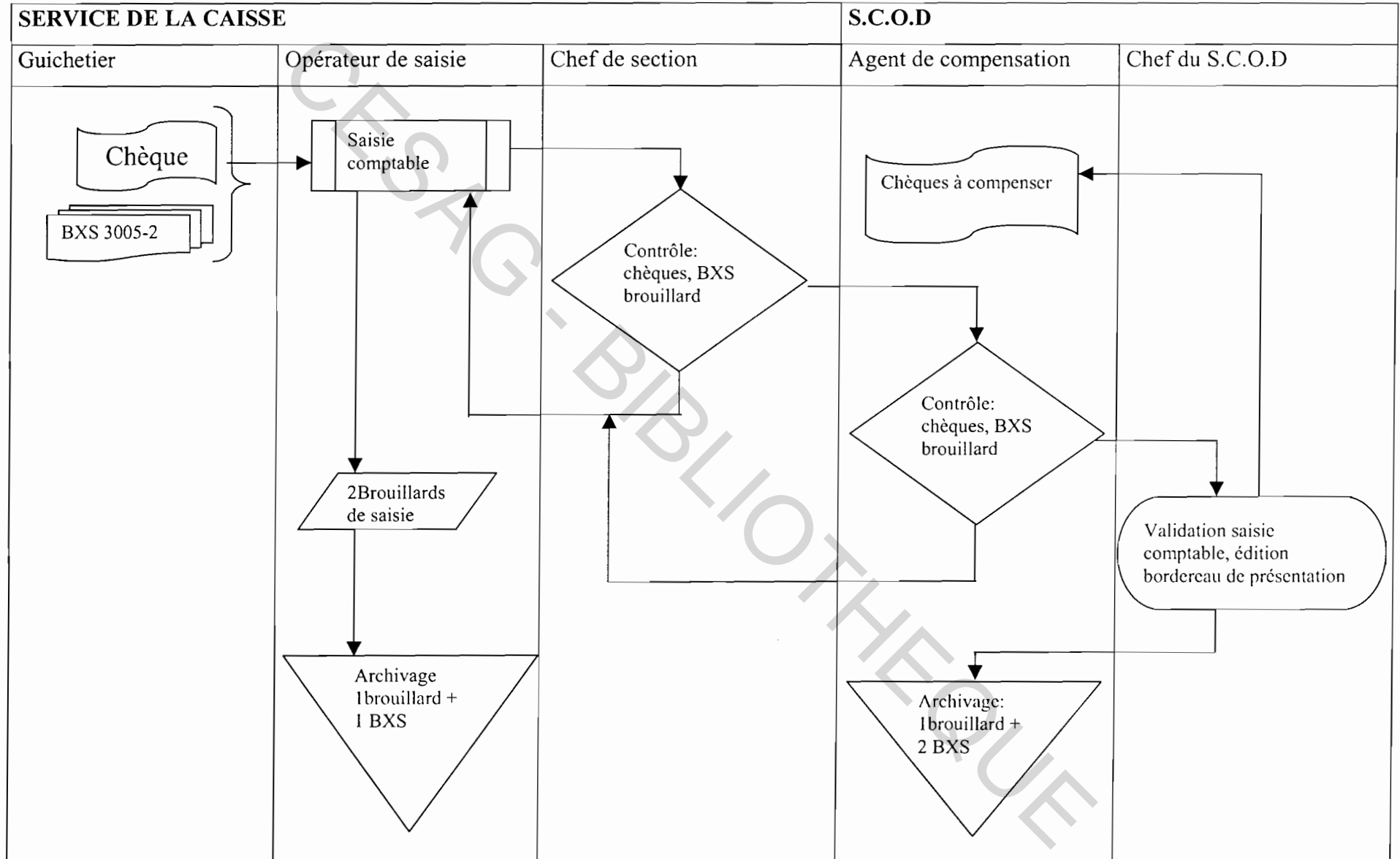
En effet, sur les D.D.J, apparaissent les chèques en anomalies (absence de provision ou insuffisance).

Par rapport à la décision de l'exploitant la valeur est acceptée ou rejetée. En cas de rejet, elle sera remise à la banque présentatrice à la compensation du lendemain.

- La grille de séparation des tâches de la compensation:

TACHES \ POSTES	Agents	Chef du S.C.O.D	Informa tique	Exploi tant
. COMPENSATON ALLER				
. Vérification et préparation remises	X			
. Récapitulation remises par banque	X			
. Validation saisies caisse		X		
. Edition brouillard de présentation		X		
. Confrontation total brouillard de présentation / totaux récapitulés	X			
. Recherches d'éventuelles erreurs ou omissions	X			
. Préparation des enveloppes	X			
. Archivage	X			
. Présentation à la compensation	X			
. COMPENSATION RETOUR				
. Vérification des valeurs reçues	X			
. Saisie comptable et édition du du brouillard	X			
. Validation saisie et signature du brouillard	X			
. Traitements complémentaires			X	
. Décisions sur chèques en anomalies				X

Diagramme de circulation des remises de chèques :



4 La grille d'ancienneté à un poste au niveau du S.C.O.D :

POSTES \ ANNEES	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	9 à 10	+10
. Chef du service						X
. Adjoint au chef						X
. Chargé des virements						X
. Chargé de la compensation					X	
. Chargé du portefeuille						X
. Agent de saisie					X	
. Agent de saisie						X

La description des procédures fait ressortir :

- Qu'il existe la séparation des tâches incompatibles entre les différents agents ;
- Qu'il existe la supervision entre les opérationnels qui effectuent les saisies informatiques avec édition des brouillards et le chef de service qui valide les enregistrements et signe les brouillards. Par ces actes il engage sa responsabilité en lieu et place de ses subordonnés.

Cependant, à partir de la grille d'ancienneté, nous observons que les agents restent trop longtemps à leurs postes. Ce qui constitue en soi un facteur favorable au développement de la fraude.

4 Le service chargé du commerce extérieur : (COMEX)

4-1 Les missions du COMEX :

Il est chargé des opérations concernant:

- Les rapatriements;
- Les transferts;
- Les crédits documentaires;
- Les remises documentaires.

4-2 L'organisation :

4-2-1 L'organigramme :

Le COMEX n'a pas d'organigramme, ce qui fait que les liens existant entre les différents employés ne sont pas formalisés.

Le service est dirigé par un chef qui a, sous ses ordres, six agents.

4-2-2 La description des postes et le recueil des pouvoirs et latitudes :

A part le chef du service qui est doté d'une définition de fonction, aucun autre agent ne possède un document du genre.

4-2-3 L'élément matériel :

Pour mener à bien sa mission, le service est équipé :

- de coffres forts pour conserver ses valeurs sensibles ;
- d'appareils de Téléx et de Swift installés dans la grande salle que le COMEX partage avec le S.C.O.D. Appareils à partir desquels, aussi, que la banque "XALIIS" émet ou reçoit les instructions concernant les paiements en partance ou en provenance de l'extérieur. Ils constituent à ce titre le cœur du système.
- d'extincteurs pour parer aux risques d'incendies.

4-3 La supervision:

La supervision s'analysera à travers les diverses opérations que le service effectue.

4-3-1 Les rapatriements:

A la différence des "Mises à dispositions" (voir opérations du service caisse), les rapatriements concernent uniquement les détenteurs de compte à la banque "XALIIS" ou chez ses consœurs de la place.

Il s'agit donc de virements en provenance de l'extérieur, sous forme de devises, de F. CFA, de FF ou d'euros.

Par extérieur s'entend, les correspondants de la banque "XALIIS" et le reste du monde.

Les virements sont reçus sous forme d'instructions à travers les canaux de communication Téléx ou Swift (les messages Téléx sont à décoder alors que celui du Swift ne subit aucun traitement préalable). Pour le cas spécifique des rapatriements, c'est le Swift qui est couramment utilisé.

C'est la secrétaire du chef du D.C.L qui réceptionne les différents messages (Téléx et Swift) et les soumet à l'appréciation de la hiérarchie avant de les classer suivant les destinataires en fonction de leurs natures.

La ventilation des messages reçus au cours de la journée, au niveau des agents, pour traitement, n'intervient que le lendemain.

Lorsque les messages concernant les rapatriements sont remis à l'agent qui a la charge de les traiter, celui-ci les enregistre dans livre prévu à cette fin en mentionnant:

- La date de la journée comptable;
- Le numéro d'ordre chronologique;
- Le nom du bénéficiaire;
- La nature de la devise;
- Le montant;
- La contre valeur en F. CFA;
- La provenance.

Le même agent procède ensuite à la saisie comptable en créditant les comptes des clients concernés. Les commissions et taxes sont automatiquement calculées et débitées sur les comptes desdits clients par la machine.

A chaque enregistrement d'un message Swift à l'ordinateur, un brouillard de saisie est édité avec un numéro d'enregistrement fourni automatiquement par la machine.

Le numéro figurant sur le brouillard de saisie est porté sur le Swift et les deux documents (message Swift et brouillard de saisie) sont transmis au chef du service COMEX pour validation.

Ce dernier après vérification, valide la saisie comptable et signe le brouillard édité, si tout est correct.

La liasse retourne alors à l'agent en charge pour dépouillement et archivage.

La grille de séparation des tâches au niveau des rapatriements :

TACHES \ POSTES	Secrétariat du D.C.L	Agent	Chef du COMEX
. Réception des messages de l'étranger	X		
. Répartition des messages entre les agents	X		
. Enregistrement dans le livre		X	
. Saisie comptable		X	
. Edition du brouillard de saisie		X	
. Validation et signature du brouillard édité			X
. Dépouillement et archivage		X	

4-3-2 Les transferts :

Ce sont des règlements que la banque "XALIIS" effectue suivant les instructions de ses clients, au profit de bénéficiaires se trouvant à l'extérieur pour des motifs qui peuvent être :

- Règlement de factures ;
- Alimentation de comptes ;
- Aide parentale ;
- Règlement de frais de scolarité ou d'hébergement d'élèves, etc.

Pour tout règlement, la banque "XALIIS" se borne à suivre les instructions du client, en respectant toutefois, les dispositions légales en matière de change. A cet effet, le client doit fournir les documents suivants, avant que ses instructions ne soient exécutées :

- La facture (la loi prohibe le règlement des factures pro formas et les paiements à l'avance) ;

- L'ordre de transfert ;
- L'autorisation de change ;
- La déclaration préalable d'importation (D.P.I) signée par la Société Générale de Surveillance (S.G.S) ;
- L'attestation S.G.S (éventuellement).

S'agissant des frais de scolarité et d'hébergement, les documents à fournir ne concernent que :

- L'attestation d'inscription du bénéficiaire ;
- L'ordre de transfert.

Cependant il y a lieu de noter qu'il n'est pas nécessaire :

- D'établir une autorisation de change, lorsque le transfert se fait en direction d'un pays de la zone franc ;
- D'établir une D.P.I si le montant de la facture est inférieur à un million de F. CFA ;
- D'établir une autorisation de change, lorsque le montant de la facture est inférieur ou égal à trois cent cinquante mille F. CFA.

Les transferts peuvent se faire par Téléx, Swift ou chèque (dans ce dernier cas, les mêmes justificatifs sont exigés).

Pour opérer un transfert, le client se procure les documents cités plus haut en y ajoutant le formulaire BXS 42 bis servant de support à ses instructions et dépose l'ensemble au service du courrier qui les transmet au secrétariat du D.C.L après enregistrement.

La secrétaire impute alors les dossiers concernés à l'agent ayant en charge les transferts pour traitement. Celui-ci commence par les enregistrer dans un livre prévu à cet effet suivant l'ordre d'arrivée en mettant :

- Un numéro d'enregistrement (qui servira de référence au message à envoyer)
- La date du jour ;
- Le numéro du compte à débiter ;
- Le nom du donneur d'ordre ;
- Le montant à transférer ;
- Le nom du bénéficiaire ;
- La banque destinataire (c'est à dire la banque du bénéficiaire)

Une fois cette tâche terminée, le même agent effectue l'opération de transfert proprement dit, en procédant à la comptabilisation. Pour ce faire, les données suivantes sont saisies :

- Le numéro d'enregistrement du livre ;

- Le montant à transférer avec en couverture en \$, €, CFA,\$ canadien, franc suisse (CHF), £ (GBP).
- Débit : compte du donneur d'ordre (c'est à dire le client) ;
- Le motif du transfert : à ce niveau la référence est à rappeler ;
- Le nom du bénéficiaire avec son adresse, son numéro de compte et le pays ;
- La banque du bénéficiaire ;
- Le destinataire de l'ordre ;
- Les commissions et frais de transfert.

Suite à l'introduction des données ci-dessus évoquées, la machine génère automatiquement le numéro d'archivage du dossier.

Après la saisie comptable, le chargé des transferts édite le brouillard de saisie qui, accompagné des instructions du client (liasse BXS 42 bis et documents de transfert exigés) est remis au chef du COMEX pour validation.

Ce dernier après vérification, valide la saisie et signe le brouillard édité si tout est correct.

La liasse de documents retourne à l'agent concerné afin qu'il prépare le message à envoyer au correspondant.

Pour ce faire, le chargé des transferts utilise la machine Swift en saisissant, à nouveau, les éléments édités par l'ordinateur. Une fois cette tâche opérée sur le Swift, il remet l'ensemble des documents au chef du COMEX, qui vérifie les messages saisis avant de faire la pré-validation, si tout est correct.

Le chef adjoint du D.C.L intervient après, pour vérifier encore et, s'il ne constate aucune anomalie, valide la saisie. Cette validation correspond à l'envoi du message. L'appareil Swift édite alors en double exemplaire, la copie de la communication qui est ventilée comme suit :

- L'original au service initiateur du message (si c'est le cas), afin qu'il vérifie avant d'archiver que le contenu de la communication envoyée est conforme à ses attentes ou bien aux instructions du client.
- La seconde est remise à l'adjoint au chef du D.C.L qui après vérification y appose sa signature s'il n'y a aucune anomalie.

La deuxième copie, après ce traitement, est transmise à l'agent chargé des transferts pour archivage.

Au cours de nos travaux nous avons noté que :

- Dans les faits, le client au départ, dépose son dossier soit au service du courrier, soit au secrétariat du D.C.L ou auprès de son exploitant qui le fera parvenir audit secrétariat.

Cette façon de faire n'autorise pas la traçabilité, en cas de perte au niveau du secrétariat ou de l'exploitant, le client ne disposera d'aucun repère pour retrouver son dossier. En effet, si le service courrier, en enregistrant, délivre un numéro au client permettant à celui-ci de suivre l'évolution de son dossier, le secrétariat du D.C.L par contre n'est pas assujéti à une telle tâche.

- Le transfert, dans le souci de réduire les coûts de communication, regroupe les messages à envoyer à un même correspondant, sous un seul numéro de référence au lieu d'envoyer chaque message avec son numéro de référence comme le veut l'usage en la matière.

Cette situation a entraîné une accumulation des suspens sur les états de rapprochement des différents comptes NOSTRI et LORI, conséquemment au fait que les correspondants reprennent individuellement les messages avec la même référence ; plusieurs messages ont été affectés par des omissions ou des erreurs dans les références.

La grille de séparation des tâches au niveau des transferts :

TACHES	POSTES	Service courrier	Secrétar iat D.C.L	Agent trans fert	Chef COME X	Chef DCL
. Réception du courrier		X				
. Répartition			X			
. Enregistrement dans le livre				X		
. Saisie comptable, édition brouillard				X		
. Validation saisie					X	
. Saisie du message Swift				X		
. Pré validation du message Swift					X	
. Validation du message Swift						X
. Dépouillement des messages				X		
. Signature copie message Swift						X
. Transmission message original				X		
. Archivage dossier + message Swift				X		

La grille d'ancienneté à un poste du COMEX :

POSTES \ ANCIENNETE	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	9 à 10	+10
. Chef du service						X
. Chargé des rapatriements						X
. Chargé des transferts	X					
. Chargé des CREDOCS				X		
. Chargé des REMDOCS						X
. Assistant1				X		
. Assistant2	X					

Au total, l'analyse des différentes tâches fait ressortir :

- L'existence de la supervision. Tous les postes opérationnels sont coiffés par des supérieurs hiérarchiques sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour évoluer sur le plan professionnel,
- L'existence de la séparation des tâches incompatibles
- Cependant, la grille d'ancienneté fait ressortir que le personnel dure trop longtemps à un poste précis.

Section II Les autres structures chargées de la trésorerie :

1 La trésorerie :

1-1 Les missions de la trésorerie :

Elle concerne toutes les disponibilités de la banque (extérieures et locales). La trésorerie s'occupe de :

- L'établissement des prévisions de trésorerie au jour le jour ;
- Prêts interbancaires ;
- Refinancement en cas de difficultés de trésorerie.

1-2 L'organisation de la trésorerie

1-2-1 L'organigramme : (voir organigramme général à l'annexe)

Le service est dirigé par le trésorier qui est placé directement sous les ordres du directeur financier, au même titre que le service de la comptabilité générale et celui du contrôle de gestion.

Il est l'unique agent évoluant dans le service et a par conséquent la charge de toutes les tâches définies dans ce cadre.

1-2-2 La description des postes et le recueil des pouvoirs et latitudes :

Le trésorier dispose d'une définition de fonction qui ne correspond plus à ses occupations actuelles.

En effet, d'après ce document, la mission du trésorier se définit comme suit :

- Responsable du secteur comptabilité générale
- Traitement des opérations de trésorerie.

Or, en réalité, le trésorier a été déchargé des tâches comptables et par rapport aux opérations de trésorerie proprement dites, la gestion des comptes de correspondants en francs lui a été enlevée.

Le trésorier ne dispose pas de pouvoirs, ce qui se traduit dans les faits par l'absence de signature pour lui. Il ne s'occupe que de mise en place et autres surveillance ; en aucune manière, la banque ne peut être engagée par ses soins. Cette responsabilité est, dans ce cas, dévolue au directeur financier ou au directeur général.

1-3 La supervision :

Elle sera analysée à travers le traitement des opérations de trésorerie.

1 -3 - 1 L'établissement des prévisions de trésorerie :

Les prévisions de trésorerie sont établies en deux phases à l'aide de l'outil informatique :

- La situation de trésorerie qui se fait sur le formulaire BXS 594/ bis à partir d'informations communiquées par divers services à savoir :

- . Le service caisse qui fournit en F. CFA :
 - le montant à la caisse centrale ;
 - les dépôts / CC ;
 - le change ;
 - les agences ;
 - les distributeurs automatiques de billet (D.A.B) ;
 - les versements effectués ce jour à l'agence nationale de la B.C.E.A.O
 - les retraits.
- . Les comptes B.C.E.A.O et le siège en France
 - solde matin (solde de la situation de la veille)
 - les virements reçus
 - les versements espèces
 - les virements émis
 - les retraits espèces

- le solde de la compensation
- le remboursement marché monétaire

- L'état prévisionnel qui est établi à partir du formulaire BXS 594/ bis conformément au tableau de l'annexe XIII

Ces prévisions permettent au directeur financier de connaître l'état des ressources disponibles devant couvrir les besoins de la banque "XALIIS", un jour donné, et de prendre, rapidement, les mesures correctives nécessaires.

Une fois établies, le trésorier les transmet au directeur financier qui, après vérification, signe si tout est correct. Les prévisions de la veille sont archivées, le jour suivant, par le trésorier.

1-3 1 Les prêts interbancaires :

Ce sont des prêts, à très court terme, octroyés à des établissements de crédit ayant des difficultés passagères de trésorerie par leurs confrères possédant à la même période une trésorerie excédentaire, moyennant le paiement d'une commission.

Ainsi, à la banque "XALIIS", si le solde prévisionnel de trésorerie dégagé peut couvrir largement les besoins immédiats, l'excédent est placé auprès de ses consœurs lui ayant exprimé leurs besoins en ressources complémentaires.

Cette tâche de placement incombe au trésorier qui intervient, suivant les instructions du directeur financier.

A ce titre, il reçoit ses homologues des établissements confrères en difficulté et négocie (en ayant à l'esprit les directives du directeur financier) avec chacun d'eux, le montant qu'il est en mesure de prêter, le délai de remboursement et le taux d'intérêt à appliquer.

En cas d'accord, il prépare le bon de virement, effectue la saisie comptable et édite le brouillard.

Le bon de virement est transmis au directeur financier ou au directeur général pour signature, alors que le brouillard édité est remis au chef comptable pour valider la saisie.

Après vérification, si tout est correct dans les deux cas, la saisie comptable est validée par le chef comptable qui signe, également, le brouillard de saisie. Le directeur général ou le directeur financier signe le bon de virement qui retourne après, au trésorier. Ce dernier l'enregistre dans un livre de transmission avant qu'il ne soit enlevé par le bénéficiaire.

