



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

DIPLOME DE MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Année 2002-2003

2^{ème} Promotion

THEME: APPRECIATION DE LA REFONTE DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE DANS L'UMOA: CAS DE LA BANQUE DE DEMAIN DU BURKINA

Option : Banque et Gestion des risques

Bibliothèque du CESAG



107847

Présenté et soutenu par :

M0048MBF04



2

Sous la direction de :
Monsieur François WANDORA
Chef de service crédit de la BCEAO
pour le Burkina

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	VII
DEDICACE	IV
REMERCIEMENTS	V
ABREVIATIONS.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : THEORIE DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE	7
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE	10
SECTION I : HISTORIQUE ET SPÉCIFICITÉS DU CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE.....	10
Paragraphe – 1 : Evolution de la notion de contrôle interne.....	11
Paragraphe – 2 : La terminologie du mot «contrôle»	12
Paragraphe - 3 : Les spécificités du contrôle interne bancaire.....	13
SECTION II : LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE.....	14
Paragraphe – 1 : Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de la banque.....	15
Paragraphe – 2 : Assurer la qualité de l'information.....	15
Paragraphe - 3 : Assurer l'application des instructions de la Direction Générale.....	16
Paragraphe – 4 : Favoriser l'amélioration des performances	16
Paragraphe - 5 : Surveiller l'efficacité de la banque	16
Paragraphe – 6 : Réaliser et optimiser les opérations.....	17
CHAPITRE II : LA REFONTE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DES BANQUES DANS L'UMOA.....	18
SECTION I : LES OBJECTIFS DE LA REFONTE DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE DANS L'UMOA	19
Paragraphe – 1 : Un objectif de vérification des opérations	19
Paragraphe – 2 : Un objectif de gestion des risques.....	21
Paragraphe - 3 : Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière	22
SECTION II : LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE SELON LA RÉGLEMENTATION EN VIGUEUR DANS L'UMOA.....	24
Paragraphe – 1 : Le rôle des organes délibérant et exécutif	25
Paragraphe - 2 : L'évaluation et la prévention des risques.....	26
Paragraphe – 3 : Le contrôle des opérations et des procédures.....	27
Paragraphe – 4 : Le système d'information et de documentation.....	28
Paragraphe - 5 : Le système de surveillance prudentielle	30

SECTION III : METHODE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE DANS L'UMOA	31
Paragraphe – 1 : Les critères d'appréciation	31
Paragraphe – 2 : Méthodologie	32
Paragraphe – 3 : Méthode de collecte et d'analyse des données	37
DEUXIEME PARTIE : APPRECIATION DE LA REFONTE DU CONTRÔLE INTERNE A LA BANQUE DE DEMAIN DU BURKINA	40
CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE A LA BDB : PRATIQUE ET APPRECIATION DE LA REFONTE.....	42
SECTION I : PRÉSENTATION DE LA BDB ET SA CONCEPTION DU CONTRÔLE INTERNE	42
Paragraphe -1 : Présentation et activités de la BDB.....	42
Paragraphe - 2 : Les objectifs du contrôle interne à la BDB.....	43
SECTION – II : LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA.....	43
BDB.....	43
Paragraphe – 1 : Les organes délibérant et exécutif de la BDB	43
Paragraphe – 2 : Le système d'évaluation et de prévention des risques de la BDB.....	46
Paragraphe – 3 : Le système de contrôle des opérations	49
Paragraphe – 4 : Le système d'information et de documentation.....	50
Paragraphe – 5 : Le système de surveillance prudentielle.....	54
SECTION III : PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE À LA BDB.....	55
Paragraphe – 1 : Les contrôles au premier niveau.....	55
Paragraphe –2 : Les contrôles au second niveau à la BDB	62
SECTION IV : APPRÉCIATION DE LA REFONTE DU CONTROLE INTERNE À LA BDB	67
Paragraphe – 1 : L'appréciation de la conformité de la refonte du système de contrôle interne de la BDB au système préconisé par la circulaire.....	67
Paragraphe – 2 : Appréciation de l'efficacité de la refonte du contrôle interne de la BDB	75
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE GESTION DES RISQUES A LA BDB	80
SECTION I - LES RECOMMANDATIONS.....	80
Paragraphe – 1 : La création d'un véritable comité d'audit à la BDB	80
Paragraphe – 2 : L'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel	81
Paragraphe – 3 : Mise en place d'une comptabilité analytique.....	82
Paragraphe – 4 : La séparation des fonctions telle que prévue par la réglementation	82
Paragraphe – 5 : Elaboration de tous les rapports exigés par la commission bancaire	82
SECTION II : PERSPECTIVES DE GESTION DES RISQUES.....	83
Paragraphe – 1 : Gestion du risque de crédit	83
Paragraphe – 2 : Le Comité de Bâle et la gestion du risque opérationnel : le plan de continuité d'activité(PCA)	85
CONCLUSION GENERALE.....	88
ANNEXES.....	90