Au moment du retrait, l'emprunteur émarge le livre de transmission et prend possession du bon de virement. Le trésorier archive alors le brouillard édité.

Au remboursement, chaque emprunteur émet deux bons de virement au profit de la banque "XALIIS". Le premier sert à couvrir le principal emprunté pendant que le second rembourse les charges d'intérêt.

Les bons qui sont transmis au trésorier, accompagnés du livre de transmission effectue la décharge à la réception des titres.

Le trésorier opère ensuite la saisie comptable et édite le brouillard ; le chef comptable, après vérification, valide l'enregistrement comptable et signe le brouillard si tout est correct.

1 La grille de séparation des tâches pour les prêts interbancaires :

TACHES \ POSTES	Trésorier	D.G/D.F	Ccptble
. Négociation	X		
. Préparation des bons de virement	X		
. Saisie comptable, édition du brouillard	X		
. Validation de la saisie			X
. Signature du bon de virement (B.V)		X	
. Remise des B.V aux bénéficiaires	X		
. Réception des remboursements	X		
. Saisie comptable des remboursements	X		
. Edition du brouillard	X		
. Validation de la saisie comptable			X
. Signature du brouillard			X
. Archivage	X		

D.G : Directeur général

D.F : Directeur financier

Ccptble : Chef comptable.

1-3-3 Le refinancement auprès de la B.C.E.A.O :

Lorsque le solde de trésorerie dégagé ne peut couvrir les besoins en liquidités et qu'elle ne parvient pas à emprunter auprès de ses consœurs, la banque "XALIIS" se tourne alors vers la B.C.E.A.O afin de demander son concours par le biais du refinancement des besoins.

Le refinancement, auprès de l'institut d'émission, suppose la possession par l'emprunteur de titres d'Etat qui sont alors mis en pension par le requérant.

Par mise en pension, on entend la cession temporaire de titres, valeurs ou effets en pleine propriété contre espèces assortie d'un engagement irrévocable de la part du cédant et du

cessionnaire, le premier à reprendre les valeurs, titres ou effets, le second à les rétrocéder pour un prix et à une date convenue.

Pour effectuer la mise en pension des titres d'Etat (qui sont gérés par la B.C.E.A.O pour le compte de la banque "XALIIS"), le trésorier retire auprès de la banque centrale le formulaire B.C 1215 X en double exemplaire, sur lequel les références des titres qu'il souhaite mettre en pension sont portées.

Ce document signé par le directeur financier ou le directeur général est déposé à la B.C.E.A.O par le trésorier qui fait décharger le livre de transmission préalablement préparé par ses soins.

La B.C.E.A.O crédite alors le compte de la banque "XALIIS", ouvert dans ses livres. Suite à cette opération, le trésorier effectue la saisie comptable et édite le brouillard. Cet enregistrement est validé par le chef comptable qui signe également le brouillard édité.

Il procède, pour terminer, à l'archivage du brouillard et de la deuxième copie du formulaire B.C 125 X.

La grille de séparation des tâches au niveau du refinancement

auprès de la B.C.E.A.O :

TACHES / POSTES	Trésorier	D.F/D.G	Ccptble
. Retrait du formulaire B.C 125 X	X		
. Préparation du formulaire B.C 125 X	X		
. Signature du formulaire B.C 125 X		X	
. Dépôt à la B.C.E.A.O du B.C 125 X	X		
. Saisie comptable, édition du brouillard	X		
. Validation saisie, signature brouillard			X
. Archivage	X		

D.F : Directeur financier

D.G : Directeur général

Ccptble : Chef comptable.

- La grille d'ancienneté de la trésorerie et de sa hiérarchie :

POSTES / ANNEES	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	9 à 10	+ 10
. Directeur financier	X					
. Chef comptable		X				
. Trésorier	X					

La description des procédures de traitement des opérations nous révèle l'existence de la supervision entre le chef comptable et le trésorier.

Par ailleurs, la grille d'ancienneté à un poste fait ressortir que les agents concernés par la trésorerie à savoir : le directeur financier, le chef comptable et le trésorier lui-même, sont relativement nouveaux à leur poste respectif.

2 Le service des cautions et titres :

La caution est l'engagement pris par une personne de satisfaire à une obligation souscrite par une autre personne, en cas de défaillance de celle-ci.

Le bénéficiaire de la caution est appelé couramment débiteur principal, celui qui cautionne prend le nom de **caution, répondant ou garantie.**

Garantie personnelle, la caution a pour effet de rendre le répondant responsable sur tout son patrimoine en cas de défaut du débiteur principal.

2-1 Les missions du service :

Au niveau de la banque "XALIIS" la mission de ce service consiste à :

- Traiter les cautions données
- Traiter les contre garanties des cautions reçues des correspondants
- Traiter les bons de caisse
- Traiter les titres en dépôts
- Confectionner le journal résumé pour les opérations

manuelles effectuées par les services placés sous

l'autorité du directeur de l'exploitation.

2-2 L'organisation du service :

2-2-1 L'organigramme :

Le responsable des cautions et titres partage ses fonctions avec un autre agent. Ils sont, tous les deux, placés sous l'autorité du directeur de l'exploitation de qui ils reçoivent les ordres.

2-2-2 Le recueil des pouvoirs et latitude et la description des postes :

Les deux agents ne disposent d'aucun pouvoir, donc, d'aucune autorité de signatures. Ils sont uniquement chargés de la préparation et autres mises en forme des actes mais, ne peuvent en aucune manière engager la banque. Cette responsabilité est dans leur cas, dévolue au directeur de l'exploitation ou au directeur général.

Nous avons noté que la définition de fonction qui est attribuée au responsable des cautions et titres ne correspond plus à ses occupations actuelles.

En effet, la confection du journal résumé du département qui concerne :

- La centralisation des pièces comptables
- L'établissement et la transmission du journal

ne fait plus partie de ses fonctions

2-2-3 L'élément matériel :

Le service dispose de **coffres forts** pour conserver les valeurs dont il a la garde et des **extincteurs** sont disponibles pour faire face aux incendies.

2-3 La supervision :

Elle sera examinée à travers le traitement des opérations.

2-3-1 Le traitement des cautions données :

Le responsable des cautions et titres reçoit du service courrier les demandes de mise en place qu'il vérifie (s'il s'agit d'augmentation- de diminution ou de prorogation) avant de les transmettre aux exploitants des différents comptes concernés pour avis.

Mais avant, il aura apposé sur les diverses demandes le cachet "Bon à opérer" qui est à renseigner par les exploitants.

En cas d'accord de ces derniers, le responsable des cautions et titres établit les actes en double et les soumet à la signature du directeur de l'exploitation.

Après signature, les actes retournent au même responsable qui aura la charge de les délivrer aux bénéficiaires.

A chaque retrait, l'original de l'acte est remis au client, et la copie est conservée pour archivage.

C'est après que le responsable des cautions procède à la saisie comptable et édite le brouillard.

Ce dernier document, accompagné de la copie de l'acte, est envoyé au directeur des engagements pour la validation.

Après vérification, si tout est correct, celui valide la saisie comptable et signe le brouillard édité.

Suite à ces différentes opérations, le service informatique édite un état qui est communiqué au responsable des cautions et titres pour vérification. Si tout est correct, après contrôle le même agent classe cet état avec la copie de l'acte et le brouillard.

La grille de séparation des tâches des cautions données :

TACHES / POSTES	Resct	Explt	Dex	Deg	Sinfor
. Réception demande de mise en place	X				
. Contrôle des mises en place	X				
. Apposition du "Bon à opérer"	X				
. Envoie des mises en place aux exploitants	X				
. Acceptation des demandes		X			
. Préparation des actes	X				
. Signature des actes			X		
. Délivrance des actes aux clients	X				
. Saisie comptable- édition brouillard	X				
. Validation saisie- signature brouillard				X	
. Edition des états					X
. Vérification des états édités	X				
. Archivage divers documents	X				

Rsct : Responsable chargé des cautions et titres

Explt : Exploitant désigné

Dex : Directeur de l'exploitation

Deg : Directeur des engagements

Sinfor : Service informatique

2-3-2 Le traitement des contre garanties données :

Il y a contre garantie, lorsque le correspondant demande de fournir une garantie pour un de ses clients.

A ce titre, la banque "XALIIS établit la garantie et facture la commission au correspondant donneur d'ordre.

Cette opération se déroule en trois phases à savoir : la réception, le contrôle et la comptabilisation.

La réception :

Les demandes de contre garantie sont reçues sous forme de messages codés Swift ou Téléx. Après décodage par le COMEX, les messages sont transmis en double exemplaires au service des titres et cautions pour traitement.

A la réception, le responsable du service décharge sur la seconde copie qui retourne au COMEX où elle est archivée.

Le contrôle :

Le même agent effectue les vérifications nécessaires par le contrôle de l'authenticité des références portées sur les messages.

La comptabilisation :

Si tout est correct, le responsable de service procède à la saisie comptable et édite le brouillard.

Un exploitant, qui a été désigné par le directeur de l'exploitation, valide l'enregistrement comptable et signe le brouillard.

Au retour de ce dernier document, le responsable des cautions et titres prépare l'acte en deux exemplaires et le soumet à la signature de deux agents que sont : le directeur de l'exploitation et l'exploitant qu'il avait désigné ou à défaut, le directeur général seul signe.

Le classement :

La copie originale de l'acte est remise au client par le responsable des cautions et titres pendant que la deuxième copie accompagnée du brouillard et de l'exemplaire du message sont archivés.

La grille de séparation des tâches des contre garanties données :

TACHES \ POSTES	Comex	Resct	Eplt dsg	Dex/Dg
. Décodage des messages	X			
. Envoi message aux cautions et titres	X			
. Réception des messages décodés		X		
. Contrôle des références		X		
. Saisie comptable, édition brouillard		X		
. Validation saisie, signature brouillard			X	
. Préparation de l'acte		X		
. Signature de l'acte			X	X
. Délivrance de l'acte		X		
. Archivage		X		

Comex : Service du commerce extérieur

Resct : Responsable chargé des cautions et titres

Eplt dsg : Exploitant désigné

Dex/Dg : Directeur de l'exploitation/ Directeur général

**- La grille d'ancienneté à un poste du service des cautions
et titres :**

POSTES \ ANNEES	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	9 à 10	+10
. Directeur de l'exploitation		X				
. Responsable 1						X
. Responsable 2	X					

La description des procédures nous a permis de bâtir la grille de séparation des tâches pour chaque activité.

Il en ressort que la supervision est toujours assurée par un exploitant désigné par le directeur de l'exploitation au niveau de chacune des exploitations étudiées.

3 La direction des engagements et des affaires juridiques :

Cette direction comporte deux départements que sont :

- Les engagements
- Les affaires juridiques.

La direction des engagements et des affaires juridiques est dirigée par un directeur qui a, sous ses ordres, des chefs de département.

3-1 L'organigramme, l'analyse des postes et le recueil des pouvoirs et latitudes :

L'effectif est composé de trois personnes, à savoir : le directeur des engagements, le sous-chef des engagements et le chef du service des affaires juridiques et du contentieux.

La structure de la direction des engagements qui se trouve sur l'organigramme général n'est donc pas à détailler.

S'agissant de l'analyse des postes et des pouvoirs et latitudes, chaque membre du personnel a une définition de fonction qui cumule les deux éléments.

Cependant, nous avons noté que la définition de fonction du chef de département des affaires juridiques et du contentieux n'est pas à jour.

En effet, au niveau des signatures et délégations pour ce cas, la saisie par le système VIR ne se fait plus.

3-2 L'élément matériel :

La direction est dotée de **coffres forts** servant à conserver les documents concernant les garanties octroyées par les clients bénéficiant de concours de la banque.

3-3 La supervision :

Elle s'effectue à travers le traitement des opérations. Pour nous en assurer, analysons les dans le détail.

3-3-1 Le département chargé des engagements :

Par engagement, on entend l'ensemble des risques sur la clientèle (entreprises, particuliers ou professionnels).

La mission du département est, à ce titre, de contrôler et de suivre les prêts et crédits accordés, engendrant une immobilisation des ressources de la banque.

Les contrôles effectués par le département des engagements sont de deux sortes, à savoir : les contrôles à priori et à posteriori.

- Les contrôles à priori :

Les contrôles portent sur les dossiers de demande de concours. Ils sont reçus de la direction de l'exploitation où chacun d'eux a été l'objet d'une étude complète par un exploitant qui le soumet, ensuite, au directeur de l'exploitation pour avis. En cas d'accord, ce dernier vise ledit dossier avant qu'il ne soit remis au département des engagements, à travers un cahier de transmission qui est déchargé à la réception.

Le sous-chef des engagements, lorsqu'il reçoit un dossier suite à l'imputation de son directeur, effectue deux formes de vérification, en fonction des niveaux de délégation.

. Les vérifications de forme :

Il s'agit de s'assurer que :

- Les calculs sont corrects,
- Les indications précises (nom, adresse, numéro de compte, montant du concours, etc.).
- Le dossier bien élaboré (absence de parties non traitées ou maltraitées)

. Les vérifications de fond :

Elles concernent l'avis donné sur l'emprunteur et le risque encouru.

Après ces différents contrôles, un avis commun est donné sur le dossier par le directeur et le sous-chef des engagements avant qu'il ne soit envoyé suivant aux différents niveaux de délégation, pour décision.

Il existe trois niveaux de décision à savoir :

- Le directeur général : si le dossier est de sa délégation, il prend une décision (accord ou refus) ;

- Le comité de crédit : lorsque le dossier est du ressort du comité, le directeur général met simplement un avis ;
- Le conseil d'administration : la majorité des administrateurs étant au siège en France, le dossier, est dans ce cas, envoyé à ce niveau, pour la prise d'une décision définitive.

Il existe également les sous-délégations de signature suivantes :

- Le directeur de l'exploitation et le directeur de l'agence : cette sous- délégation concerne les particuliers et les professionnels jusqu'à hauteur de X millions de F. CFA ;
- Le directeur de l'exploitation et le directeur des engagements : cette sous-délégation concerne également les particuliers jusqu'à concurrence de K millions de F. CFA.

Seuls les dossiers requérant l'approbation du directeur général, du directeur des engagements, du comité de crédit et du conseil d'administration passent, obligatoirement par la direction des engagements qui suivra leur retour après décision, car c'est elle qui s'occupe de la notification des décisions arrêtées à la direction de l'exploitation.

Pour ce faire, une note de décision des instances établie par le sous-chef des engagements et signée par le directeur y est envoyée.

- **Le contrôle à posteriori :**

Il est plus vaste car concerne l'ensemble des engagements. A ce titre le département reçoit divers états du service informatique dont les plus importants sont :

- L'état des soldes débiteurs : qui permet de voir la situation de tous les comptes débiteurs. Il est édité au quotidien, ce qui autorise une revue, au jour le jour, de ces comptes et le constat d'anomalies éventuelles ainsi que les évolutions.
En cas d'anomalie constatée, de concert avec l'exploitation, la direction des engagements revoit le dossier concerné, en vue de prendre une décision corrective dans le plus bref délai et cela par l'établissement de notes (les notes sont rédigées et signées par le directeur des engagements).
- L'évolution des engagements : C'est un document statistique qui est édité mensuellement. Il reprend les engagements par nature et permet d'informer la hiérarchie sur les évolutions
- La répartition sectorielle des utilisations de crédit : c'est un document trimestriel qui permet de déterminer la part de marché par secteur d'activité et la part du marché global de la banque "XALIIS".

A chaque édition d'état, le directeur des engagements établit et signe une note adressée à l'instance concernée (exploitation, direction générale, comité de crédit ou conseil d'administration).

- Le suivi :

Il concerne l'interprétation des décisions des différentes instances (direction générale, comité de crédit et conseil d'administration) et se fait en trois étapes. Ce sont :

- La prise de garantie : qui est effectuée par le département du contentieux ;
- La notification : qui est faite, après prise de garantie (concerne les crédits de fonctionnement). Il s'agit de faire connaître à la direction de l'exploitation les concours accordés car, c'est à partir de ce moment, qu'ils apparaissent dans le fichier, en devenant valable (date de validité).

Pour ce faire, le sous-chef des engagements procède à l'enregistrement des concours dans le système et édite le brouillard. Après vérification, la validation de la saisie comptable est faite par le directeur des engagements de même que la signature du brouillard édité, si tout est correct.

- L'exploitation des états de contrôle : le service informatique édite ces états à l'intention du département des engagements.

Le sous-chef des engagements, après réception, vérifie lesdits états avant de les répartir entre les exploitants, en fonction du fonds de commerce détenu par chacun d'eux pour avoir des explications sur les anomalies ressorties. Les réponses obtenues sont analysées par le département des engagements (le directeur et le sous chef) et au cas où les justifications données sont estimées insuffisantes par le directeur des engagements, celui-ci prépare et signe une note à l'intention des exploitants auteurs des réponses en cause pour complément d'information et cela jusqu'à entière satisfaction.

La grille de séparation des tâches du département des engagements :

TACHES / POSTES	Explt	Dex	Deg	Scde	Sinf.
. Contrôle à priori :					
. Etude complète du dossier	X				
. Vérification et visa		X			
. Observation et imputation			X		
. Vérifications				X	
. Etablissement de l'avis commun			X	X	
. Elaboration note décision instances				X	X
. Signature note décision instances			X		
. Contrôle à posteriori					
. Confection des états					X
. Préparation et signature des notes			X		
. Le suivi					
. Saisie comptable, édition brouillard				X	
. Validation saisie, signature brouillard			X		
. Edition des états de contrôle					
. Vérification et ventilation des états				X	
. Préparation et signature des notes			X		

Explt : Exploitant ; Dex : Directeur de l'exploitation

Deg : Directeur des engagements ; Scde : Sous chef des engagements

Sinf : Service informatique

3-3-2 Le département chargé du contentieux et des affaires juridiques :

Il s'occupe de :

- La prise de garanties attachées aux concours octroyés par la banque "XALIIS"
- La mise en place des crédits amortissables
- La gestion des comptes constitution et augmentation de capital
- La gestion des successions
- La gestion des créances douteuses et litigieuses
- La gestion des avis à tiers détenteur (A.T.D) et saisies arrêts

- La prise de garanties attachées aux concours :

Il s'agit de recueillir des bénéficiaires de prêts les garanties demandées (par garantie on entend un objet mobilier appartenant à un débiteur et déposé par lui entre les mains de son créancier pour sûreté de sa dette).

A la banque "XALIIS", ce recueil de garanties se fait par nature : Assurance- vie, nantissement de titres et actions, nantissement de fonds de commerce étendu au matériel, etc.

Lorsque le client se présente avec les garanties exigées, le chef du contentieux vérifie leurs validités, au préalable, et si tout est conforme, il prépare un relevé numérique sur l'imprimé BXS 480/15 qui est signé par le directeur des engagements. Ce document qui est en deux exemplaires, sera ventilé comme suit :

- . L'original est remis au client
- . La deuxième copie est remise dans le dossier.

Ainsi les garanties obtenues et la copie du relevé numérique sont logées dans une chemise BXS 1212/3 avant leur mise en coffre jusqu'au dénouement du prêt.

- La mise en place des crédits amortissables :

Il s'agit du déblocage des prêts amortissables court, moyen et long terme (immobilier, personnel, entreprise) après le recueil des garanties.

Par prêts amortissables il faut comprendre :

- . Les prêts immobiliers : dont la mise en place respecte la procédure établie par la banque "XALIIS" à savoir : le déblocage par tranche en fonction de l'état d'avancement des travaux.

- . Les prêts personnels et entreprises : sont mis en place en fonction des instructions de l'exploitant.

Pour ce faire, le chef du contentieux rédige un acte qui est signé par le client ou son mandataire et le directeur des engagements.

C'est après que le responsable du contentieux effectue la mise en place, proprement dite, qui consiste à faire la saisie comptable (confection du tableau d'amortissement dans le système) et à éditer le brouillard.

Le directeur des engagements valide cet enregistrement et signe le brouillard édité si tout est correct. Le dossier (copie de l'acte et brouillard) est ensuite envoyé à l'exploitation.

- La gestion des comptes constitution et augmentation

de capital :

Ces comptes sont ouverts au niveau de l'exploitation et leur suivi est assuré par le chef du contentieux.

Ainsi, le compte ne peut être mouvementé, sans son aval, car il a la charge de valider toutes les opérations concernant les comptes en cause.

- La gestion des successions :

Dès l'instant où le contentieux est informé du décès d'un client, l'exploitation y fait transférer le dossier du disparu.

Le chef du contentieux ouvre immédiatement un compte de succession qui solde le compte client du défunt.

Suite à ce travail préliminaire, il rentre en contact de la famille du défunt par l'envoi d'une convocation.

La famille doit se présenter avec les pièces justificatives suivantes : le jugement d'hérédité, le certificat de décès, le certificat de non-opposition et de non-appel au jugement, le certificat de vie collectif des enfants, le certificat de prise en charge des enfants mineurs s'il y en a, le certificat de paiement des droits de mutation par décès si le montant est supérieur à un million de F. CFA, la procuration que l'ensemble des héritiers donne à l'un d'entre eux pour disposer des fonds.

A la présentation du dossier, le chef du contentieux vérifie les pièces fournies et, si tout est conforme, ordonne le paiement en établissant un bon à opérer qu'il adresse à la caisse.

Une fois le paiement validé et les commissions récupérées, tous les comptes rattachés au radical du client sont clôturés. Le chef du contentieux établit et signe alors une fiche de clôture adressée à la comptabilité.

Le dossier du client fourni par l'exploitation et l'ensemble des documents du client, détenus par la banque sont archivés par le chef du contentieux.

- La gestion des créances douteuses et litigieuses :

Dès qu'un dossier de prêt rentre en contentieux, il passe de créances immobilisées à créances gelées. Le compte du client est, en conséquence, déclassé des comptes sains aux comptes douteux. D'où la constitution de provisions.

Pour ce faire, le chef du contentieux dresse un tableau (en double exemplaire) des débiteurs douteux classés par catégorie :

- La catégorie A : se caractérise par l'absence de provisions à cause de l'existence de bonnes garanties.
- La catégorie B : une garantie partielle ;
- La catégorie C : qui est provisionnée à 100 % avec espoirs de récupération.
- La catégorie D : provision à 100 % avec peu d'espoirs de récupération.

Une copie de ce document est transmise au directeur général de la banque "XALIIS" et, la deuxième est envoyée au siège en France.

Enfin, le contentieux présente, trimestriellement, au directeur général l'état des propositions de provision et éventuellement des reprises de provision.

- La gestion des avis à tiers détenteur : (A.T.D)

Les organismes (le trésorier payeur, la caisse de sécurité sociale, le payeur municipal, etc.) bénéficiant de ce privilège, envoient les A.T.D qui passent par le service courrier avant qu'ils ne soient transmis aux contentieux.

A la réception de l'A.T.D, le chef du contentieux vérifie l'existence de la personne concernée parmi les clients de la banque "XALIIS". Si tel est le cas, il répond par l'affirmative sur le double de l'A.T.D et dans le cas contraire, par la négative sur le même support. La copie originale de l'A.T.D est alors archivée par ses soins

- La grille de séparation des tâches au niveau du contentieux :

TACHES	POSTES	Cctieux	Deg	Dex	Scrier
. Prise de garanties					
. Réception, vérification des garanties		X			
. Préparation du relevé numérique		X			
. Signature du relevé numérique			X		
. Répartition du relevé numérique		X			
. Mise en chemise des documents		X			
. Conservation du dossier constitué		X			
. Les crédits amortissables					
. Rédaction de l'acte		X			
. Signature de l'acte			X		
. Saisie comptable, édition brouillard		X			
. Validation saisie, signature brouillard			X		
. Envoie du dossier à l'exploitation		X			
. Constitution et augmentation capital					
. Ouverture des comptes				X	
. Validation des mouvements		X			
. La gestion des successions					
. Ouverture du compte de succession		X			
. Préparation de la convocation		X			
. Vérification des pièces justificatives		X			
. Préparation du bon à opérer		X			
. Préparation et signature fiche clôture		X			
. Archivage tous documents du client		X			
. Les créances douteuses					
. Préparation tableau débiteurs douteux		X			
. Etat trimestriel proposition provisions		X			
. Gestion des avis à tiers détenteur :					
. Réception des avis à tiers détenteur					X
. Vérification personne recherchée		X			
. Réponse de l'avis à tiers détenteur		X			
. Archivage de la copie		X			

Cetieux : Chef du contentieux ; Deg : Directeur des engagements

Dex : Directeur de l'exploitation ; Srier : Service du courrier

- **La grille d'ancienneté a un poste de la direction**

des engagements :

POSTES \ ANNEES	1 à 2	3 à 4	5 à 6	7 à 8	9 à 10	+ 10
. Directeur des engagements	X					
. Sous-chef des engagements	X					
. Responsable du contentieux						X

Nous constatons que le directeur des engagements assure la supervision de toutes les opérations pouvant impliquer la dite direction.

Cependant la définition de fonction du chef du contentieux n'est pas à jour et cet agent a trop longtemps duré à son poste (plus de dix ans).

C.F.S.A.G. - BIBLIOTHEQUE

Titre II : ANALYSE DES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTRENE AU NIVEAU DE LA TRESORERIE DE LA BANQUE "XALIIS"

Certains dispositifs du contrôle interne n'ont pas été évoqués au cours de la description des structures traitant les opérations de trésorerie. Il s'agit en l'occurrence? **des objectifs, des moyens, du système d'information et du manuel des procédures?** pour les raisons suivantes :

- La nature de l'organigramme : qui est celui d'une structure fonctionnelle (comme cela avait été écrit tantôt) entraîne une difficulté de détermination des objectifs, car chaque département traite un aspect particulier des problèmes ce qui, par extension, touche également les moyens et plus spécifiquement les budgets.
- Le système informatique : constitue la charpente du système d'information et de gestion. En effet, la banque "XALIIS" est très informatisée, l'examen de son système d'information ne peut se faire, donc, de façon parcellaire.
- Le manuel des procédures : l'acquisition d'un nouveau logiciel a rendu ce document obsolète.

Ces dispositifs feront donc l'objet d'un traitement à ce niveau.

I Les objectifs :

Ils sont définis à la banque "XALIIS" par le directeur général à l'intention de la direction de l'exploitation qui est chargée de les réaliser (ce sont uniquement des objectifs commerciaux). Etablis sur une base annuelle, les objectifs sont déterminés par extrapolation, avec une évaluation à mi parcours entre les mois de juin et juillet en vue d'en corriger les déséquilibres éventuels.

Pour effectuer cette tâche de redressement, le directeur général se fait assister par le service de contrôle de gestion et la direction de l'exploitation.

Cette procédure de détermination des objectifs paraît très voisine des préconisations de A. Sardi que nous rappelons : « Il est de la responsabilité de la direction générale de fixer les objectifs et la politique de la banque. Ceux-ci doivent être concrètement traduits au niveau des actions, des procédures et des opérations ».

II Les moyens :

1 Les moyens humains :

1-1 Le recrutement :

Comme dit dans l'historique, la totalité du personnel de la banque "XALIIS" a été mise à sa disposition par la défunte banque "FEEKH" qui fut liquidée. Les seuls recrutements constatés concernent actuellement les remplacements (retraites, licenciements ou départs volontaires).

. Les modes de recrutement :

Trois modes de recrutement cohabitent à la banque "XALIIS". Ce sont :

- Le test par consultation restreinte : des consultations restreintes sont organisées à partir de dossiers préalablement déposés par les postulants, que le chef du personnel trie pour déceler les profils recherchés. Le test est organisé par une commission ad hoc (dont le chef du personnel est membre) qui proclamera le résultat final.

Le candidat retenu a l'obligation d'effectuer une visite médicale et de fournir un dossier contenant nécessairement son casier judiciaire.

- Le recrutement par chasseurs de têtes interposés : Il s'agit du débauchage d'agents réputés être hautement compétents dans leurs domaines de chez les concurrents.

Une fois recrutée, à cause de ses antécédents, la personne fournit simplement le dossier réglementaire.

- Le recrutement sur recommandations du siège en France : Il s'agit généralement d'étudiants ayant un cursus scolaire brillant dans le domaine d'activité et sur le point de regagner le pays d'origine ou de travailleurs du secteur bancaire possédant de bonnes références en la matière, se trouvant dans la même situation. Après une période d'essai, le recrutement définitif est opéré.

En définitive, dans chacun des trois cas, le recrutement est basé sur la compétence mais se fait sans une détermination du comportement prévisionnel du candidat retenu.

1-2 La formation professionnelle :

A la banque "XALIIS", il existe trois types de formation qui sont :

- Les écoles de formation spécialisées : Il s'agit des cours du soir pour l'obtention du C.A.P et du brevet professionnel. Cette formation qui est destinée aux opérationnels à un caractère facultatif.
- Les séminaires de formation : dont la majorité se déroule à l'étranger concernent généralement les cadres. La plupart de ces rencontres sont orchestrées par le siège.

- La formation à l'interne : se rapporte principalement à l'apprentissage des logiciels informatiques.

De ce qui précède, l'on note l'absence d'un plan de formation adéquat pouvant renforcer les compétences pour permettre :

- Aux agents de répondre aux besoins immédiats des secteurs de l'entreprise dans le but de maintenir, d'améliorer et d'adapter le niveau des connaissances en fonction de l'évolution technologique.
- Aux employés d'évoluer professionnellement en s'adaptant aux exigences des emplois, et de réussir des projets professionnels.

1-3 L'éthique et l'intégrité :

La banque "XALIIS" a reçu de son siège en France un code de déontologie sous forme de livrets en nombre suffisant pour son personnel.

Ces livrets ont été distribués à l'ensemble des agents avec accusé de réception par le chef du personnel.

Sur la base d'une interview réalisée auprès de 50 % de l'effectif, nous avons noté que :

- 57 % des personnes interrogées n'avaient pas consulté le document car n'ayant pas perçu son intérêt ;
- % des agents avaient égaré le document avant de l'avoir lu
- 22 % avaient lu et se rappelaient vaguement le contenu
- % des agents avaient lu et se rappelaient le contenu.

De ce qui précède, il ressort que le code de déontologie n'a pas été consulté par 71 % de l'effectif interrogé.

A cet égard, il apparaît plus comme une simple formalité administrative supplémentaire qu'un outil de travail.

2 Les moyens financiers :

A la banque "XALIIS", les budgets sont établis sur la base des objectifs définis. A l'instar de ces derniers, ils sont élaborés sur une périodicité annuelle par extrapolation avec une revue à mi parcours (juin et juillet) afin d'en corriger les déséquilibres éventuels.

L'élaboration et le suivi des budgets sont effectués par le service contrôle de gestion en collaboration avec les directions concernées.

Les budgets ont donc ici, un caractère flexible. Ce qui permet leur ajustement en cas de modification des objectifs.

3 Les moyens techniques :

La banque "XALIIS" est fortement informatisée, ce qui dans les faits se traduit par :

- La disponibilité de terminaux en nombre suffisant pour le traitement rapide et adéquat des opérations ;
- L'existence de logiciels adaptés aux opérations à traiter ;
- La présence d'un effectif capable d'effectuer les traitements requis.

III Le système d'information et de pilotage :

La banque "XALIIS" étant très informatisée, son système d'information et de pilotage repose donc, essentiellement, sur le système informatique qui est à la base de tous les enregistrements, de leurs traitements et de leurs circulations.

De sa fiabilité, dépend donc la pérennité même de la banque. C'est pourquoi, il nous a paru nécessaire de l'examiner.

. Le système informatique :

C'est un nouveau système qui a été développé au niveau du siège français de la banque "XALIIS" avant d'être mis à la disposition des agences et succursales à travers le monde. Il peut, à ce titre être considéré comme un système huilé et bien maîtrisé. Il est composé de hardware et de software.

- Le hardware :

C'est un système de réseau constitué d'une mémoire centrale avec des terminaux (appelés serveurs) au niveau de chaque utilisateur. Ce réseau permet à chacun de faire directement ses enregistrements mais de travailler aussi avec les collaborateurs par des procédés de transfert en interface.

Un système de validation permet de superviser les enregistrements comptables et certains autres traitements pour éviter les erreurs, omissions ou fraudes éventuelles.

- Le software :

Est un logiciel spécialement conçu pour le secteur bancaire et, en fonction des activités de chaque service, un sous système a été développé pour traiter l'ensemble des opérations (il peut arriver que deux ou plusieurs services utilisent un même sous système).

. L'organisation de la sécurité informatique :

La mémoire centrale : elle est installée dans une grande salle compartimentée qui est aménagée avec les commodités nécessaires (climatisation, éclairage, pare feu, coffre ignifuge, extincteurs, etc.). La dite salle est suffisamment éloignée des voies de circulation routières et des nuisances sonores.

L'endroit, d'accès réglementé, est également à l'abri d'éventuelles inondations.

Il existe une mémoire centrale de secours qui est installée dans une agence, prête à être opérationnelle dans un délai relativement bref.

Les serveurs : un système de verrouillage fait qu'on ne peut utiliser un serveur sans être détenteur d'un mot de passe et le logiciel oblige à le changer périodiquement.

Les écrans se mettent automatiquement à l'état de veille dès l'instant où ils ne sont pas activés, pendant un temps relativement bref et le personnel a été sensibilisé à agir dans le même sens.

Chaque écran est également doté d'un numéro d'identification qui permet à la mémoire centrale de localiser et d'identifier tout agent l'ayant utilisé.

A chaque étape du traitement d'une opération, est édité un brouillard de saisie qui est archivé à ce niveau. Cela permet de garantir la trace des opérations effectuées et de pérenniser la piste d'audit.

Enfin, les supports de stockage (disquettes, bandes, etc.), étrangers au service sont formellement proscrits.

. **Le personnel du service informatique :**

Le département de l'informatique relève de la direction administrative. Il est dirigé par un responsable de département qui a, sous ses ordres, deux analystes, un agent de maîtrise, et deux pupitreurs.

Le chef du département et les deux analystes sont des ingénieurs informaticiens de formation totalisant chacun, douze ans d'expérience professionnelle, alors que l'agent de maîtrise en possède six. Les pupitreurs ont le niveau du brevet élémentaire et totalisent, chacun trente ans d'expérience dans le domaine.

Au système informatique, il y a lieu d'associer les appareils de transmission Télex et Swift qui permettent à la banque "XALIIS" de communiquer aisément avec ses correspondants étrangers (le système de protection entourant ces deux appareils a été évoqué au niveau du service chargé du commerce extérieur).

En effet, c'est à partir de ces systèmes de communication que sont envoyés ou reçus les ordres de paiement en partance ou arrivant de l'extérieur. Ces appareils constituent donc au même titre que le système informatique des centres névralgiques.

Cependant malgré ces importantes mesures, nous avons noté que :

- Les états de rapprochement des comptes de correspondant contiennent des suspens datant des années 1998 et 1999 au 30 octobre 2000 où ils étaient au nombre de soixante deux

pour un montant cumulé "A nos débits" de 545 043,85 \$ U.S soit 381 530 695 F. CFA au cours de 1\$ U.S = 710 F. CFA. Ces suspens étaient essentiellement dus :

- . à des erreurs et omissions sur les références des messages
- . à la non communication de certains extraits par les correspondants
- . à des pratiques non conventionnelles adoptées par le service chargé du commerce extérieur qui, pendant un certain temps regroupait l'ensemble des transferts d'un correspondant donné sous un seul numéro de référence alors que la pratique est d'une référence pour un transfert.
- Les appareils de Téléx et Swift ne sont pas suffisamment protégés. En effet, les deux machines sont installées dans la grande salle abritant le S.C.O.D et le service chargé du commerce extérieur donc, à la portée de tous les agents, alors que la salle de Téléx et Swift doit avoir un accès protégé, et limité aux agents autorisés. Cette salle doit être particulièrement fermée en dehors des heures de travail.
- Les clés permettant l'envoi des messages Téléx sont détenues par un seul employé qui travaille également dans la salle où sont installés les deux appareils.

Or, les personnes chargées du calcul des clés télégraphiques pour le Téléx ne doivent pas accéder à la salle où celui-ci est installé. Il est même souhaitable que deux personnes détiennent chacune, une partie de la clé télégraphique.

Ces faits sont de nature à grever gravement la fiabilité du système d'information et de pilotage.

IV L'organisation :

Nous avons noté, à travers la description du traitement des opérations de trésorerie, une bonne séparation des tâches incompatibles, au niveau de tous les postes mais les grilles d'ancienneté montrent que la majorité des agents restent souvent, trop longtemps à un même poste, surtout à la caisse et au change mais également au S.C.O.D et au COMEX qui constituent pourtant des points très sensibles pour une banque.

1 L'organigramme :

1-1 Analyse de l'organigramme :

Tel que décrit, l'organigramme de la banque "XALIIS" est celui d'une structure fonctionnelle. En effet, on parle de structure fonctionnelle lorsque les activités sont regroupés selon les principales disciplines de la gestion. Dans ce genre de structure, l'on peut souvent rencontrer les directions suivantes : marketing, finance, production (ou exploitation), personnel, etc.

1-1-1 les avantages de la structure fonctionnelle :

Elle concentre les compétences d'une façon efficace en regroupant les personnes dans une activité spécialisée. Ce regroupement d'individus ayant le même champs de formation accentue l'expertise de chacun d'eux. Cette spécialisation des membres d'un service améliore la communication entre eux, car ils utilisent le même langage et ont la même approche des problèmes. Cette structure est la forme organisationnelle la plus adaptée à un environnement stable où l'utilisation efficace des ressources est recherchée.

1-1-2 Les inconvénients de la structure fonctionnelle :

*** L'absence de coopération :**

Dans ce type de structure les services ont tendance à créer des frontières ou domaines qui les empêchent d'avoir une approche plus globale face aux mutations de l'environnement. Cela provient d'une part de la division du travail en fonction des spécialités et d'autre part de l'établissement de normes de rendement, de budget en fonction de critères particuliers.

*** Les difficultés de coordination :**

Les différents départements sont composés d'individus qui diffèrent par leur formation, les techniques qu'ils utilisent, les compétences et les préoccupations. Ils en résultent des caractéristiques psychologiques, des attitudes et des comportements individuels ou de groupe qui diffèrent d'une fonction à une autre. Les intérêts que chaque fonction est chargée de défendre peuvent entrer en contradiction avec ceux des autres fonctions. Ces contradictions compromettent la motivation nécessaire au bon résultat collectif.

*** Le risque de centralisation excessive :**

Les différents départements ayant tendance à négliger ce qui ne s'inscrit pas strictement à l'intérieur des responsabilités de leur service, il en résulte que seule la haute direction a la responsabilité de réaliser les objectifs de l'entreprise. Elle est la seule à pouvoir assurer la coordination de façon efficace.

Ce type de structure entraîne le risque d'un style de management autoritaire avec prises de décisions centralisées. Mais puisque avec le développement les tâches de coordination deviennent très lourdes, elles peuvent ainsi accaparer la direction générale au détriment de ces autres activités.

*** Les autres inconvénients :**

Cette structure entraîne aussi des coûts élevés, car elle favorise la création de nombreux organes spécialisés au sein des départements. Elle entraîne également une difficulté de détermination des objectifs puisque chaque département traite un aspect particulier des problèmes.

En définitive, cette structure atteint ses limites lorsque l'entreprise devient grande, lorsqu'elle se diversifie géographiquement, lorsqu'elle multiplie ses activités.

Dans le cas de la banque "XALIIS" qui a re dimensionné ses activités en réduisant :

- Le nombre d'agences au minimum ;
- Le nombre de compte à gérer en optant pour le ciblage de clients ayant des dépôts importants ;
- Les activités de certains services par le recours à des sous traitants externes comme dans les cas du ramassage des fonds et des paiements à certains guichets ;
- L'effectif conséquemment ;

Nous pouvons affirmer que la structure fonctionnelle s'adapte bien au contexte dans lequel se trouve "XALIIS".

1-2 Les faits constatés sur les organigramme des différents services :

Nous avons noté que l'organigramme général qui est celui d'une structure fonctionnelle cadre bien avec les dimensions de la banque "XALIIS", cependant :

- Le développement de l'organigramme général n'est pas étendu à toutes les fonctions. A ce titre, les services change et COMEX n'ont pas d'organigramme.
- L'organigramme, lorsqu'il existe n'est pas à jour. Ce qui est le cas du S.C.O.D

2 L'analyse des postes et le recueil des pouvoirs et latitudes :

Les définitions de fonction existent pour l'ensemble des cadres et des responsables opérationnels. Cependant, à aucun agent opérationnel n'est attribué une quelconque définition de fonction.

Il y a lieu de noter également que même pour l'encadrement et les responsables opérationnels, certaines définitions de fonction ne sont plus à jour comme celles du trésorier et du responsable chargé des affaires juridiques et du contentieux.

3 L'élément matériel :

Le système de sécurité se caractérise par l'existence de :

- Cabines de manipulation pour certains caissiers ;
- Coffres escamotables pour d'autre caissiers ;
- Caméras vidéos et de systèmes d'alarme ;
- Coffres forts, portes blindées et autres grilles renforcées ;
- Vigiles, extincteurs etc.