TABLEAUX

TABLEAU N°1 : SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE	34
TABLEAU N°2 : LES INDICATEURS ET LEURS MESURES	35
TABLEAU N°3 : EXEMPLE DE GRILLE DE SEPARATION DES TACHES.....	39
TABLEAU N°4 : CONDITIONS D'APPROBATION DES CREDITS.....	46
TABLEAU N°5 : ANALYSE DU ROLE DES ORGANES DELIBERANT ET EXECUTIF	68
TABLEAU N°6 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES.....	68
TABLEAU N°7 :ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS	69
TABLEAU N°8 : TABLEAU DE SYNTHESE DE L'EVALUATION DES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE	72
TABLEAU N°9 : ANALYSE DU PREMIER OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE	75
TABLEAU N°10 : GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS	76
TABLEAU N°11 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES.....	76
TABLEAU N°12: ANALYSE DU SYSTEME DE VERIFICATION DE LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE.....	77
TABLEAU N°13 : TABLEAU DE SYNTHESE DES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE	78

FIGURES

FIGURE N°1 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE LA BDB.....	45
FIGURE N°2 : DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT	57
FIGURE N° 3 : DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE DE TRANSFERT DE FONDS...61	

DEDICACE

- ξ A ma Mère et mon Père qui, au-delà de l'éducation et du suivi qu'ils m'ont procurés depuis ma tendre enfance, ne cessent de me porter profondément dans leurs prières quotidiennes.
- ξ A Monsieur Raphaël GOUBGOU, mon premier Maître qui a eu le mérite de m'ouvrir les yeux à la lecture de l'alphabet français, de me délier la langue à l'articulation française et de me dresser les doigts à l'écriture pour faire de moi ce que je serai à l'avenir.
- ξ A ma chérie Mariama CAMARA pour tout le soutien moral qu'elle a fait montre.
- ξ Je dédie ce mémoire qui est l'aboutissement des œuvres conjointement soutenues par tous.

REMERCIEMENTS

Je ne pourrai commencer ces lignes sans me permettre d'adresser au nom de toute ma famille et à mon nom personnel de sincères remerciements :

- ξ A mes différents tuteurs dont les œuvres sont non des moindres ;
- ξ A Monsieur Moussa TOURE, ex-Président de la Commission de l'UEMOA et à tout le personnel de ladite Commission ;
- ξ A Monsieur Célestin Kouka ZALLE, Directeur National de la BCEAO pour le Burkina et à tout le personnel de la BCEAO ;
- ξ A Monsieur Jacques Arsène LOUARI, Secrétaire Général du Ministère des postes et télécommunications ;
- ξ A l'ensemble tous les partenaires de toutes les formes qui interviennent pour le bon fonctionnement du programme de Mastère en Banque et Finance notamment le Ministère Français des Affaires Etrangères, la Banque Mondiale, l'African Capacity Building Foundation (ACBF), l'Union Européenne etc

Je tiens également et particulièrement à remercier de fonds de cœur mon Directeur de mémoire, Monsieur François WANDORA, Chef du service crédit à la Direction Nationale de la BCEAO pour le Burkina pour la richesse de l'encadrement et surtout pour l'acceptation de l'encadrement malgré le peu de temps qu'il dispose.