Ce dispositif est installé suivant les normes requises et à des endroits précis. Toutefois, il faut noter que certains caissiers sont insuffisamment protégés, notamment, les guichetiers payeurs

utilisant les coffres escamotables alors qu'ils encourent les mêmes risques que les caissiers isolés dans les cabines.

V Le manuel des procédures :

Chaque service dispose de son manuel des procédures mais, il y a lieu de noter que son application n'est pas correctement faite au niveau des services de la caisse et du change où les niveaux maximums d'encaisse autorisés sont régulièrement dépassés.

En effet, de janvier à septembre 2000, les niveaux maximums d'encaisse autorisés tels que consignés dans les manuels de procédures de la caisse et du change ont été dépassés au niveau de la totalité des caisses.

Par ailleurs, l'acquisition du nouveau logiciel a rendu la totalité des manuels obsolètes car le système de traitement des opérations a évolué alors que ceux-ci n'ont pas été actualisés conséquemment.

VI La supervision :

Telle que révélée par les grilles de séparation des tâches, la supervision se manifeste à travers la validation.

En effet, toutes les opérations décrites laissent apparaître que :

- Ce sont les opérationnels qui effectuent les traitements à travers les saisies et autres enregistrements comptables ;
- Les responsables opérationnels vérifient la conformité, l'exactitude et la réalité des opérations traitées avant de valider.

En acceptant les traitements proposés, le responsable s'engage et se substitue à son employé en endossant toutes les responsabilités qui peuvent découler d'une faute éventuelle.

Chapitre IV L'ETAT DES STRUCTURES DE PREVENTION

A LA BANQUE "XALIIS" :

Comme structure de prévention, il existe à la banque "XALIIS": le service d'audit interne, l'audit externe, le conseil d'administration.

I Le service d'audit interne :

Le service est rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé, à savoir: la direction générale (cf. l'organigramme général), ce qui lui garantit plus d'indépendance et confère à ses recommandations, du poids.

Le département est dirigé par un directeur d'audit qui est de formation comptable. Il a exercé différentes responsabilités au sein de la banque avant d'être nommé à ce poste. L'intéressé a une longue expérience de l'activité bancaire (plus de vingt cinq ans) et a suivi des stages de formation sur l'audit sous la forme de séminaires au sein du groupe.

Le directeur de l'audit est assisté par un adjoint qui, après une maîtrise de gestion à l'université, a exercé dans un grand cabinet international d'audit pendant une dizaine d'années. Il était chef de mission, au moment de son départ pour la banque "XALIIS". Comme le directeur, l'adjoint aussi, a suivi des séminaires de formation, sous forme de séminaires, au sein du groupe.

Le service d'audit interne, s'il est sous la responsabilité du directeur général, dépend de la direction principale des relations extérieures (D.P.R.E) qui est basée au siège en France. Cette structure est chargée de contrôler les activités et l'efficacité des services d'audit interne des agences et filiales du groupe.

A ce titre, la D.P.R.E envoie couramment des questionnaires d'évaluation concernant notamment:

- Le planning,
- Le reporting,
- La cartographie détaillée des risques...

auxquels le directeur du service est tenu de répondre.

Périodiquement, la D.P.R.E effectue des missions dans les filiales et agences, sous la forme d'audit des services d'audit internes ou d'autres fonctions. Ces investigations sont initiées par rapport à des critères propres à la D.P.R.E

Enfin, une charte d'audit lie la D.P.R.E, la direction générale au siège en France et les agences et filiales du groupe.

Ainsi, dans le cadre de ses opérations, l'audit interne, sur plaintes de plusieurs clients qui voyaient leurs comptes doublement débités pour une seule et même opération est intervenu au niveau du service caisse où il a découvert que :

- L'ensemble des plaintes concernait un seul et même guichet ;
- Les clients avaient dans le cas d'espèce toujours émis des chèques ;
- Ces clients avaient été payés comme s'ils s'étaient présentés au guichet sans chèque (avec l'informatisation de la banque il est possible pour un client donné de se faire payer au guichet en présentant sa pièce d'identité et son numéro de compte).
- Les chèques ont tous été touchés par la suite par une tierce personne qui était toujours inconnue de l'émetteur du chèque.
- Toutes les opérations incriminées avaient été effectuées par un seul et même guichetier.

Ces faits ont conduit la direction générale à demander la démission de l'opérateur de la caisse en cause au moment des faits et à rembourser les plaignants.

Par cette intervention, l'audit interne a procédé à la réduction de la fraude au niveau du service caisse et à restaurer l'image de la banque auprès de sa clientèle.

II L'audit externe :

C'est le conseil d'administration qui nomme les commissaires aux comptes.

Deux experts comptables diplômés assurent le commissariat aux comptes. Ils sont, tous les deux, des membres associés de cabinets importants, ayant de longues expériences en matière d'audit.

III Le conseil d'administration:

Il regroupe sept administrateurs, avec les détails suivants:

- Cinq administrateurs provenant du siège en France dont le directeur général de la banque "XALIIS" à Dakar.
- Deux administrateurs mandatés par l'Etat du Sénégal au titre de sa participation dans le capital de la banque "XALIIS".

Les administrateurs étrangers sont tous des hauts responsables, détenant des fonctions importantes au siège en France ; ils représentent, au conseil, le groupe bancaire qui est l'actionnaire majoritaire.

Ce sont, donc, des professionnels du domaine d'activités devant avoir les compétences requises pour prendre les décisions adéquates.

Le conseil se réunit à tout moment en fonction des nécessités (du moment) et des problèmes à résoudre.

De ce qui précède, nous avons noté que :

- Les membres du conseil d'administration ont les compétences nécessaires,
- Le conseil d'administration s'implique dans la résolution des problèmes.

Cependant, la totalité des membres du conseil d'administration ne sont pas les véritables actionnaires de la banque "XALIIS" mais des salariés du siège et du ministère des finances du Sénégal.

Ils sont donc nommés (et non élus) par le Directeur général au siège et par un arrêté ministériel.

Des choix fondés sur les liens affectifs, au détriment des intérêts de la banque "XALIIS", ne sont donc pas à écarter.

IV Les structures connexes de prévention de la fraude:

A la banque "XALIIS", existent des structures qui agissent indirectement sur le contrôle interne. Ce sont: Le comité de contrôle interne et le service du personnel.

4-1 Le comité de contrôle interne:

C'est une structure consultative constituée par l'ensemble des directeurs et des chefs de service ; son secrétariat est assuré par le directeur de l'audit interne.

Ce comité se réunit, au moins une fois par an, pour donner son avis sur l'état du contrôle interne et faire des propositions d'amélioration à l'intention de la direction générale, par rapport aux insuffisances constatées.

Il constitue, à cet effet, un cadre de rencontre qui favorise l'échange d'informations, la comparaison et /ou la vérification d'hypothèses et d'opinions, la naissance de projets nouveaux, le démarrage d'actions et le suivi de leur exécution.

C'est aussi un rempart contre les dérapages (erreurs et écarts) dans la mesure où il avertit, au plûtôt contre les risques de dérives inhérents à certains choix politiques lorsqu'ils ne sont pas interrompus au moment opportun.

Le comité de contrôle interne corrige également, dans une certaine mesure, les insuffisances évoquées dans l'organigramme général en permettant une forme de concertation entre les responsables de différents niveaux et de divers services.

Malgré ces avantages, le comité de contrôle interne ne saurait se substituer à un comité d'audit.

En effet, si l'interlocuteur du premier est la direction générale, celui du second est le conseil d'administration. En conséquence, les préoccupations des deux structures peuvent diverger dans la mesure où la première préoccupation des administrateurs est la fiabilité de l'information financière alors que le comité de contrôle interne se soucie d'abord de la bonne maîtrise des opérations par la direction générale.

4-2 Le chef du personnel :

Il est chargé de la prévention de la fraude, de la déontologie et du blanchiment au sein de la banque "XALIS".

A ce titre, il a la charge de vérifier le respect des lois et règlements (surtout le règlements intérieur) par la banque "XALIIS" vis à vis des tiers.

Cependant, nous avons noté que le comité syndical avait assigné en justice la direction générale pour non paiement de dix ans de congés au personnel.

V La motivation du personnel :

A la banque "XALIIS", la motivation du personnel se fait en fonction des paramètres suivants:

- Les préoccupations des pouvoirs publics en matière salariale,
- L'évolution des salaires chez les concurrents,
- La notation obtenu par l'employé.

Depuis la reprise de la banque survenue en 198N, le personnel a eu droit aux avantages suivants :

- Revue des sursalaires à la hausse pour tout le personnel, dès la reprise;
- Restauration des crédits immobiliers, 90 % au moins du personnel ont obtenu un tel prêt, avec une bonification de 5 % à partir de 1994 pour atténuer les effets de la dévaluation,
- Aide scolaire de 31 500 F. CFA par enfant scolarisé jusqu'à 25 ans,
 - 31 500 F. CFA par enfant de cadeau de fin d'année jusqu'à l'âge de 14 ans.
- Installation d'une cantine avec une subvention de 600 F. CFA par repas consommé
- Financement des projets des agents en situation de pré retraite (employés ayant plus de 50 ans d'âge) en mettant à leur disposition 75% de la provision retraite.
- Retraite complémentaire avec souscription d'une police d'assurance retraite,
- Acquisition d'actions de la banque, 85% de l'effectif ont obtenu le nombre voulu
- Virement d'une prime exceptionnelle dans les proportions suivantes:

- . Classe 1: 30%
- Classe 2: 22,5%
- . Classe 3: 22,5%
- . " 4: 19,5%
- . " 5 : 15%
- . " 6 et 7 : 12%

du salaire de base + le sursalaire + l'ancienneté.

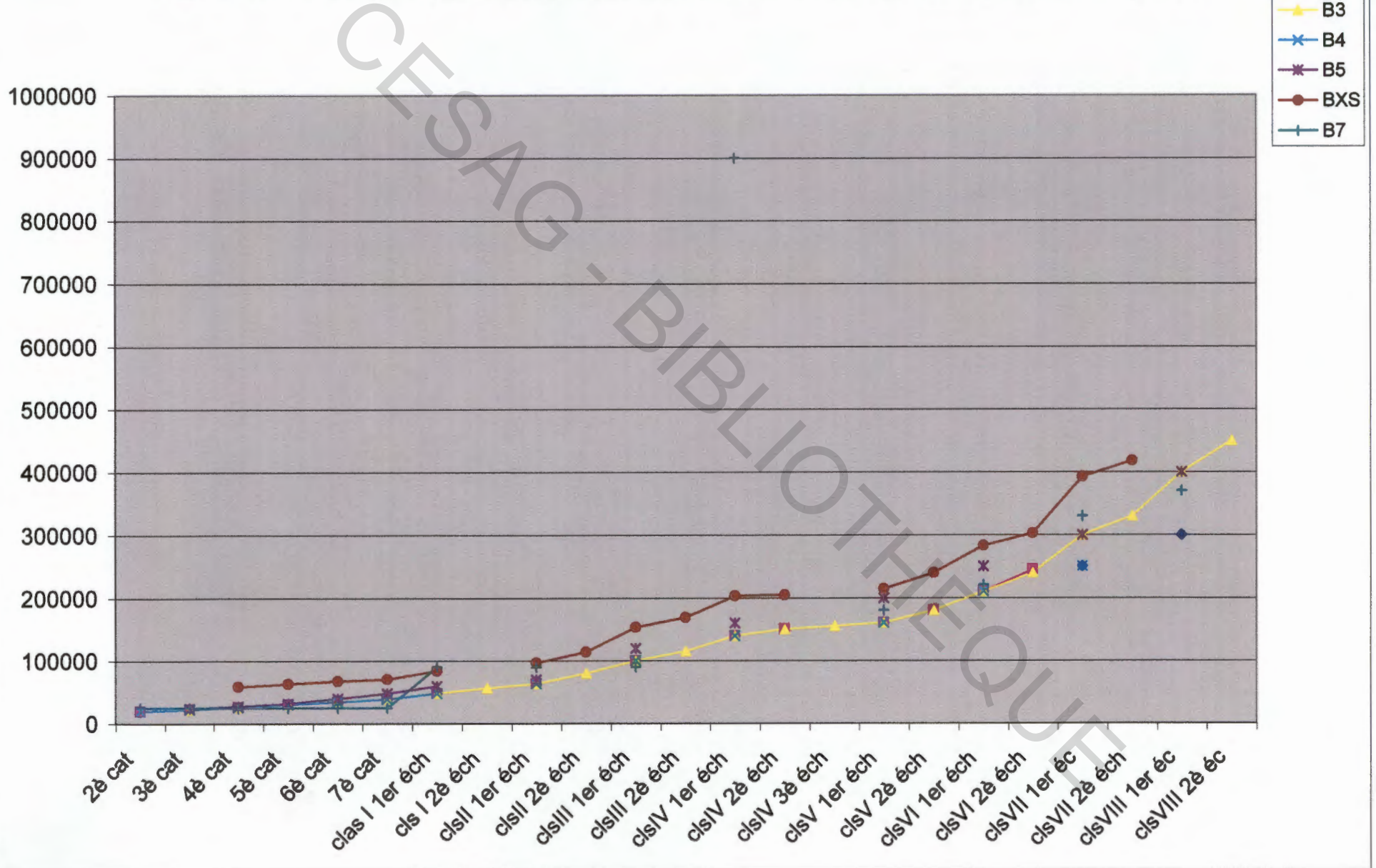
- **Analyse comparative des sursalaires des**

Banque de la place :

Les salaires conventionnels étant, à peu près, identiques pour l'ensemble des banques, une analyse comparative des salaires reviendrait alors à confronter les sursalaires.

Dressons à présent les graphiques comparatif des sursalaires des différentes banques de la place à partir de la grille des sursalaires.

Figure n°4 : Graphique comparatif des sursalaires des banques de la place



Le graphique comparatif des sursalaires des banques de la place montre que la banque "XALIIS" a les sursalaires les plus élevés du secteur d'activités au Sénégal. Cela revient à dire que la banque "XALIIS" paye mieux son personnel que les autres banques de la place.

Mais, malgré ces aspects importants, nous avons noté que :

- Au moins 40% de l'effectif n'ont pas reçu d'avancement depuis la création de la banque, soit plus de dix ans. Pourtant, certains de ces agents ont parfois obtenu de bonnes notes.
- Le blocage des salaires depuis 1994.
- Il existe des disparités entre les salaires de certains agents nouvellement embauchés qui ont vu leur sursalaires multiplié par deux voir trois par rapport à la grille existante.

VI Le tableau d'identification des risques :

Tableau N° 11 : Identification des risques du système d'information, l'organigramme et l'élément matériel.

Eléments	Points forts	Points faibles	Causes	Conséquences éventuelles
. Le système d'information et de pilotage	. Informatisé	. Existence de vieux suspens sur les états de rapprochement . Appareils Télex et Swift non protégés	Service comptable non correctement informé . Protection non envisagée.	. Fraudes à partir des rapprochements . Fraude par envoi de faux messages.
. L'organigramme	. Existence de l'organigramme général bien adapté	. Organigramme non étendu à tous les services et souvent non à jour.	. Surcharge du service de l'organisation	. Les liens hiérarchiques et de collaboration non suffisamment définis.
	. Existence des définitions de fonction	. Définitions de fonction attribuées de façon sélective et souvent non à jour.	. Surcharge du service de l'organisation.	. Le personnel opérationnel n'a pas de poste définis au niveau de la plupart des services
. L'élément matériel.	. Existence du matériel de sécurité	. Caissiers non suffisamment protégés	. Cabines non prévues pour certains caissiers	. Perte de vies humaines en cas d'agression

Tableau N° 12 : Identification des risques du manuel des procédures, le conseil d'administration, le comité d'audit.

Éléments	Points forts	Points faibles	Causes	Conséquences éventuelles
. Le manuel des procédures	Existence du manuel des procédures	. Manuel non correctement appliqué à la caisse et au change. Manuel non à jour	. Le service de l'organisation est absorbé par la mise en place du nouveau logiciel. . Les versements à la B.C.E.A.O ne se font plus au quotidien	. Existence d'encaisses importantes dans les caisses.
. Le conseil d'administration	. Administrateurs compétents s'impliquant à résoudre les problèmes	. Les administrateurs sont des salariés.	. La banque "XALIIS" est une filiale d'un groupe bancaire.	. Choix des administrateurs fondés sur des liens affectifs.
. Le comité d'audit.	Néant	. Absence d'un comité d'audit	Absence d'actionnaires élus dans le conseil	Inefficacités du conseil d'administration.

Tableau N° 13 : Identification des risques concernant la motivation.

Eléments	Points forts	Points faibles	Causes	Conséquences éventuelles
La motivation.	<ul style="list-style-type: none"> . Sursalaires les plus élevés du secteur d'activité au Sénégal. . Existence d'avantages substantiels pour le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> . Plus de 40% de l'effectif total n'a pas obtenu d'avancement depuis plus de dix ans. . Disparités de salaires entre certains nouvelles recrues et les anciens. . Blocage des salaires depuis 1994. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion Discrétionnaire des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> . Démotivation du personnel concerné.

Chapitre IV LES RECOMMANDATIONS :

Suite à l'examen des dispositifs du contrôle interne, des structures de prévention et de certains éléments de la culture d'entreprise de la banque "XALIIS", il nous revient à présent de proposer des recommandations pouvant permettre aux responsables concernés de mieux protéger les actifs de la banque par rapport aux dangers décelés.

A la banque "XALIIS", la prévention de la fraude passe par la mise en place des dispositifs du contrôle interne, jouant pleinement leur rôle, des structures de prévention efficace, et une culture d'entreprise fondée sur l'équité et la transparence.

1 Des dispositifs de contrôle interne jouant pleinement leur rôle:

L'existence de l'ensemble des dispositifs du contrôle interne est un pas important dans la mise en place des barrages contre la fraude. Cependant, force est de constater que certains d'entre eux sont insuffisamment utilisés. Parmi eux, nous avons identifié:

1-1 Le recrutement :

Il constitue le premier barrage contre la fraude interne car, préserve l'accès de l'entreprise à d'éventuels prédateurs, s'il est bien mené.

Fonder le recrutement, sur les seules compétences techniques, peut avoir des conséquences douloureuses dans la mesure où une personne compétente n'est pas forcément honnête.

C'est pourquoi nous exhortons la banque "XALIIS" à se donner les moyens pour découvrir les traits de personnalité de ses futurs employés, pour prévoir leurs comportements en son sein.

Cette démarche ne doit pas avoir un caractère administratif où le postulant est soumis à un questionnaire.

En effet, le questionnaire peut être écrit ou oral, donc préparé, il ne permet alors d'obtenir que des renseignements "administratifs", en aucun cas des révélations "intimes".

Les voies d'accès à la prévision du comportement professionnel sont relativement nombreuses; parmi les plus couramment pratiquées, nous pouvons citer: les tests psychologiques, l'analyse graphologique, l'observation d'un groupe en situation dynamique, les renseignements pris auprès des anciens employeurs et l'entretien individuel.

1-2 La formation professionnelle :

Bien conçue, la formation professionnelle favorise la polyvalence, réduit la fraude et motive le personnel.

Cette démarche passe par la mise en place d'un plan de formation professionnelle qui prend en compte :

- Les besoins individuels : qui sont identifiés par les chefs de service au cours d'entretien d'aide réalisés lorsqu'un employé est confronté à une difficulté.

En effet, l'évaluation des besoins de formation pour un responsable hiérarchique dans son service est de nos jours d'importance car, favorise l'affermissement et l'élargissement des connaissances de l'effectif considéré et conditionne, pour une large part, leur motivation.

- Les besoins collectifs : qui sont mesurés au cours de rencontres organisées, lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou encore à l'occasion de rencontres systématiques à périodicité annuelle et, relatives uniquement au recensement des besoins en formation.
- Les besoins plus globaux de l'entreprise: qui sont définis par le management, en fonction de l'environnement de l'entreprise et des perspectives (stratégies, objectifs, projets, etc.).

Compte tenu de l'ampleur des besoins à la banque "XALIIS" (voir les grilles d'ancienneté à un poste) et de la complexité de la démarche, nous recommandons la mise en place d'un service chargé de la conception, du suivi, de la coordination des opérations de formation pour mieux diligenter les activités et atteindre efficacement les résultats escomptés.

La dite structure s'occupera aussi du recrutement, ce qui l'amènera à appréhender, dès le départ les besoins futurs des nouveaux venus dans l'entreprise.

Le profil du responsable d'un tel service peut s'obtenir par la voie de la reconversion professionnelle ou par le recrutement d'un spécialiste en planification de la formation maîtrisant au moins un outil de recrutement.

1-3 L'éthique et l'intégrité :

Le code de déontologie véhicule les valeurs positives que la profession, voire l'entreprise, entend cultiver, en son sein, pour se préserver contre les dangers de la fraude.

Loin d'être une formalité administrative, il permet de: "penser, parler, travailler ensemble dans l'ouverture, non seulement à tous ceux qui appartiennent à l'entreprise mais encore aux clients, aux fournisseurs et à toute personne ayant à faire de près ou de loin à l'entreprise¹⁶³".

Connaître son contenu, constitue déjà un pas dans la mise en pratique de ces valeurs.

C'est la raison pour laquelle, nous recommandons la reprise de la diffusion du code de déontologie avec beaucoup plus d'insistance auprès des utilisateurs.

¹⁶³ Voir éthique et intégrité dans la première partie.

Pour atteindre le résultat escompté, il serait judicieux de procéder à cette diffusion par le jeu des cercles concentriques en impliquant les responsables opérationnels, d'abord, qui se chargeront de la propagation, au niveau des différents services.

1-4 Le système d'information et de pilotage :

Comme évoqué tantôt, le système d'information connaît deux problèmes majeurs que sont :

- . Le dysfonctionnement du système d'information comptable,
- . L'absence de protection des appareils de transmission.

- Le dysfonctionnement du système d'information comptable :

Il concerne les vieux suspens relevés sur les états de rapprochement et les erreurs ou omissions dans les références des messages.

L'existence d'anciens suspens sur les états de rapprochement est due :

- 1 Au mode de transmission des messages adopté par le Comex qui, au lieu d'attribuer une référence à chaque chèque comme le veut la pratique, a, dans le souci d'économiser, préféré les regrouper par lot en fonction des destinataires, avant d'attribuer des numéros à ces mêmes lots.
Comme conséquence, lorsque la couverture des chèques est faite chez le correspondant, celui-ci attribue la même référence à chaque chèque d'un lot concerné sur les extraits qu'il envoie. L'identification des chèques impayés devient difficile voir incertain.
- 2 Aux erreurs et omissions de libellé, donc, des références au moment de l'enregistrement comptable au niveau des différents services. Dans ce cas les références transmises par le correspondant sont différentes de celles saisies par le service qui a généré l'écriture comptable. Les chèques concernés restent alors, indéfiniment, sur les états de rapprochement.

Pour éviter de pareilles anomalies nous recommandons :

- . Le provisionnement de tous les vieux suspens, c'est à dire ayant plus de deux ans d'âge;
- . La transmission des messages, suivant les pratiques habituelles, qui permet d'attribuer une référence à chaque chèque;
- . L'établissement des états de rapprochement sur la base des pièces justificatives et non des références inscrites dans les libellés au moment des saisies comptables par les divers services.

- L'absence de protection des appareils de transmission :

L'installation des appareils de transmission dans une salle commune et la détention des clés télégraphiques par un seul employé qui peut facilement accéder au Swift et au Télec ne garantissent pas la crédibilité des messages reçus ou expédiés.

Nous recommandons en conséquence :

- L'isolement des deux appareils dans une salle dont l'accès sera protégé et en même temps limité aux agents autorisés dont la liste est à établir.
- Les heures d'ouverture et de fermeture de ladite salle devront être strictement réglementées.
- L'affectation d'une partie des clés télégraphiques pour le décodage et l'envoi des messages Télec à deux employés différents qui seront interdits d'accès à la salle réservée aux appareils.

1-5 L'élément matériel :

Dans une même salle existent :

- Des caissiers opérant dans des cabines sécurisées ;
- Des guichetiers payeurs n'utilisant que des coffres escamotables.

Les deux sont donc exposés aux mêmes risques, en cas d'agression. Doter certains caissiers de cabines et les autres d'un simple coffre escamotable au motif qu'ils manipulent moins d'espèces, peut conduire à perdre, non seulement, les ressources de la banque mais également, des vies humaines, en cas d'attaque de la banque par des éléments externes.

Nous recommandons par conséquent, d'installer des cabines en nombre suffisant pour l'ensemble des caissiers.

1 -6 La non actualisation du manuel des procédures et de certaines définitions de fonction ainsi que l'absence de ces dernières pour les opérationnels :

Le département de l'organisation a été mis en place au lendemain de la création de la banque "XALIIS" en 198N et il a pour mission de :

- Suivre les projets informatiques ;
- Accompagner le changement du système informatique ;
- S'occuper de la rédaction des manuels de procédures ;
- Tester les sous-systèmes mis en place ;
- S'occuper de la formation des utilisateurs de l'outil informatique;

- Servir de relais entre les utilisateurs et le service informatique. A ce titre elle étudie la faisabilité et l'intérêt des demandes émanant des premiers avant qu'elles ne soient soumises à ce dernier ;
- Concevoir et / ou adapter les imprimés ;
- Gérer le parc micro, avec la mise en place des sous systèmes ;
- Améliorer les rapports de la banque avec sa clientèle par la mise à la disposition de cette dernière d'outils lui permettant d'accéder aux informations dont elle a besoin au sujet de ses comptes ;
- Formation du personnel sur les logiciels bureautiques.

L'effectif du service est de quatre agents qui sont :

- Le chef de service ;
- L'adjoint au chef de service ;
- Le responsable chargé des micro-ordinateurs ;
- L'agent rattaché au responsable des micro-ordinateurs

Les deux derniers s'occupent des pannes survenant sur les serveurs et micro-ordinateurs, tandis que le responsable et son adjoint effectuent les autres aspects de la mission assignée au service.

Mais, depuis l'installation du nouveau logiciel (1999 - 2000), le service de l'organisation est submergé par :

- Des appels à l'aide émanant des utilisateurs pour obtenir des explications par rapport à des problèmes rencontrés au cours du traitement des opérations ;
- Des demandes d'intervention sur les sous-systèmes (redéfinition de certains paramètres, mise en place d'outils supplémentaires, etc.) ;
- Des demandes de formation.

Comme conséquences, l'élaboration des procédures, des définitions de fonction et des organigrammes a été négligée pour faire face aux besoins urgents .

Or, il n'est pas certain que le personnel de la banque "XALIIS" aura une maîtrise parfaite du logiciel dans l'immédiat. C'est pourquoi nous recommandons le renforcement de l'équipe de ce service soit:

- Par le détachement temporaire d'un agent qualifié qui s'occupera de l'actualisation de ces outils à défaut,
- Mandater un cabinet spécialisé.

1 -7 La non application des procédures aux services de la caisse et du change :

De janvier à septembre 2000, nous avons noté que les niveaux maximums d'encaisse autorisés dans la totalité des caisses étaient en dépassement par rapport aux instructions consignées dans les manuels de procédures des services de la caisse et du change.

Cette situation est due au fait que les dispositions du contrat signé avec la société de ramassage "KANA" ne prévoient qu'un versement par semaine des encaisses de la banque "XALIIS" à la B.C.E.A.O alors qu'auparavant cette opération s'effectuait souvent au quotidien.

Le résultat est que les caissiers sont obligés de conserver des encaisses importantes entre deux passages de la société "KANA".

Pour amener les caisses à respecter les instructions du manuel des procédures, nous recommandons à la banque "XALIIS" de revoir les termes du contrat en vue d'augmenter la périodicité des versements en fonction du niveau d'activité.

1-8 Le conseil d'administration et le Comité d'audit :

Les administrateurs de la banque "XALIIS" sont des responsables désignés de la maison mère en France et des fonctionnaires du ministère de l'économie et des finances du Sénégal représentant l'Etat.

Ce sont donc des salariés mandatés dont la nomination dépend du pouvoir discrétionnaire de leurs répondants.

Ces hommes et femmes peuvent donc être nommés, sur la base de liens affectifs pouvant nuire aux intérêts de la banque "XALIIS".

C'est pourquoi, nous recommandons l'élargissement du conseil d'administration à, au moins, trois administrateurs indépendants (petits actionnaires de la société du groupe, n'ayant aucun lien avec un actionnaire important) devant constituer le comité d'audit au sein du conseil d'administration.

1-9 La motivation du personnel :

L'analyse comparative des sursalaires des différentes banques de la place fait ressortir que la banque "XALIIS" a les sursalaires les plus importants.

Cependant, plus de 40 % de l'effectif n'ont pas obtenu d'avancement depuis la création de la banque.

D'autre part, il existe une disparité de salaire entre certains agents nouvellement recrutés et les anciens ayant le même rang.

L'inégalité de traitement des effectifs au sein d'une entreprise est un facteur important de démotivation car il pose le problème de l'équité.

Donc, malgré des sursalaires élevés, la banque "XALIIS" risque de se retrouver avec un personnel démotivé.

Pour éviter une pareille situation, nous exhortons la banque à corriger ces distorsions, en procédant à des rappels en faveur des agents concernés, cela en rapport avec les avancements conventionnels auxquels les intéressés pouvaient prétendre, sur la période considérée.

Compte tenu de l'importance des sommes à décaisser, il serait judicieux de trouver un compromis avec eux en négociant des paiements étalés sur une période acceptée par tous.

Chapitre VI CONCLUSION :

La banque "XALIIS" possède des atouts certains, en matière de prévention de la fraude. En témoigne l'existence de

- La totalité des dispositifs du contrôle interne ;
- Une bonne séparation des tâches incompatibles;
- Un service d'audit,
- Des commissaires aux comptes;
- Des sursalaires importants
- etc.,

Mais ces acquis risquent de se désagréger s'ils ne sont pas suivis avec attention.

En effet, la non mise à jour des manuels ou leur non application, l'absence de définition de fonction pour les opérationnels ou le sentiment d'iniquité que la direction pourrait éventuellement affronter, etc. sont de nature à affaiblir le barrage anti-fraude érigé.

Il revient donc au conseil d'administration, à la direction et à l'ensemble du personnel de s'impliquer pour corriger les dysfonctionnements observés.

La mise en application des recommandations formulées constitue, certes une alternative pour résoudre les tracas évoqués mais la pérennité de la banque "XALIIS" requiert une vigilance de tous les instants pour que l'ensemble des mesures de prévention contre la fraude soit constamment en concordance avec les mutations de l'entreprise et de son environnement.

Chapitre V : CONCLUSIONS GENERALES :

Au tout début de nos travaux, nous nous étions posés la question fondamentale de savoir s'il était possible de prévenir la fraude, si oui, de quelle manière ?

Le passage à la banque "XALIIS" nous a permis de confronter les concepts théoriques développés avec la réalité pour mieux asseoir notre conviction.

Au sortir de cette expérience, il apparaît que la prévention de la fraude, passe par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, des structures de prévention ayant une compétence avérée pour agir sur le contrôle interne le tout reposant sur une culture d'entreprise basée sur l'équité et la transparence.

1- Un système de contrôle interne efficace:

L'efficacité du contrôle interne dépend de l'implication du conseil d'administration, de la direction générale et du personnel de l'entreprise à sa mise en œuvre mais également des objectifs qui lui sont assignés à savoir:

- La sécurité des actifs ;
- La qualité de l'information ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources.

Ces objectifs ne sauraient être atteints sans un environnement de contrôle permettant:

- L'évaluation des risques ;
- Les activités de contrôle ;
- L'information communication ;
- Le pilotage.

Et, au niveau des différentes activités de l'entreprise doivent être érigés les dispositifs du contrôle interne que nous rappelons :

- Les objectifs ;
- Les moyens ;
- Le système d'information et de pilotage ;
- L'organisation ;
- Le manuel des procédures ;
- La supervision.

La cohérence des dispositifs est un facteur important pour un bon contrôle interne car un dysfonctionnement d'un des éléments entraînera forcément une rupture de l'équilibre existant au sein du système.

Le contrôle interne doit également évoluer avec les mutations de l'entreprise car les risques aussi changent tant de nature que de forme dans ce contexte. Il doit donc être surveillé pour qu'il puisse garder toute son efficacité.

2- Des structures de prévention ayant une compétence avérée pour agir sur le contrôle interne :

Les structures qui sont chargées au sein de l'entreprise d'agir sur le contrôle interne pour qu'il puisse garder toute son efficacité sont :

- Le service d'audit interne ;
- L'audit externe ;
- Le conseil d'administration ;
- Le comité d'audit.

2-1 Le service d'audit interne :

Il est le gardien du contrôle interne et d'après M. Joras que nous rappelons ici : « L'audit interne a, essentiellement, pour but d'évaluer le dispositif permanent de toute organisation qu'est le contrôle interne, dont les préoccupations sont :

- VERIFIER :
 - La maîtrise par les responsables de l'entité dont ils sont garants ;
 - La sécurité des actifs, patrimoine et ressources ;
 - La qualité et la sincérité des informations ;
 - Le respect des directives internes et des réglementations externes ;
 - L'optimisation des ressources ;
- S'ASSURER que les objectifs fixés à la production, la répartition, la circulation des biens et services sont produits selon le référentiel prescrit avec conformité, efficacité, efficience et pertinence ;
- VEILLER à la sécurisation permanente des actifs, biens matériels et immatériels, ressources humaines, environnement, par la prévention et la protection contre les dangers générés par les risques technologiques et / ou naturels (sécurité) ou provoqués par la malveillance humaine (sûreté) ;
- VEILLER à ce que l'entité sache bien tirer profit des opportunités qui lui sont offertes ;
- VEILLER à la vigilance de l'occurrence de nouvelles contraintes (économiques, sociales, politiques, techniques, climatiques...) et des mutations émergentes et ce, afin de s'adapter et de gérer le changement correspondant¹⁶⁴».

¹⁶⁴ In Fondamentaux de l'audit - juin 1996 : Michel Joras, page: 81.

Pour ce faire, l'auditeur doit agir avec le plus grand professionnalisme à travers une méthodologie définie par des normes à caractère universel qui particularisent la profession et la différencie de toutes les autres.

Aux fins de :

- Assurer son indépendance et son objectivité vis à vis des autres directions mais aussi son interdépendance avec celles-ci ;
- Confirmer sa pluridisciplinarité : car c'est aussi une activité de conseils qui contribue à créer de la valeur ajoutée en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs par une évaluation effectuée de façon systématique et méthodique de ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ;
- Donner du poids à ses recommandations;

Il y a donc lieu de rattacher le service de l'audit interne au niveau hiérarchique le plus élevé au sein de l'entreprise.

2-2 L'audit externe :

L'auditeur externe intervient au sein de l'entreprise en fonction de la qualité du contrôle interne en place. En effet, au cours de sa mission, l'auditeur procède à une évaluation du contrôle interne pour définir l'étendue de ses travaux de révision des comptes.

C'est donc, pour se prononcer sur la régularité et la sincérité des comptes ainsi que sur l'image fidèle du patrimoine et du résultat de l'entreprise qu'il intervient sur le contrôle interne.

Ainsi, il n'a pas vocation à détecter les dysfonctionnements du contrôle interne mais au cours de ses tests d'évaluation, il peut en rencontrer et les signaler, en fonction des risques potentiels qu'ils sont susceptibles d'engendrer.

L'auditeur externe constitue donc, l'œil externe qui veille sur le contrôle interne et appuie l'audit interne dans sa mission de prévention et de réduction de la fraude.

A ce titre, il est mieux placé pour contrôler la haute direction et la dénoncer en cas de fraude, ce que l'audit interne peut difficilement faire.

2-3 Le conseil d'administration :

L'importance des pouvoirs que la loi confère au conseil d'administration et les activités de supervision qu'il doit déployer conduisent à dire qu'il est fortement impliqué dans la conception et la mise en œuvre du contrôle interne.

Le conseil d'administration est par ailleurs la structure la mieux indiquée pour contrôler le directeur général car, c'est lui seul qui a un pouvoir permanent de vérification de la gestion de ce dernier.

Le conseil supplée ainsi aux faiblesses de l'audit interne qui, compte tenu de son rattachement au directeur général, aura des difficultés pour apprécier correctement la gestion de son supérieur.

Pour jouer pleinement leur rôle et être à la hauteur des attentes de leurs mandants, les administrateurs devront être compétents, intègres, vigilants, disponibles et curieux voire sceptiques.

2-4 Le comité d'audit :

Le comité d'audit, émanation du conseil d'administration est chargé de :

- La revue de l'information financière ;
- La compréhension et la supervision du système de contrôle interne
- La prévention de la fraude ;

à ce titre il permet de crédibiliser le fonctionnement des organes sociaux et du management.

Pour ce faire, le comité d'audit collabore avec les auditeurs internes et externes, les cadres répondant du respect de l'éthique, de l'établissement des comptes et du contrôle des risques.

L'atteinte de tels buts par le comité d'audit implique donc en son sein des administrateurs indépendants compétents intègres et disponibles.

Cependant, l'outil de prévention contre la fraude : le contrôle interne, ainsi que l'ensemble des structures de prévention demeurent limités dans leurs actions contre la fraude car, cette dernière continue de sévir malgré la complexité des barrages dressés sur son chemin.

La seule alternative à envisager dans le cadre de la prévention demeure être la culture d'entreprise qui est présentée comme l'arme ultime contre la fraude.

3 Une culture d'entreprise fondée sur l'équité et la transparence :

La culture d'entreprise repose sur l'environnement de contrôle qui constitue la base pyramidale du COSO.

L'environnement de contrôle est constitué par :

- L'éthique et l'intégrité ;
- Les compétences du personnel ;
- Le type de management opérationnel ou la philosophie de la direction générale.

Mais, il revient au conseil d'administration et au management de mettre le personnel dans les conditions adéquates de travail pour qu'il produise honnêtement.

Faillir à cette donnée revient à exposer les employés à la tentation et à des pratiques frauduleuses.

En effet, la productivité du personnel est fonction de sa motivation. Plus le travail est intéressant pour les travailleurs, plus ils sont enclins à produire et vice versa.

Or, le travail est intéressant pour le personnel lorsque la rétribution obtenue en retour de la prestation fournie compense à ses yeux l'effort qui a été engagé.

L'équité et la transparence dans la gestion des ressources humaines constituent donc des facteurs puissants de la motivation.

Au total, l'environnement de contrôle tel que définit par ses concepteurs est un ensemble de notions devant favoriser le développement d'un état d'esprit de rigueur. Il s'agit donc d'un travail patient et laborieux qui s'inscrit dans la durée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

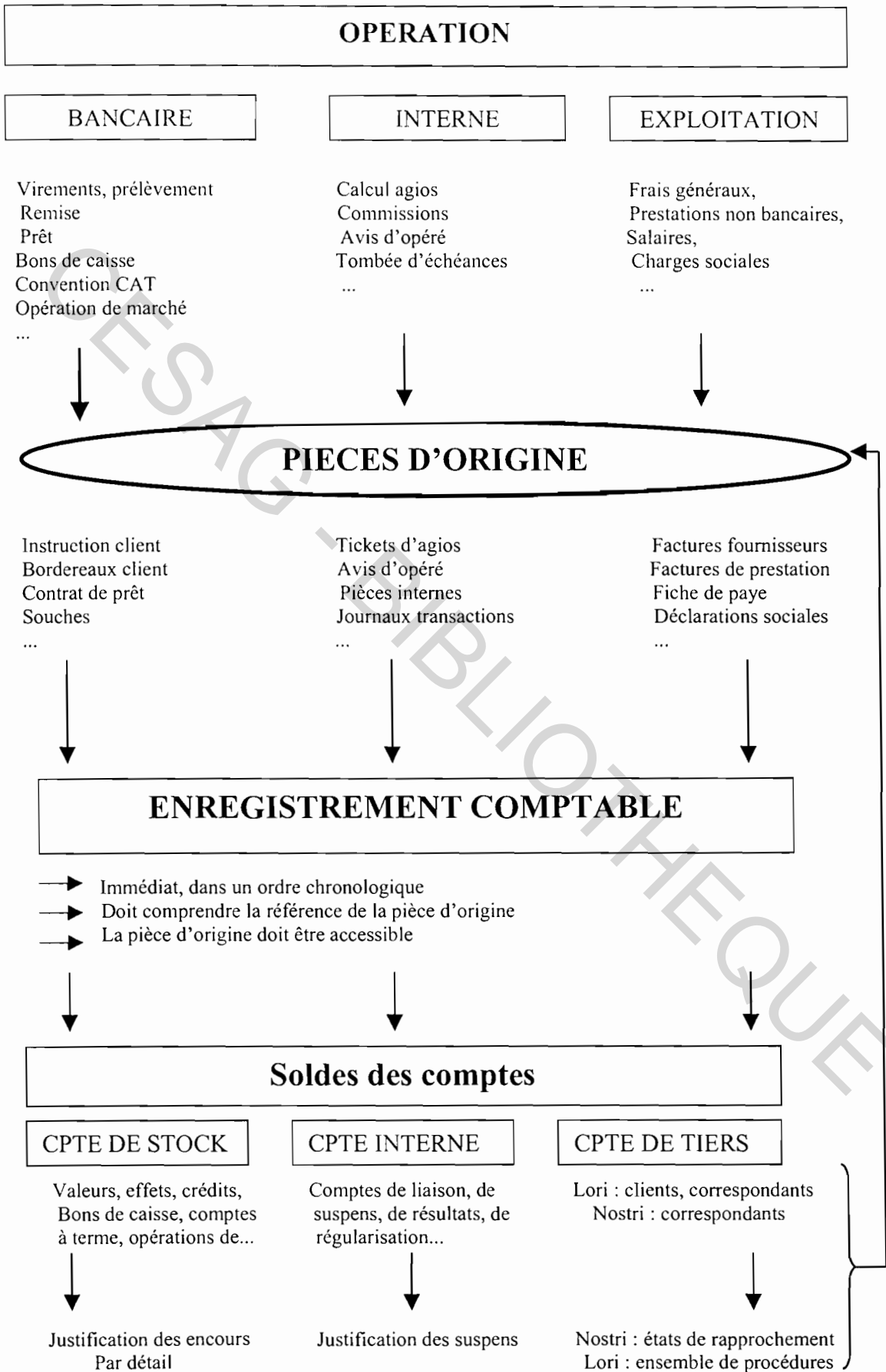
LES ANNEXES

ANNEXE I : Tableau N° 14 récapitulatif des instruments concernés par les opérations interbancaires¹⁶⁵ :

INSTRUMENTS	OBSERVATIONS
Prêts en blanc	Engagement pur et simple de prêt entre établissements sans garanties spécifiques.
Titres en rémérés	Vente au comptant de titres (bons du trésor par exemple) ou d'effets représentatifs de prêts. Vente qui est assortie d'une option de rachat, permettant au vendeur de récupérer ses titres contre remboursement des sommes versées par l'acheteur.
Titres en pension	Prêts réalisés avec en garantie la remise de titres ou d'effets qui sont pris en "pension" par le prêteur.
<ul style="list-style-type: none"> - Billets à ordre Négociable : (B.O.N). - Certificat Interbancaire à intérêts payables d'avance (C.I.P.A) - Certificat Interbancaire à intérêts payables in Fine : (C.I.F.I.N) 	Titre représentatif d'opération sur le marché interbancaire.