A l'ensemble des intervenants au programme du Mastère en Banque et Finance (MBF) et surtout à mes deux Chefs du Projet MBF M.Roger ATINDEHOU et M.Gilles MORISSON pour leurs collaborations riches et multiformes qu'ils m'ont apportées.

Que chacun veuille bien reconnaître en ce travail, sa contribution de tout ordre.

Une fois encore à tous, je dis Merci.

ABREVIATIONS

BCEAO	:	BANQUE CENTRALE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST
BDB	:	BANQUE DE DEMAIN DU BURKINA
BRVM	:	BOURSE REGIONALE DES VALEURS MOBILIERES
CB	:	COMMISSION BANCAIRE
C.O.S.O	:	COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREAWAY COMMISSION
IFACI	:	INSTITUT FRANÇAIS DES AUDITEURS CONSULTANTS INTERNES
PCA	:	PLAN DE CONTINUTE D'ACTIVITES
PCB	:	PLAN COMPTABLE BANCAIRE
UEMOA	:	UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE
UMOA	:	UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE

AVANT PROPOS

Ce mémoire constitue la phase finale du programme de Mastère de Banque et Finance de l'option banque et gestion des risques du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Il synthétise les riches connaissances acquises pendant notre formation et celles acquises pendant notre stage pratique effectué durant trois (03) mois à l'agence principale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le Burkina et dans une banque du Burkina que nous avons intitulée la Banque de Demain du Burkina (la BDB).

Ce mémoire est un travail de recherche qui va de la recherche documentaire à l'aspect pratique du thème traité.

Il est aussi une restitution nous vous proposons d'apporter les appréciations utiles et objectives

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement dans lequel a évolué la sphère financière internationale au cours des dernières années a accru les risques encourus par les établissements de crédit. Le désencadrement du crédit, la libéralisation des changes, le décloisonnement des marchés financiers et la volatilité des taux ont notamment rendu plus vulnérables les activités de marché.

La banque a également été confrontée à une montée importante des risques en raison de l'érosion des marges et de la dégradation de l'activité économique.

Dès lors, au plan international, il convenait de mettre en place une réglementation générale ainsi que des systèmes d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques performants. Mais les normes quantitatives sont apparues insuffisantes pour assurer à elles seules la stabilité du système bancaire.

C'est pourquoi des dispositions destinées au renforcement de contrôle des activités bancaires mettant l'accent sur le contrôle interne ont été prises.

Au niveau de l'UMOA, les autorités de réglementation et de contrôle bancaires tirant les multiples conséquences des crises bancaires des années quatre vingt, ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer la supervision bancaire.

C'est dans ce sens que les pouvoirs de contrôle ont été renforcés avec :

- la création de la Commission Bancaire de l'UMOA depuis 1990 pour un suivi prudentiel des activités des établissements de crédit de l'union et pour une gestion opérationnelle des établissements en difficulté par des interventions préventives ;
- l'adoption de la loi bancaire dans toute la région pour harmoniser et réglementer la profession bancaire ;
- la définition des normes prudentielles¹ en vue d'améliorer le suivi de gestion des établissements de crédit et
- l'élaboration d'un plan comptable bancaire uniforme entré en application depuis 1996 dans tous les pays de l'UMOA en vue d'améliorer la qualité de l'information financière.

¹ La notion de normes prudentielles recouvre un ensemble de règles applicables aux banques et établissements financiers et portant sur les conditions d'exercice de la profession, la réglementation des opérations effectuées par les établissements de crédit et les normes de gestion : dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers.

Ainsi la Commission Bancaire de l'UMOA a pris un ensemble de mesures pour que les banques et les établissements financiers se dotent d'un système de contrôle efficace dont la mise en œuvre nécessite la veille permanente de divers dispositifs de contrôle. Ces mesures sont contenues dans la Circulaire N°03-91/ CB du 10 juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

Cette préoccupation a été soulignée par le Gouverneur de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dans le rapport annuel de la Commission Bancaire de 1997 en ces termes: «...Un secteur bancaire sain présume une économie saine et réciproquement une économie saine suppose un financement bancaire de qualité... une intermédiation financière de qualité implique une adaptation régulière des règles de gestion et des instruments de contrôle et de surveillance »

Toute cette réglementation a pour objet, à partir des règles d'accès à la profession bancaire et du respect des normes quantitatives, de prévenir et de proportionner les risques de l'activité bancaire au niveau de chaque banque et établissement financier.