¹⁶⁵ IN La banque: Fonctionnement et stratégies: Philippe Garsuault et Stéphane Priami: page, 38.

ANNEXE II LA PISTE D'AUDIT (D'après Antoine Sardi)



ANNEXE III : Les actions possibles en matière de gestion de la sécurité :

Actions juridiquement imposées :

- Mise en place des mesures légales : capots de protection, rambardes de sécurité, port du casque, etc.
- Rédaction et mise à jour des consignes internes sécurité du règlement intérieur.
- Contrôle du respect des règles de sécurité.
- Organisation et suivi de la sécurité des entreprises extérieures intervenant sur le site.
- Fonctionnement du C.H.S.C.T
- Actions du médecin du travail : visite annuelle, visite d'embauche, visite de reprise (après une absence de plus de 21 jours), surveillance des risques, suggestions sur les actions à entreprendre en matière de sécurité, participation aux réunions du C.H.S.C.T, suggestions en matière de modifications de postes de travail, suggestions concernant les salariés devenus inaptes, rapport annuel à l'employeur.
- Enquête en cas d'accident.
- Elaboration du plan annuel de formation à la sécurité.
- Formation à la sécurité des nouveaux embauchés, des intérimaires, des salariés après accident du travail, des salariés qui changent de poste.
- Exercices incendie : ils sont obligatoires tous les trois mois dans les entreprises de plus de 300 salariés, six mois dans les autres.

Organisation et actions techniques

- Elaboration d'un annuel ou pluriannuel d'amélioration de la sécurité, comportant des investissements sécurité.
- Etablissement et mise à jour du plan de circulation dans l'entreprise.
- Modifications éventuelles des méthodes de déplacement et de manutention.
- Création d'un service sécurité.
- Création de correspondants sécurité dans les service et ateliers.

Information, formation et communication

- Elaboration du plan annuel de formation à la sécurité.
- Sensibilisation du personnel et de la hiérarchie à l'impératif sécurité, par affichage, conférences, projection de films sur la sécurité loués à l'I.N.R.S (Institut National de Recherche sur la Sécurité), incorporation du thème de la sécurité dans les réunions d'échange, etc.
- Formation des salariés et de la hiérarchie à la connaissance des règles de sécurité.
- Formations diverses liées à la sécurité : législation en matière d'hygiène et de sécurité, utilisation de la méthode de l'arbre des causes, identification des risques, toxicologie des produits, dosages de produits et dosages d'atmosphère, etc.
- Information sur la sécurité ; utilisation de communications écrites, d'affichage, d'articles dans le journal de l'usine, diffusion d'informations à partir du rapport annuel du C.H.S.C.T et du médecin du travail.

- Information spécifique à la suite d'accidents graves.
- Organisation de concours de sécurité.
- Information et formation des salariés des entreprises extérieures.

Analyse

- Analyse du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents par département de l'entreprise et par métiers.
- Surveillance de l'évolution du taux de fréquence des accidents, du taux de gravité, et du taux des cotisations accidents du travail ; suivi des statistiques de sécurité.
- Mesure de la rentabilité financière des plans d'amélioration de la sécurité (mesure a posteriori ou mesure prévisionnelle).
- Analyse des accidents ; utilisation possible de la méthode de l'arbre des causes.
- Recensement des endroits à risque potentiel.
- Participation des salariés à l'analyse des conditions de sécurité, entre autres lors de la mise en place de nouveaux dispositifs
- Actions de recherche des risques potentiels par les opérateurs.
- Alertes, simulations des sinistres.
- Audit interne de sécurité ou audit externe de sécurité, sur des thèmes précis .
- Définition des méthodes d'évacuation en cas de sinistre, des dispositions à prendre en cas d'accident ; formations et informations associées.

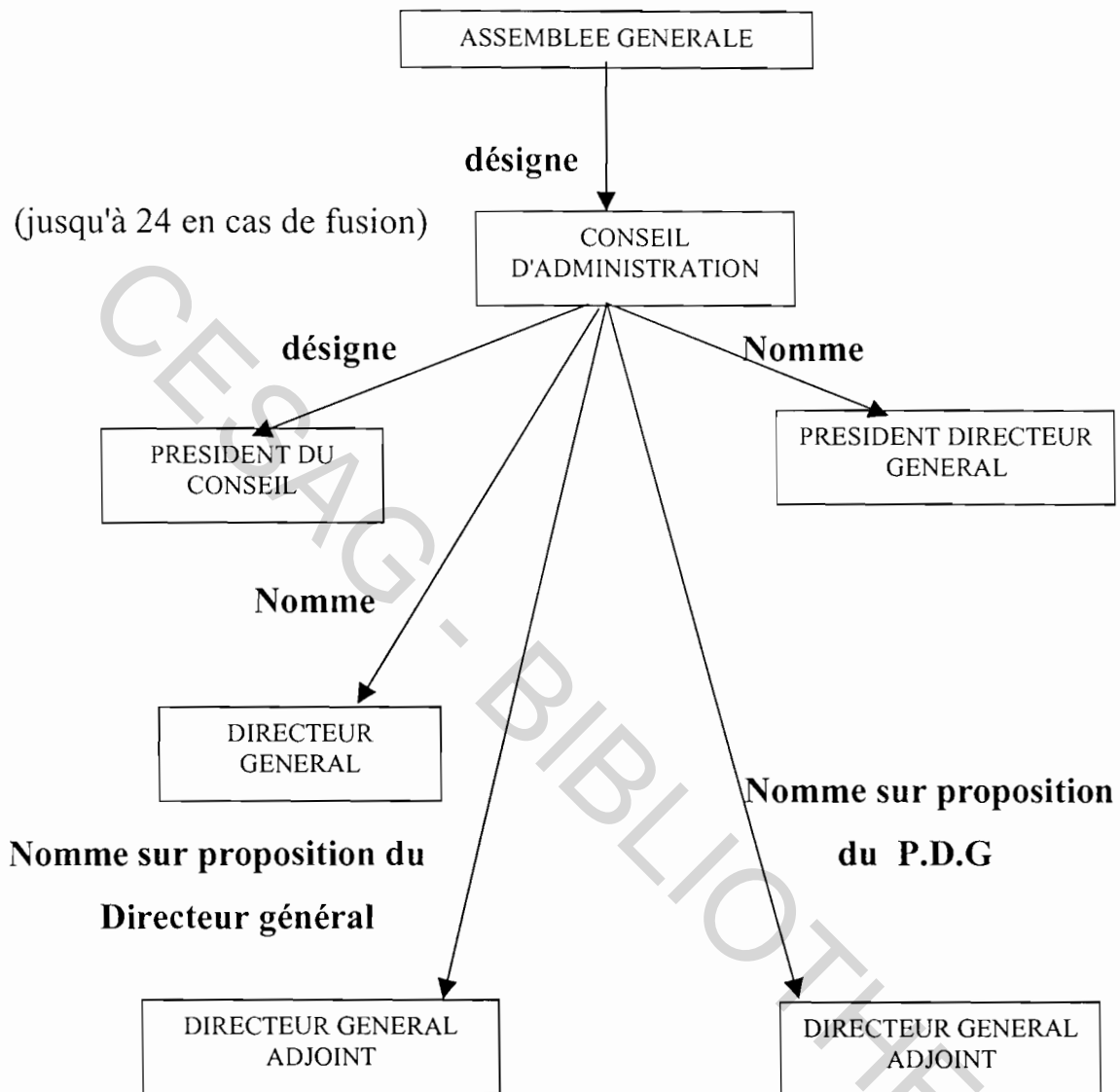
Autres actions possibles

- Inclusion d'une partie sécurité dans la définition du travail et dans les définitions de postes, notamment pour les agents de maîtrise et les postes de maintenance.
- Inclusion d'une partie sécurité dans l'évaluation des salariés et dans l'appréciation de la hiérarchie.
- Amélioration des conditions de travail : bien que non liée directement à la sécurité, elle induit en général des améliorations de la sécurité.
- Prise en compte de la sécurité dans la conception des procédés et dans les investissements
- Souscription d'assurances couvrant la responsabilité de l'employeur et de ses préposés.

Sanctions

- Sanctions positives pour les efforts réels suivis de bons résultats.
- Sanctions en cas de non-respect des règles de sécurité, pour les contrevenants comme pour la hiérarchie.

**ANNEXE IV : Schéma du mode d'administration de la société anonyme
avec conseil d'administration¹⁶⁶ :**



¹⁶⁶ In Guide pratique des sociétés commerciales et du G.I.E O.H.A.D.A- 1998: Oumar Sambe et Mamadou Ibra Diallo, page: 108.

ANNEXE V : Le questionnaire de contrôle interne¹⁶⁷

Les opérations de caisse :

A- Les risques spécifiques

- 1 - Agressions externes
- 2 - Détournements

B- Les dispositifs de contrôle

- 1 - Des mesures de sécurité adéquates
 - Protection des valeurs
 - Restriction de l'accès aux valeurs
 - Une assurance suffisante
 - Une encaisse minimum
- 2 - Des procédures de contrôle interne efficaces
 - Séparation des tâches
 - Devises chèques de voyage
- 3 - Un contrôle permanent de la caisse
- 4 - Une comptabilisation rigoureuse
 - Journalisation des mouvements
 - Devises
 - Hors Caisse

C- Les objectifs de l'audit

- S'assurer du respect du dispositif ci-dessus énoncé.
- S'assurer par des travaux et des sondages appropriés, de l'application effective de ces principes.
- Emettre les recommandations nécessaires pour améliorer la sécurité et l'efficacité du traitement des opérations.
- Suivre l'application de ces recommandations.

Rappel des étapes préalables :

- 1- **Prise de connaissance**
- 2- **Identification des risques**
- 3- **Fixation des objectifs**
- 4- **Adaptation du questionnaire**

1 Sécurité

- 1-1 La caisse est-elle suffisamment protégée contre les risques d'agression ?
- 1-2 Le personnel est-il en possession de consignes en cas d'agression ?
- 1-3 L'accès à la caisse est-il réservé à un nombre limité de personnes ?
- 1-4 Une liste de ces personnes existe-t-elle ?
- 1-5 La caisse contient-elle des billets piégés dont les numéros ont été relevés ?
- 1-6 L'assurance (globale de banque) assure-t-elle de manière suffisante les encaisses ?
- 1-7 Encaisse maximum : une note précise-t-elle l'encaisse maximum à conserver dans :
 - la caisse courante ?

¹⁶⁷ In Audit et inspection bancaire - tome 1 - 2^{ème} édition 1993 - Antoine Sardi : page : 387

- 4-1 La comptabilisation de la caisse s'effectue-t-elle quotidiennement ?
- 4-2 Le solde comptable est-il comparé :
- A l'inventaire ?
 - Au brouillard ?
- 4-3 Les opérations sur billets et monnaies étrangères sont-elles comptabilisées en devises ?
- 4-4 Est-il procédé au moins mensuellement à une réévaluation de ces comptes en devises ?
- 4-5 Le résultat est-il comptabilisé mensuellement ?
- 4-6 Ce résultat est-il contrôlé par rapport :
- Aux volumes traités ?
 - A la marge moyenne ?
- 4-7 Les causes de résultats anormaux sont-elles recherchées ?
- 4-8 Les distributeurs automatiques de billets sont-ils suffisamment protégés ?
- 4-9 HORS CAISSE
- 4-10 Les hors caisse ne sont-ils constitués que par des opérations intervenues après la clôture "comptable" de la caisse ?
- 4-11 Sont-ils comptabilisés dès le lendemain ?

Les moyens de paiement

A- Les risques spécifiques

- Les pertes ou vol de valeurs
- Les retards de présentation
- L'application de mauvaises dates de valeur
- Les paiements non autorisés
- Les négligences et les retards dans l'exécution des ordres
- Les risques de crédit
- La fraude sur les moyens de paiement
- L'insuffisance d'efficacité et de rentabilité
- Les faiblesses dans la justification et le contrôle des comptes

B- Le dispositif de contrôle interne

- L'endossement immédiat des valeurs reçues
- Des procédures permettant le traitement exhaustif des valeurs
- La protection des valeurs
- La célérité et la rigueur dans le recouvrement des valeurs
- L'application des dates de valeur permettant d'optimiser la rentabilité des opérations
- La séparation des tâches
- La sécurité et l'efficacité du système informatique
- L'autorisation préalable des décaissements
- Un système d'information de gestion performant

C- Les objectifs de l'audit

- S'assurer du respect du dispositif ci-dessus énoncé
- S'assurer, par des travaux et des sondages appropriés, de l'application effective de ces principes.
- Emettre les recommandations nécessaires pour améliorer la sécurité et l'efficacité du traitement des opérations.

- la caisse de réserve ?

1-8 Le personnel est-il sensibilisé à la procédure de lutte contre le blanchiment de l'argent de la drogue ?

2 Décaissements

- 2-1 Les décaissements sont-ils préalablement autorisés par une personne habilitée ?
Existe-t-il une liste de ces personnes ?
- 2-2 Les décaissements sont-ils formalisés par l'apposition d'un visa ?
- 2-3 Avant d'autoriser un décaissement les contrôles suivants sont-ils effectués :
- Existence d'une provision suffisante ?
 - Identité du client (en cas de doute) ?
 - Comparaison de sa signature avec le carton de signature (en cas de doute) ?

DEVISES

- 2-4 Les stocks sont-ils régulièrement contrôlés ?
- 2-5 Les cours des devises sont-ils affichés de manière visible ?

CHEQUES DE VOYAGE

- 2-6 Les chèques de voyage en consignation font-ils l'objet d'un inventaire permanent ?
- 2-7 Avant chaque transaction, les chèques achetés sont-ils comparés aux listes des chèques frappés d'opposition (perdus ou volés) ?
- 2-8 Les cours appliqués sont-ils ceux fournis par la trésorerie change ?
- 2-9 Les transactions de la journée sont-elles transmises régulièrement à la trésorerie change pour permettre la couverture du risque de change ?
- 2- 10 Les chèques achetés sont-ils rapidement envoyés à l'émetteur pour encaissement ?

3 Contrôle de la caisse

- 3-1 Un inventaire quotidien de la caisse est-il effectué par le caissier ?
- 3-2 Est-il matérialisé par un état ?
- 3-3 Celui-ci est-il rapproché :
- Du brouillard de caisse (s'il existe) ?
 - De la comptabilité ?
- 3-4 En cas de pluralité des caissiers est-il procédé à un inventaire contradictoire à chaque changement ?
- 3-5 Ces inventaires et rapprochements sont-ils formalisés par l'apposition d'un visa :
- Sur la feuille d'inventaire ?
 - Sur le brouillard de caisse ?
 - Sur le solde comptable ?
- 3-6 Le responsable de service participe-t-il fréquemment à l'inventaire de la caisse ?
- 3-7 Ce contrôle est-il matérialisé par l'apposition d'un visa ?
- 3-8 Les écarts de caisse font-ils l'objet d'un procès-verbal ou rapport :
- Signé par le caissier et le responsable de service ?
 - Communiqué à l'audit inspection ?
- 3-9 La pièce comptable enregistrant l'écart, est-elle visée par une personne habilitée ?
- 3-10 Les écarts importants ou répétitifs font-ils l'objet d'une enquête de l'audit inspection ?
- 3-11 A l'inverse, l'absence d'écarts déclenche-t-elle une action de l'audit inspection ?

4 La comptabilisation

- Suivre l'application des ces recommandations.

Rappel des étapes préalables

- 1- Prise de connaissance
- 2- Identification des risques
- 3- Fixation des objectifs
- 4- Adaptation du questionnaire

1 Chambre de compensation

Compensation aller

- 1-1 Les valeurs reçues sont-elles immédiatement endossées ?
- 1-2 Existe-t-il un moyen de s'assurer que toutes les valeurs reçues des guichets et des autres services sont bien réceptionnées par le service compensation ?
- 1-3 Existe-t-il un moyen de s'assurer que toutes les valeurs reçues par le service compensation sont présentées à la chambre de compensation ?
- 1-4 Les procédures et les circuits permettent-ils de s'assurer que toutes les valeurs sont traitées dans des délais qui évitent des pertes de jours de valeur ?
- 1-5 Est-il interdit à la section compensation de mouvementer les comptes clients ?

Compensation retour

- 1-6 Les valeurs reçues font-elles l'objet d'un contrôle :
 - Quant à leur régularité ?
 - Quant à la signature du client ?
- 1-7 Les effets domiciliés nécessitent-ils une autorisation préalable du client avant de débiter son compte ?
- 1-8 Les exploitants examinent-ils les valeurs reçues (ou les comptes clients après les opérations de compensation) pour décider d'éventuels rejets ?
- 1-9 Les temps de traitement et de circulation des valeurs permettent-ils d'effectuer les rejets dans les délais ?
- 1-10 Le rejet est-il approuvé par une personne habilitée qui appose son visa ?
- 1-11 Les formalités légales en cas de rejet sont-elles accomplies ?

Justification des comptes

- 1-12 Les comptes compensation sont-ils justifiés chaque jour ?
- 1-13 Les erreurs sont-elles recherchées et régularisées le jour même ?
- 1-14 La justification du compte est-elle contrôlée régulièrement par un responsable ?

Dates de valeur

- 1-15 La différence entre les dates de valeur appliquées au client par rapport aux dates de valeur appliquées par la chambre de compensation (ou compensateur) laisse-t-elle une marge positive ?
- 1-16 Est-il possible de l'améliorer ?

2 Virements

Virements émis

- 2-1 Les signatures des clients figurant sur les ordres de virement sont-elles contrôlées ?
- 2-2 Les virements sont-ils autorisés par le gestionnaire du compte ou une personne habilitée ?
- 2-3 Les ordres téléphoniques font-ils l'objet de procédures aptes à authentifier le message ?
- 2-4 Pour les virements reçus par Téléx, existe-t-il un système permettant de s'assurer qu'ils émanent bien du client, et qu'ils sont émis par une personne habilitée à faire fonctionner le compte ?
- 2-5 Existe-t-il un moyen de s'assurer que tous les virements reçus sont traités le jour même ?

2-6 Avant d'être transmis à la compensation, les virements sont-ils contrôlés et visés par une personne habilitée, différente de celle qui les traite ?

Virements reçus

2-7 Un système permet-il de s'assurer que les virements sont crédités aux clients concernés ?

2-8 Les avis d'opération sont-ils expédiés indépendamment de la personne qui a appliqué le virement ?

Dates de valeur

2-9 La différence entre les dates de valeur appliquées aux clients et les dates de valeur appliquées par la chambre de compensation (ou le compensateur) est-elle positive ?

2-10 Est-il possible de l'améliorer ?