Comme le Comité de Bâle² (1997 : P287) sur la supervision bancaire l'a si bien remarqué « l'activité bancaire conduit à prendre des risques très diversifiés » et une mauvaise appréciation de ces risques peut menacer la solvabilité de la banque et partant entamer la confiance de la clientèle.

Depuis les années 1994, les banques de l'UMOA ont retrouvé des bénéfices honorables : elles affichent pour la plupart des ratios prudentiels satisfaisants ; développent diverses initiatives en matière de nouveaux produits financiers. Cette performance peut être attribuée à l'application par les banques des mesures de la circulaire N°03-91/ CB du 10 juin 1991.

Ces dispositifs ont pour objet d'assurer un fonctionnement de manière à garantir les résultats attendus conformément aux normes et règlements et de signaler les dysfonctionnements susceptibles de les compromettre.

La mise en œuvre de ces dispositifs a entraîné dans les établissements de crédit des réorganisations afin que chacun, à tous les niveaux, soit conscient des enjeux impliqués dans la réalisation des objectifs à atteindre.

² Le Comité de Bâle sur la supervision bancaire a été créé en 1974

Il s'agit d'une part de renforcer le contrôle interne intégré aux procédures opérationnelles par un recensement des activités et une définition de points de contrôle et d'autres parts de mettre en place un système de contrôle tenant compte des spécificités de l'activité bancaire.

Il convenait aussi de définir le rôle des différents acteurs et des niveaux hiérarchiques en leur laissant suffisamment d'initiatives pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

C'est pourquoi depuis le 23 juin 2000, les autorités de tutelle de l'UMOA sont passées du simple formalisme à la recherche de l'efficacité en adoptant la circulaire N°10-2000/CB relative au renforcement du contrôle interne dans les établissements de crédit.

PROBLEMATIQUE

Malgré leur utilité et leur importance en matière de gestion de risques, les ratios quantitatifs sont apparus insuffisants comme outils de mesure et de limitation de certains risques. Aujourd'hui plus que jamais dans le passé, le contrôle interne bancaire semble être la clé de voûte pour atteindre les résultats attendus en matière de gestion de risques potentiels. Mais malgré le fait que les banques de l'UMOA semblent avoir appliqué les mesures de la nouvelle circulaire en matière de contrôle interne, qui sont supposées efficaces pour garantir un fonctionnement sain des établissements de crédit avec peu de risques, on note encore des problèmes de recouvrement de créances et bien d'autres qui persistent et qui pourraient se justifier par une insuffisance de contrôle interne dans les banques. C'est dire que même un contrôle interne bancaire efficace ne peut garantir à 100% les structures bancaires d'éradiquer tous les risques et partant d'éviter les crises.

C'est pourquoi, il est question de nos jours dans les travaux du comité de Bâle concernant le renforcement du contrôle interne des banques, de pouvoir estimer par les scénarii catastrophes des pertes suite à la survenance d'un sinistre et aussi de réduire les effets sur l'activité bancaire. Ainsi, face à l'impossibilité d'éviter les crises bancaires, les recommandations dudit comité en matière de gestion de risques opérationnels, par exemple, suggèrent de dépasser le strict périmètre réglementaire orienté : la mesure du risque, pour mettre en œuvre des techniques d'atténuation de ces risques via **un plan de continuité d'activités (PCA)** qui constitue aujourd'hui une préoccupation permanente du comité de Bâle en matière de renforcement du contrôle interne bancaire.

Au niveau des établissements de crédit de l'UMOA, il convient alors de s'interroger sur l'existence de faiblesses d'application qui pourraient résulter de la non-conformité des systèmes de contrôle mis en place par rapport aux dispositions réglementaires et légales de la Commission Bancaire.