3 Les systèmes de paiement automatisés

3-1 Le système informatique fait-il l'objet d'audits réguliers ?

3-2 Le système informatique permet-il de traiter l'ensemble des opérations, avec le minimum de retraitements manuels ?

3-3 Les supports magnétiques sont-ils suffisamment protégés ?

3-4 Les procédures permettent-elles de s'assurer que toutes les opérations sont transmises au centre de traitement ?

3-5 L'organisation des traitements permet-elle de respecter les délais ?

Les virements

3-6 Les virements permanents sont-ils :

- Préalablement autorisés ?
- Conservés dans des fichiers ?
- Annulés automatiquement à l'échéance fixée par le client ?

3-7 Les autres virements sont-ils préalablement autorisés par un responsable ?

Les prélèvements

3-8 Les autorisations de prélèvement reçues des clients sont-elles visées par le gestionnaire du compte pour accord ?

3-9 Sont-elles préservées dans un fichier ?

3-10 Les prélèvements reçus sont-ils comparés aux autorisations des clients par le système informatique ?

3-11 Les anomalies (absence d'autorisation, montants ou dates non conformes) sont-elles corrigées par une personne habilitée en liaison avec le client ?

3-12 Les prélèvements ayant pour effet de rendre les comptes irrégulièrement débiteurs sont-ils identifiés suffisamment tôt pour permettre d'effectuer les rejets éventuels dans les délais ?

3-13 Les domiciliations sont-elles préalablement autorisées par le client et par le gestionnaire du compte avant le débit en compte ?

3-14 La différence entre les dates de valeur appliquées aux clients et les dates de valeur appliquées par l'organe de gestion du système est-elle positive ?

3-15 Est-il possible de l'améliorer ?

4 Correspondants

4-1 Les valeurs sont-elles suffisamment protégées contre les risques de perte, de vol et d'incendie ?

4-2 L'autorisation préalable du client est-elle demandée avant le débit de son compte ?

4-3 Les comptes irrégulièrement débiteurs sont-ils promptement identifiés pour permettre un éventuel rejet ?

- 4-4 Les procédures en vigueur assurent-elles un encaissement rapide des valeurs remises par les clients ou les correspondants ?
- 4-5 Les actions nécessaires sont-elles régulièrement entreprises pour relancer les correspondants et les clients en cas de retard ?
- 4-6 Les frais d'encaissement et les dates de valeur appliquées par les correspondants ou aux clients sont-ils vérifiés et conformes aux accords conclus ou aux conditions générales ?
- 4-7 Les comptes sont-ils régulièrement justifiés par rapport aux existants et contrôlés par une personne habilitée ?
- 4-8 Les valeurs exigibles après encaissement et qui ne sont pas comptabilisées, font-elles l'objet d'un suivi ou d'une comptabilité matière ?
- 4-9 La différence entre les dates de valeur appliquées aux clients et les dates de valeur appliquées aux correspondants est-elle positive ?
- 4-10 La différence entre commissions perçues auprès du client et commissions payées au correspondants, est-elle positive ?
- 4-11 Est-il possible de l'améliorer ?

5 Cartes de crédit et de paiement

- 5-1 La délivrance des cartes fait-elle l'objet d'une autorisation préalable par une personne habilitée ?
- 5-2 Les codes secrets et les avis de mise à disposition sont-ils directement adressés au client, sans transiter par le service ?
- 5-3 Les cartes en instance de retrait sont-elles conservées dans des conditions satisfaisantes :
 - Centralisation de l'ensemble des cartes ?
 - Protection adéquate ?
 - Justification des retraits ?
- 5-4 Les commissions sont-elles perçues à bonne date ?
- 5-5 Les cartes perdues ou volées sont-elles rapidement signalées au centre de traitement pour Opposition ?

6 Protection des systèmes Télex et Swift

- 6-1 L'accès à la salle de Télex et au Swift est-il protégé ?
- 6-2 Leur accès est-il interdit à toute personne non habilitée ?
- 6-3 Les messages sont-ils rapidement envoyés ?
- 6-4 Avant d'être envoyés, les messages font-ils l'objet d'un contrôle rigoureux quant aux pouvoirs des signataires, par référence à un recueil de visas autorisés ?
- 6-5 Après le contrôle ci-dessus, le responsable appose-t-il son visa sur le message valant autorisation ?
- 6-6 Après expédition, les messages sont-ils vérifiés par rapport au manuscrit ?
- 6-7 Sont-ils rapidement renvoyés aux expéditeurs ?
- 6-8 Les messages reçus sont-ils rapidement transmis aux destinataires ?
- 6-9 Les messages Télex et Swift sont-ils relus chaque jour par une personne habilitée, qui appose son visa à la fin et au début de la bande de la journée ?
- 6-10 Les procédures en vigueur interdisent-elles l'usage frauduleux du Télex et du Swift, ou permettent-elles au moins de les déceler rapidement ?

7 Système d'information de gestion

- 7-1 Le système permet-il de mesurer le résultat des moyens de paiement :
 - En commissions ?
 - En dates de valeur (float) ?
- 7-2 Des études sont-elles régulièrement menées pour :

- Déterminer le coût des moyens de paiement ?
- Analyser les différents canaux de recouvrement ?
- Déterminer la rentabilité de chacun d'eux ?
- Emettre des recommandations ?
- Renégocier les conditions appliquées par les correspondants ?

Les autres opérations

A- Les risques spécifiques

1 - Les opérations avec l'étranger

- Le risque de crédit
- Le risque pays
- Le risque de fraude
- Le risque administratif
- 2 - Les engagements par signature
- La non-exhaustivité des enregistrements
- La mauvaise évaluation de l'étendue des risques
- 3 - Agences et succursales
- Une application déficiente des procédures
- Des performances médiocres
- Des informations peu fiables

B- Le dispositif de contrôle interne

- Un personnel de qualité
- Des procédures rigoureuses

C- Les objectifs de l'audit

- S'assurer du respect du dispositif ci-dessus énoncé.
- S'assurer, par des travaux et des sondages appropriés, de l'application effective de ces principes.
- Emettre les recommandations nécessaires pour améliorer la sécurité et l'efficacité du traitement des opérations.
- Suivre l'application de ces recommandations.

Rappel des étapes préalables

- 1- **Prise de connaissance**
- 2- **Identification des risques**
- 3- **Fixation des objectifs**
- 4- **Adaptation du questionnaire**

1 Les opérations avec l'étranger

Transferts

- 1-1 Avant d'être émis, les transferts sont-ils autorisés par une personne habilitée ?
- 1-2 Les ordres de paiement reçus des correspondants sont-ils authentifiés ?
- 1-3 Sont-ils promptement reversés au bénéficiaire ?
- 1-4 La réglementation des changes, et les obligations statistiques sont-elles respectées ?

Encaissements documentaires

- 1-5 Les remises sont-elles promptement transmises au correspondant ou au client ?

- 1-6 Les relances nécessaires sont-elles effectuées normalement ?
1-7 Les fonds sont-ils répercutés promptement au bénéficiaire ?
1-8 Les procédures permettent-elles d'assurer la perception de l'intégralité des frais et des commissions ?
1-9 Les comptes d'encaissement sont-ils régulièrement justifiés ?

Crédits documentaires

- 1-10 Le personnel est-il suffisamment qualifié ?

Crédoc import

- 1-11 Les ouvertures de crédit documentaire sont-elles préalablement autorisées par un organe habilité ? (risque de crédit).
1-12 Les garanties stipulées dans l'autorisation sont-elles effectivement prises ?
1-13 Les éventuelles modifications sont-elles autorisées par une personne habilitée ?

Crédoc export

- 1-14 L'identification de la banque émettrice est-elle vérifiée préalablement à la notification au client ou à la banque de l'exportateur ?
1-15 Cette vérification est-elle formalisée par l'apposition d'un visa ?
1-16 Les confirmations ajoutées par l'établissement sont-elles autorisées par un organe habilité de la banque ?
1-17 Les crédits documentaires export sont-ils pris dans l'encours risque pays et risque de contrepartie ?
1-18 Les garanties exigées des banques émettrices sont-elles effectivement prises ?

Vérification des documents

- 1-19 Les documents sont-ils soigneusement vérifiés par deux personnes ?
1-20 Ces vérifications sont-elles formalisées par l'apposition d'un visa ?
1-21 Les réserves (s'il y a lieu) sont-elles systématiquement formulées par écrit ?
1-22 Le suivi de ces réserves est-il rigoureusement effectué ?

Réalisation

- 1-22 La réalisation des documents est-elle autorisée par une personne habilitée ?
1-23 Les modifications sont-elles autorisées par une personne habilitée ?

Avances et cautions

- 1-24 Les avances et les cautions en devises ou en francs consécutives à un crédit documentaire sont-elles soumises à la même procédure que pour l'octroi de crédits ?

Commissions

- 1-25 Les procédures en vigueur permettent-elles de s'assurer de la perception de l'intégralité des commissions et frais ?

Comptabilisation

- 1-26 Les crédits documentaires et les acceptations sont-ils comptabilisés dans les comptes appropriés ?
1-27 Les comptes sont-ils régulièrement justifiés ?

2 Les engagements par signature

- 2-1 Les engagements par signature accordés sont-ils soumis à la même procédure que les crédits par décaissement, en ce qui concerne les autorisations ?
2-2 Les contre garanties éventuellement stipulées dans l'autorisation sont-elles effectivement prises ?
2-3 Les procédures en vigueur permettent-elles de s'assurer :
 - De la comptabilisation de tous les engagements (reçus et donnés) ?
 - De leur sortie des comptes à l'échéance contractuelle ou de l'obtention de la mainlevée ?

- 2-4 Les procédures permettent-elles de s'assurer de la perception de l'intégralité des commissions ?
- 2-5 Les engagements en devises sont-ils comptabilisés en devises et périodiquement réévalués ?
- 2-6 Les engagements en faveur de l'étranger entrent-ils dans les limites par pays ?
- 2-7 Les contentieux font-ils l'objet d'un suivi et les provisions adéquates sont-elles constituées si nécessaire ?
- 2-8 Les comptes sont-ils régulièrement justifiés ?

3 Les agences et succursales

- 3-1 Les responsables de la succursale perçoivent-ils clairement la politique et les objectifs de la direction générale ?
- 3-2 Les objectifs commerciaux de la direction de l'agence sont-ils clairs et réalistes ?
- 3-3 Leur connaissance du marché est-elle bonne ?
- 3-4 Les responsables sont-ils impliqués dans la vie sociale et économique ?
- 3-5 Maintiennent-ils une présence constante dans les manifestations diverses, les associations et les organismes économiques ?
- 3-6 La force de vente est-elle suffisante et dynamique ?
- 3-7 Les procédures de contrôle interne édictées par le siège sont-elles effectivement appliquées ?
- 3-8 Le système d'information et de contrôle de gestion est-il fiable et pertinent ?
- 3-9 Est-il apte à mesurer les risques et les performances de l'unité ?
- 3-10 Ces informations sont-elles utilisées par le siège ?
- 3-11 L'organigramme est-il cohérent ?
- 3-12 Est-il en accord avec la réalité ?
- 3-13 L'équipe de direction est-elle homogène ?
- 3-14 Les locaux sont-ils adéquats par rapport aux objectifs fixés ?
- 3-15 La sécurité est-elle suffisante ?

ANNEXE VI : Objet de la banque "XALIIS" (extrait des statuts)

D'après ses statuts, la société a pour objet en tout pays, notamment dans les Etats parties du traité de l'O.H.A.D.A et plus particulièrement en république du Sénégal, la pratique des opérations commerciales de banque et notamment de faire, pour son compte, pour le compte de tiers ou en participation, toutes opérations financières, commerciales, mobilières, immobilières et généralement toutes opérations et entreprises pouvant intéresser la banque, notamment les opérations suivantes dont la liste n'a pas un caractère limitatif.

- Recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, productifs d'intérêts ou non, remboursable à vue à préavis ou à terme.
- Ouvrir à toute personne physique ou morale des crédits d'escompte et, en conséquence, escompter tous les effets de commerce, lettres de change, billets à ordre, chèques, Warrants, effets, bons et valeurs émis par le trésor public ou par les collectivités publiques ou semi-publiques et en général toutes sortes d'engagements résultant d'opérations faites par toute administration publique, négocier ou réescompter les valeurs ci dessus, fournir et accepter tous mandants, lettres de change, billets à ordre, chèques, etc.
- Faire des avances ou ouvrir des crédits, sous formes quelconques, en vue de financement d'opérations intéressant, le commerce ou l'industrie – Ces avances ou crédits devant être définis quant à leur montant, leur objet et leur échéance et la durée de l'opération à financer – Faire des avances mobilisables par escompte de valeur émises par les sociétés agricoles, industrielles, commerciales ou financières, sénégalaises ou étrangères ;
- Recevoir tous titres, valeurs et dépôts, accepter ou effectuer tous paiements et recouvrements de lettres de change, billets à ordre, chèques, warrants, coupons d'intérêts ou de dividendes, servir d'intermédiaire pour l'achat ou la vente de toute espèce de fonds publics, d'actions, d'obligations ou de parts bénéficiaires ;
- Accepter ou conférer à l'occasion de prêts ou d'emprunts toutes affectations hypothécaires ou, toutes autres garanties, souscrire tous engagements de garantie, cautions ou avals, opérer toutes acquisitions, ventes mobilières et immobilières et toutes prises de bail ou locations d'immeubles ;
- Procéder ou participer à l'émission, au placement, à la négociation de tous titres de collectivités, acquérir ou aliéner tous titres, effets publics, actions, parts, obligations, bons ou effets de toute nature de ces collectivités. Assurer la

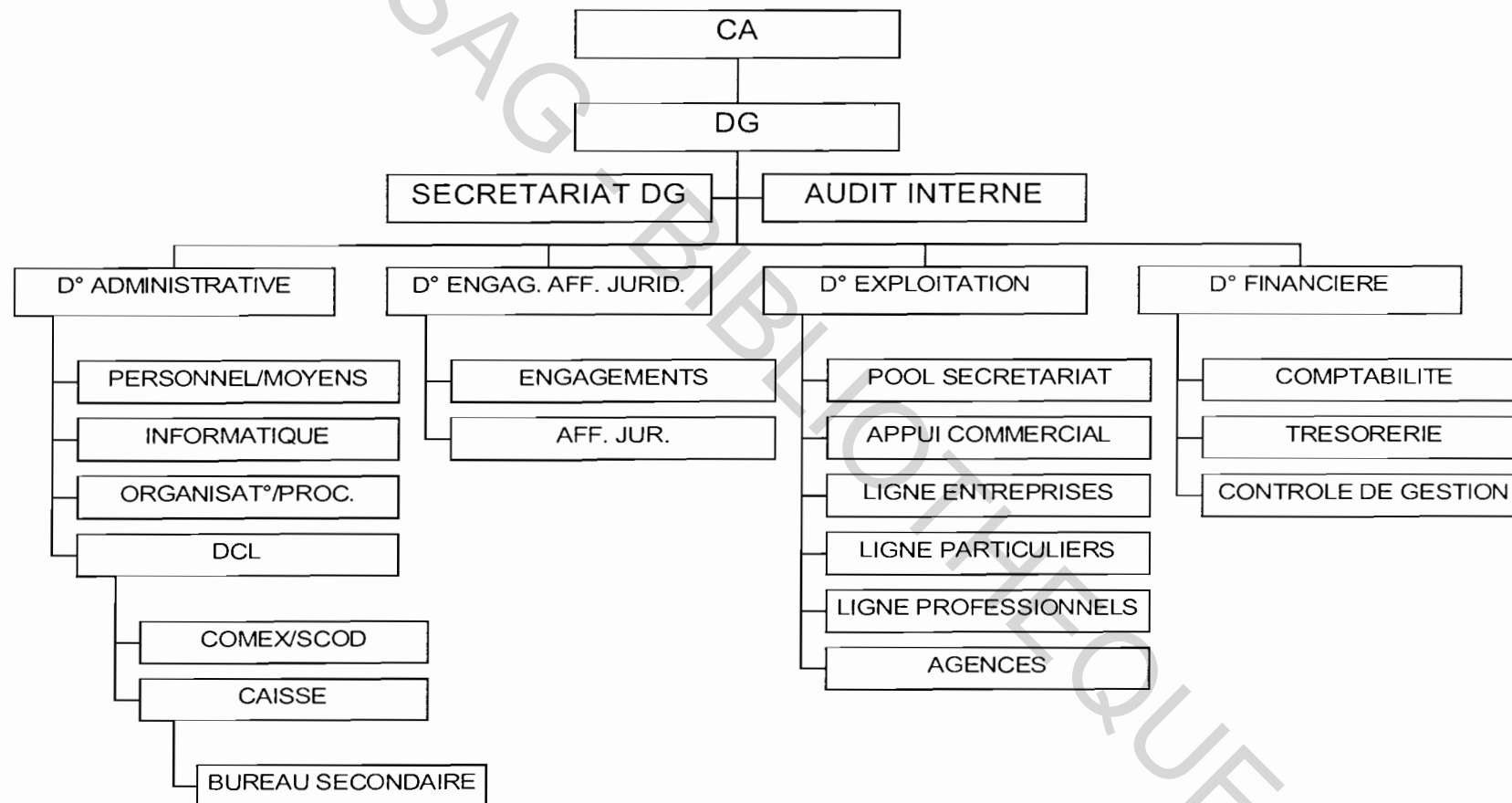
constitution de sociétés et accepter tout mandat ou pouvoir, prendre éventuellement une part dans le capital de ces sociétés ;

- Traiter pour le compte de tous tiers et les représenter dans toutes opérations sans exception se rattachant directement ou indirectement à l'objet de la société ou permettant d'en assurer le développement.