C'est pourquoi notre question de recherche est de savoir si la pratique en matière de contrôle interne par les établissements de crédit est conforme à la réglementation préconisée par la refonte de la Commission Bancaire ?

Ce qui nous amène à poser des questions spécifiques qui sont :

Est-ce que la pratique par la BDB de la refonte du système de contrôle interne bancaire est conforme à la réglementation préconisée par la refonte de la Commission Bancaire ?

Est-ce que la pratique par la BDB de la refonte du système de contrôle interne bancaire est efficace? Autrement dit garantit-elle le « risque zéro » à la BDB ?

Compte tenu de l'éminence des risques opérationnels de façon générale et des risques de crédit de façon spécifique ; quelles recommandations est-il pertinent de soumettre à la Commission Bancaire et à la BCEAO pour contribuer à renforcer le contrôle interne pour une meilleure maîtrise de ces risques ? C'est à l'issue d'une étude approfondie du dispositif réglementaire en matière de contrôle interne en vigueur dans l'UMOA, ainsi que d'un diagnostic de la pratique de la refonte du système de contrôle interne dans une banque du Burkina que nous avons appelée "la Banque de Demain du Burkina (BDB)" qu'on peut fournir des réponses convenables à toutes ces questions.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif majeur de ce travail est de mesurer la conformité et l'efficacité de la pratique du contrôle interne à la BDB et de proposer à terme à la Commission Bancaire et à la BCEAO de conseiller les banques et les établissements financiers de l'union à renforcer leur système de contrôle interne en élaborant des plans de continuité d'activité (PCA) propres à chaque banque et établissement financier afin d'améliorer tout ce qu'ils ont déjà mis en œuvre comme dispositif de contrôle interne relatif aux exigences de la circulaire N° 10-2000/ CB du 23 juin 2000. Cela permettrait de s'assurer que :

- la continuité de l'activité sera assurée malgré la survenance des sinistres ;
- les effets des sinistres seront maîtrisés à leur survenance grâce aux PCA élaborés.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques de notre analyse peuvent se résumer à :

- décrire la pratique du contrôle interne de la BDB ;
- confronter sa pratique à celle préconisée par la Commission Bancaire de l'UMOA ;
- faire des recommandations en vue de son amélioration.

INTERET ET PERTINENCE DE L'ETUDE

1) Pour le système bancaire

Compte tenu de l'évolution des conditions d'exercice des métiers de la banque au fil du temps, le renforcement continu de son système de contrôle que vise entre autres notre réflexion peut induire des réactions qualitatives à son profit en cas de sinistre grave et exogène. Elle pourrait tout aussi servir de socle pour l'instauration d'une véritable culture de contrôle interne sans vision restrictive; ce qui serait pour le système bancaire gage de performance et de création de valeur.

2) Pour la BCEAO

L'intérêt pour la BCEAO de conseiller les banques de concevoir **des plans de continuité d'activité** dans l'espace UMOA participe à un meilleur renforcement du système de contrôle interne et permettra d'éviter une paralysie de son activité en cas de sinistre exogène d'une part et d'autre part de garantir une cohérence et une meilleure lisibilité de l'information sans interruption sur les risques et des informations financières fiables au sein de chaque banque ou établissement financier.

Il faut aussi noter que le choix de ce thème est avant tout celui un peu reformulé de l'entité qui nous a reçu en stage pratique. En effet cette étude lui a paru nécessaire aux lendemains de l'entrée en vigueur de la circulaire N°10-2000/CB afin d'évaluer l'efficacité de la refonte du système de contrôle interne de son système bancaire et de savoir quels sont les efforts fournis dans le cadre de la mise en conformité avec la circulaire.

3) Pour l'auteur

Pour nous, cette réflexion nous permettra dans un premier temps de consolider nos connaissances dans les disciplines de l'Audit et de Contrôle des établissements de crédit acquises au CESAG et dans un deuxième temps de mieux appréhender leur valeur ajoutée dans une structure pleine de risques comme la banque et enfin de mieux cerner les mécanismes d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Plus que le fruit d'une réflexion académique, notre ultime souhait est que les responsables de banques et établissements financiers y trouvent leurs préoccupations de gestion de risque et de performance.