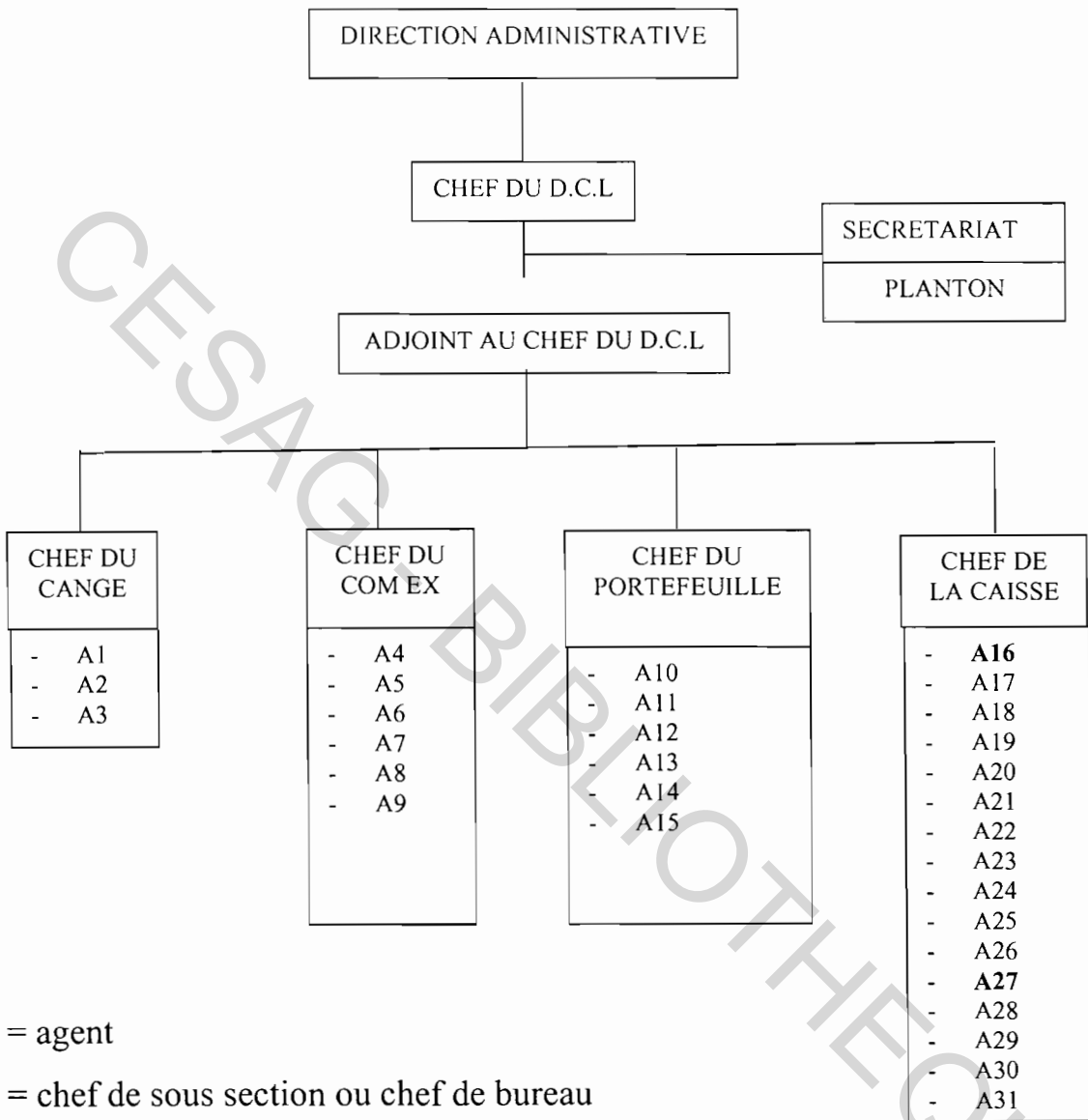
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE VII :

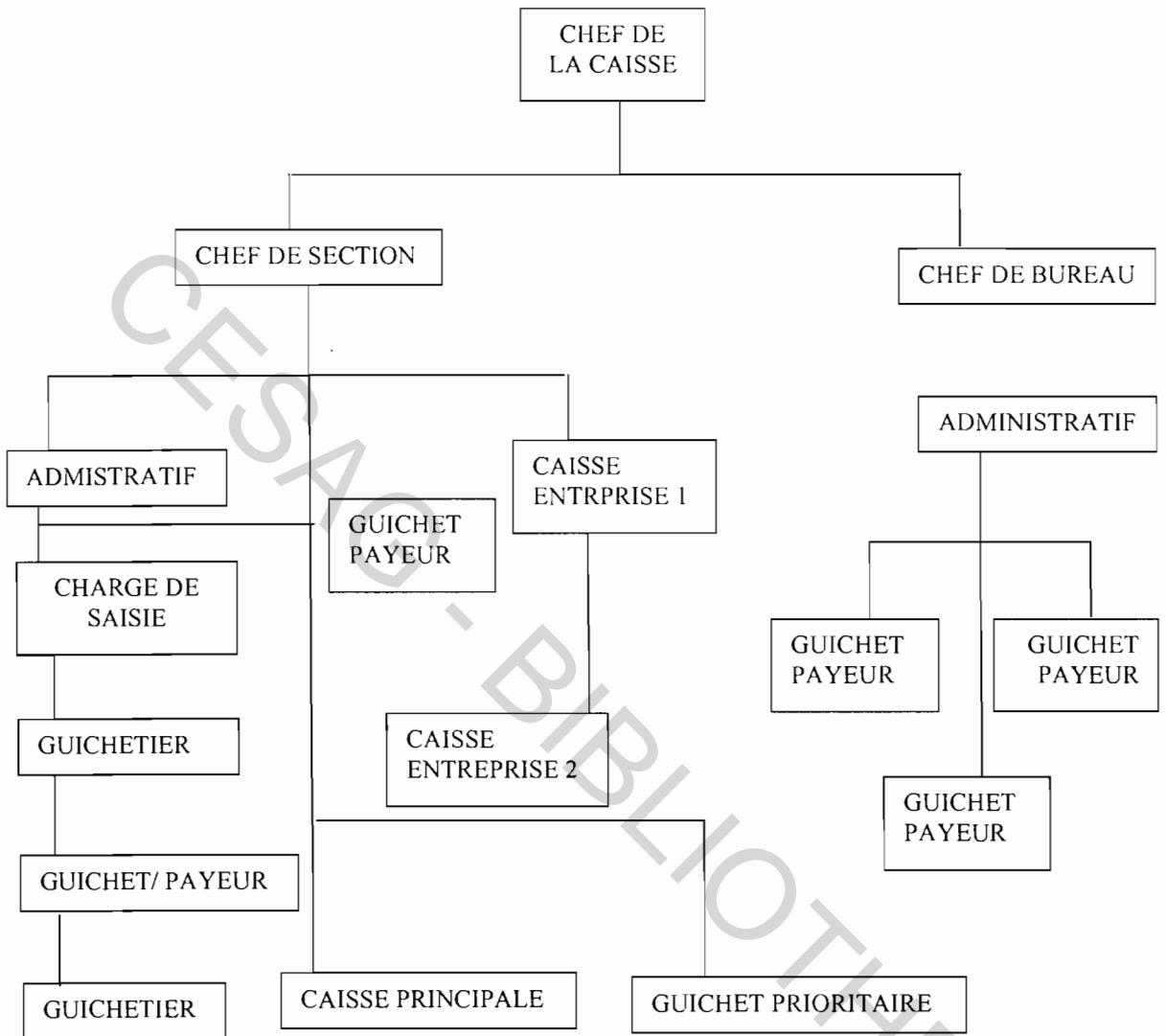
ORGANIGRAMME DE LA BANQUE "XALIIS"



ANNEXE VIII : L'organigramme du D.C.L



ANNEXE IX : L'organigramme de la caisse



ANNEXE X : Les règles de la compensation

. Les règles de la compensation¹⁶⁸:

1°) Chacun des adhérents de la chambre de compensation envoie un représentant à la banque centrale (siège de la chambre).

- Les séances sont dirigées par l'accrédité de la banque centrale qui est chargé de la surveillance générale des opérations, ainsi que de l'établissement de la situation récapitulative.

Au cours de chaque séance, il est procédé:

- à la remise et au règlement immédiat :
 - . des virements interbancaires,
 - . des virements sur la banque centrale,
 - . des chèques

- à la remise en communication des effets de commerce exigibles le deuxième jour ouvrable suivant. Exceptionnellement, pour les effets à échéance de fin de mois, la remise en communication aux établissements domiciliaires pourrait se faire dès le cinquième jour ouvrable, précédant l'échéance.

- au règlement des effets communiqués au cours des séances précédentes et arrivés à échéance.

2°) Le représentant de chaque adhérent est porteur de toutes les valeurs émises au bénéfice des autres adhérents ainsi que celles tirées sur leurs caisses ou dont le paiement est domicilié à leurs guichets : virements, intérêts bancaires, effets, chèques, virements "banque centrale".

Les chèques, effets et virements compensés doivent être revêtus d'une griffe "compensé" apposée par le présentateur et mentionnant son nom et la date. L'apposition de la griffe à date "compensé" suivie du cachet de la banque cédante vaut, dans tout les cas, acquit en bonne et due forme pour les valeurs réglées en compensation.

Ces valeurs sont regroupées en autant de liasses qu'il y a de destinataires et de catégories de remises ; chaque liasse doit être accompagnée d'un bordereau en double exemplaire.

Les valeurs rejetées, accompagnées d'une fiche indiquant le motif du rejet, sont rendues au présentateur, récapitulées sur un bordereau.

Dans le souci de réduire la durée des séances de la chambre de compensation et d'éviter ainsi une trop longue immobilisation de leurs représentants, et afin aussi d'être en possession le plus tôt possible des valeurs présentées, les remises de valeurs (effets, chèques, virements,

¹⁶⁸ In Convention de la chambre de compensation de Dakar en date du 29 Mai 1957, page: 4.

rejets) s'effectuent par échange, entre les membres, d'enveloppes fermées suivant les modalités pratiques ci-après:

- Chaque membre de la chambre de compensation groupe dans une seule enveloppe toutes les valeurs destinées à chacun des adhérents. Il établit donc autant d'enveloppes qu'il y a de membres à qui il fait une présentation. Sur chaque enveloppe doit figurer:

- . Le nom de l'établissement présentateur
- . Le nom de l'établissement destinataire
- . Le montant global des valeurs remises avec l'indication, d'une part du montant des chèques, effets et bons de virement de la B.C.E.A.O remis et rejetés, d'autre part, du montant des virements interbancaires remis et rejetés.

- L'échange des enveloppes se fait en séances et chaque membre complète sa situation individuelle en portant des chiffres indiqués sur les enveloppes reçues. Aucun pointage du contenu des enveloppes n'est effectué en séance.

- Chaque membre procède, à domicile au pointage des valeurs reçues et, en cas de différence, prend contact directement avec le membre intéressé pour régler celle-ci sans possibilité, évidemment, de revenir sur le dénouement intervenu au terme de la séance. Cela implique éventuellement le règlement des différences par bons de virement de la B.C.E.A.O hors compensation.

3°) Il est entendu que la remise des valeurs ne correspond pas à un paiement et n'entraîne pas novation de créance; les sommes représentant le montant des valeurs ne deviennent la propriété des bénéficiaires qu'après passation des écritures au journal de l'agence de la banque centrale et sous réserve des remboursements prévus.

Si pour un motif quelconque, le compte courant à la banque centrale d'un participant débiteur n'avait pas la provision suffisante pour niveler son solde de compensation et si la couverture ne pouvait pas être produite le jour même, la compensation pourrait être annulée.

Le participant défaillant pourrait être exclu de la séance de compensation du jour.

Les valeurs distribuées seraient alors restituées aux présentateurs et on procéderait à une nouvelle compensation entre les autres membres.

Le membre défaillant serait, en cas de récurrence, passible d'exclusion de la chambre de compensation. Une telle sanction ne peut cependant être prononcée qu'à l'unanimité des membres.

4°) Les opérations de compensation donnent lieu à une séance unique qui se tient chaque jour ouvrable, à huit heures trente minutes. L'heure d'ouverture est toutefois fixée à neuf heures pour la séance tenue le lendemain du règlement de l'échéance de fin de mois.

Mais contrairement aux règles édictées par la convention, nous avons noté que les représentants des différentes banques procèdent au pointage du contenu des plus grosses enveloppes qu'ils ont reçues aux motifs d'accélérer les travaux devant s'effectuer une fois à domicile en présence de l'accrédité de la banque centrale qui fait office d'arbitre.

Cette façon de faire qui viole la convention peut être également source de fraude car une fois l'enveloppe ouverte, des chèques peuvent être soutirés ou bien "égarés" en cours de route.

CEISAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LA BIBLIOGRAPHIE

I OUVRAGES

- 1 - **Amadiou Jean-François / Rojot Jacques** : Gestion des ressources humaines et relations professionnelles - 1996 - Les éditions Litec : Librairie de la cour de cassation 27, place Dauphine -75001 Paris.
- 2 - **Barbier Etienne** : AUDIT INTERNE : Permanence et actualité - 1995 - Les éditions d'organisation : 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 3 - **Barbier Etienne** : Mieux piloter et mieux utiliser l'AUDIT - 1999 - Les éditions Maxima : boulevard Saint Germain 75007 Paris.
- 4 - **Batude Danièle** : L'audit comptable et financier - juin 1997 - Les éditions Nathan 9, rue Méchain 75014 Paris.
- 5 - **Boisvert Hugues** : Contrôle de gestion : vers une pratique renouvelée - 1991 - Les éditions du renouveau pédagogique Inc. 8925, boulevard Saint-Laurent, Montréal (Québec)
- 6 - **Brien Robert et Jean Sénécal** : Contrôle interne et vérification - 1984 - Les éditions Préfontaine Inc. 742, rue Sabourin, Saint-Jean-sur-Richelieu.
- 7 - **Caude Roland** : Organiser et s'organiser - 1980 - Les éditions Centurion 17, rue de Babylone Paris 7^{ème}
- 8 - **Chauchard Jean Louis** : Construire le plan de formation d'un service - 1989 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 9 - **Collins Lionel et Gerard Valin** : Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques - 2^{ème} édition 1993 - Les éditions Dalloz 11, rue Soufflot 75240 Paris cedex 05.
- 10 - **Coopers & Lybrand / I.F.A.C.I** : La nouvelle pratique du contrôle interne - 4^{ème} tirage 1998 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 11 - **Cremadez Michel et Petit Gerard** : AIDE MEMOIRE : Les différents types de structures et d'organisation.
- 12 - **Garsuault Philippe et Priami Stéphane** : La banque ; fonctionnement et stratégies - 1995 - Les éditions Economica 49, rue Héricart 75015 Paris.
- 13 - **Hellriegel, Slocum, Woodman** : Management des organisations - 1997 - Les éditions De Boeck & Larcier S.A 1992 Département De Boeck Université Paris, Bruxelles.
- 14 - **Henry Alain, Daverat-Monkam Ignace** : Rédiger les procédures de l'entreprise - 2^{ème} édition, 3^{ème} tirage, 2000 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.

- 15 - **Joras Michel** : Les fondamentaux de l'audit - juin 1996 - Les éditions Préventique 37, Cours de la Martinique - 33 000 Bordeaux.
- 16 - **Leman Olivier (sous la direction de)** : La conduite d'une mission d'audit interne - 2^{ème} édition novembre 1999 - Les éditions Dunod 5, rue Laromiguière 75005 Paris France.
- 17 - **Lochard Jean** : La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 18 - **Maders Henri-Pierre** : Audit opérationnel dans les banques - 1994 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 19 - **Mintzberg Henry** : Structure et dynamique des organisations - 12^{ème} tirage 1998 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 20 - **Le nouveau code pénal français** - 1994 - Les éditions du Seuil 27, rue Jacob 75006 Paris.
- 21 - **Le nouveau petit Robert** - 1995 - Les éditions Dictionnaires Le Robert 27, rue de la glacière - 75013 Paris
- 22 - **Le nouveau plan comptable bancaire de l'U.M.O.A** - 1994 - B.C.E.A.O
- 23 - **O.H.A.D.A** : Actes Uniformes O.H.A.D.A - Traité O.H.A.D.A - Droit de sociétés commerciales et du G.I.E - Droit commercial général - Droit des sûretés - SYSCOA droit comptable dans les états de l'U.E.M.O.A - 1998 - Les éditions Juridiques Africaines
- 24 - **O.H.A.D.A** : Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E : Règles générales - La S.N.C - La société en commandite simple - La S.A.R.L - La S.A - La S.A.U - La société en participation - La société de fait - Le G.I.E - Les infractions relatives aux sociétés et au G.I.E - 1998 - Les éditions Juridiques Africaines.
- 25 - **Peretti Jean-Marie (sous la direction de)** : Tous D.R.H - 1996 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 26 - **Le petit Larousse illustré** - 1996 - Les éditions Larousse 21, rue du MONTPARNASSE 75283 Paris cedex 06.
- 27 - **Renard Jacques** : Théorie et pratique de l'audit interne - 3^{ème} édition 2000 - Les éditions d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris cedex 05.
- 28 - **Romelaer Pierre** : Gestion des ressources humaines - 1993 - Les éditions Armand Colin 103, boulevard Saint Michel 75240 Paris.
- 29 - **Sambe Oumar et Diallo Ibra Mamadou** : Guide pratique des sociétés commerciales et du G.I.E - O.H.A.D.A - 1998 - Les éditions Comptables et Juridiques 5, avenue Carde BP : 11230 CD Dakar.

- 30 - **Sardi Antoine** : Audit et inspection bancaire tome 1 - 2^{ème} édition 1993 - Les éditions AFGES 7, rue Washington 75008 Paris.
- 31 - **Sardi Antoine** : Audit et inspection bancaire tome 2 - 2^{ème} édition 1993 - Les éditions AFGES 7, rue Washington 75008 Paris.
- 32 - **Steller Howard** : Principes et méthodes d'audit - 1976 - Les éditions française Publi-Union 1, rue Théodule Ribot 75017 Paris.

II JOURNAUX ET REVUES

1 - **Audit (R.F.A.I)** : N° 150 - juin 2000

- **Janichon Françoise** : Contrôle interne, audit interne quels sont les nouveaux enjeux
- **Pons Noël** : C'est à l'auditeur que l'on doit donner la main pour détecter la fraude
- **Rouff Jean – Loup** : Actualités du contrôle interne COSO et COCO, des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques.
- **Vaurs Louis** : La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut.

2 - **Audit (R.F.A.I)** : N° 151 - septembre 2000

- **Pinel Jean – Marie** : La pratique des comités d'audit tend à se développer, mais beaucoup reste à faire.

3 - **Audit (R.F.A.I)** : N° 152 - décembre 2000

- **Vaurs louis** : Je crois que si l'objet final de l'entreprise est de gagner de l'argent, elle ne peut le faire à n'importe quel prix, avec n'importe quels moyens et sans considération de l'éthique.
- **Vaurs louis et Jouffroy Marc** : Ethique, déontologie, audit interne

4 - **Bulletin de l'audit interne** : N° 13 - juin 1999.

- **Dequevy J. P** : Approche COSO du contrôle interne
- **El Maani Ramia** : Audit interne – Audit externe : aspects communs et spécifiques

5 - **CMA Management** : juin 1999.

- **Orsini Basile et Mc Dougall Diane** : L'éthique : un vaccin contre la fraude.

6 - **Info Matin** : N° 0637 - 04 septembre 2000

7 - **Jeune Afrique / L'INTELLIGENT** : N° 2069 - 5 septembre 2000

~~8~~ - **R.F.A.I** : N° 123 - février 1995

- **Albrecht W. Steve, Mc Dermott A. et Williams Timothy L** : Organiser la prévention de la fraude.

- **Pons Noël** : La fraude dans la distribution

- **Dennhart Alain** : La fraude dans les banques

- **Salustro Edouard** : Fraude financière et éthique d'entreprise

9 - **R.F.A.I** : N° 128 - février 1996

- **Azières Olivier** : Le gouvernement d'entreprise en question

- **Coopers & Lybrand** : Les comités d'audit aux Etats – Unis

- **Freyche Michel** : Risques financiers et systèmes de contrôle interne

- **Ridley Anthony J.** : Le gouvernement d'entreprise en question : un défi pour l'audit interne.

- **Vaurs Louis** : Audit interne, instrument de la Direction Générale ou bras séculier du comité d'audit.

- **Viénot Marc** : Le gouvernement d'entreprise en question

10 - **R.F.A.I.** : N° 131 - octobre 1996

- **Dennhart Alain** : Grands risques, contrôle interne et responsabilité de l'inspecteur

- **Fort Jean – Louis** : L'évolution des structures de contrôle

- **Pebereau Michel** : La protection des actifs de la banque

~~11~~ - **R.F.A.I** : N° 135 - juin 1997

- **Petit Gérard** : Le contrôle interne est encore le meilleur moyen d'enrayer la fraude

- **De Phily Xavier** : Encore la fraude

- **Schick Pierre** : Il y a des mesures concrètes à prendre pour limiter les risques de fraude

12 - **Soleil** : N° 8717 - 24 juin 1999

III FASCICULES

1 - **Institut Sénégalais des Auditeurs et Consultants Interne (I.S.A.C.I)** : La fraude dans les entreprises ; Mesure de prévention et de réduction

IV AUTRES DOCUMENTS :

- 1 - **La convention de la chambre de compensation de Dakar du 29 mai 1957.**
- 2 - **La loi N° 90-06 du 26 juin 1990** : portant réglementation bancaire en république du Sénégal
- 3 - **La loi N° 90-19 du 26 juin 1990** : autorisant le président de la république du Sénégal à ratifier la convention portant création de la Commission Bancaire de l'U.E.M.O.A, signée le 24 avril 1990 à Ouagadougou.
- 4 - **La circulaire N° 02-91 / CB du 10 juin 1991 de la Commission bancaire de l'U.M.O.A** : faisant obligation aux commissaires aux comptes des banques et établissements financiers de communiquer à la Commission Bancaire à la demande de celle-ci, tous rapports, documents et autres pièces, ainsi que de lui fournir tous renseignements nécessaires à l'exercice de ses attributions ou jugés utiles à l'accomplissement de sa mission.
- 5 - **La circulaire N° 03-91 / CB du 10 juin 1991 modifiée par la N° 10-2000 / CB du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire** : faisant obligation aux banques et établissements financiers de se doter d'un système de contrôle interne dans les conditions prévues par la présente circulaire.
- 6 - **L'instruction N° 94-01 du 16 août 1994 de la B.C.E.A.O** : mettant en vigueur le plan comptable bancaire de l'U.M.O.A
- 7 - **L'avis N° 93-01 / MM de la B.C.E.A.O** : portant organisation du marché monétaire dans les pays de l'U.E.M.O.A
- 8 - **Les statuts de la banque "XALIIS"**
- 9 - **Les définitions de fonction** : existant au niveau des structures traitant les opérations de trésorerie à la banque "XALIIS"
- 10 - **Les manuels de procédures** : existant au niveau des structures traitant les opérations de trésorerie à la banque "XALIIS"

- 11 - **Les organigrammes** : existant au niveau des structures traitant les opérations de trésorerie à la banque "XALIIS"
- 12 - **La grille des sursalaires des banques**
- 13 - **Le bilan social de 1998 de la banque "XALIIS"**

V INTERNET

- 1 - http://Deloitte.ca/h-pnbs/litigation/Corp_Fraud_conference/douglas.Asp
- 2 - http://www.ey.com/global/ger.nsf/France/ep_La_Fraude_100700

CESAG - BIBLIOTHEQUE