METHODOLOGIE

La méthodologie utilisée pour étayer l'étude a consisté à faire ressortir les outils de collectes des données, les personnes rencontrées, les méthodes de traitement des données collectées qui ont consisté à comparer le dispositif de contrôle interne de la Commission Bancaire à celui de la BDB puis à noter les écarts et les conséquences de ces écarts sur l'appréciation d'ensemble de la BDB. Cela a nécessité de construire un modèle d'analyse, de définir des variables d'analyse et des indicateurs et leurs mesures.

PLAN D'ETUDE

Les objectifs de mesure des efforts d'adaptation de la conformité avec la circulaire et de mesure de l'efficacité de la refonte à la BDB nous ont conduit à répartir notre étude en deux (2) parties.

Dans la première partie qui contient deux(2) chapitres, nous allons étudier les théories du contrôle interne bancaire.

A travers l'étude du contrôle interne bancaire en général (chapitre I), nous ferons ressortir les objectifs et les spécificités du contrôle interne. Ensuite nous examinerons le contrôle interne bancaire et les aspects méthodologiques d'évaluation de la refonte du contrôle interne (chapitre II).

Dans la deuxième partie qui compte aussi deux(2), nous allons apprécier à proprement parler le dispositif du contrôle interne de la BDB par rapport à la refonte.

A travers la pratique et l'appréciation de la refonte (chapitre I), nous testerons la conformité à la circulaire et l'efficacité du dispositif du contrôle interne de la BDB. Le dernier chapitre de l'étude sera consacré aux recommandations sur la pratique de la refonte et aux perspectives de gestion des risques potentiels susceptibles de compromettre l'activité de la BDB.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : THEORIE DU CONTROLE
INTERNE BANCAIRE**

Introduction

La banque est une entreprise, qui malgré ses particularités affronte les mêmes problèmes que toute autre firme. Elle présente cependant un certain nombre de caractères spécifiques et une gestion différente des autres entreprises.

Selon Abdel Frafid AMAZIRH (1978 : P.8) «c'est ce qui justifie l'utilisation de méthodes et d'instruments d'analyse qui lui soient propres».

Les particularités de la banque se situent à plusieurs niveaux :

- elle a pour matière première l'argent ;
- elle crée la monnaie ;
- elle a un monopole en matière d'opérations de change ;
- elle possède un réseau de distribution assez lourd (agences, succursales) ;
- elle effectue des opérations nombreuses et variées ;
- elle gère des volumes importants d'actifs.

Ces particularités conduisent la banque à prendre des risques très diversifiés. Henri Pierre MADERS (1994 : P.34) en fait une classification édifiante en risques classiques (les risques commerciaux, les risques sur les biens et les personnes, les risques opérationnels et techniques, les risques de gestion interne et les risques de gestion externe) puis en risques spécifiques à la banque (les risques financiers, les risques de signature ou de contrepartie).

Plusieurs travaux ont été initiés dans le cadre de la maîtrise de ces risques. Ces travaux ont pour la plupart abouti à la conclusion de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne. Cette volonté de mettre en place des contrôles s'est illustrée sur le plan international par :

- l'adoption aux Etats-Unis des textes destinés à renforcer le contrôle interne et à améliorer les informations financières en 1977 sous l'égide du "Foreign Corrupt Practices act" ; en 1985 sous l'égide de la Treadway Commission³, une large réflexion sur l'information financière frauduleuse a été engagée mettant l'accent sur le besoin de définir une nouvelle approche de contrôle interne ; puis en 1992 le C.O.S.O (le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publie les nouvelles pratiques du contrôle interne ;

³ Organe créé en 1985, chargé d'identifier les facteurs se trouvant à l'origine de la présentation de fausses informations financières et d'émettre un certain nombre de recommandations visant à en limiter l'incidence (in Louis VAURS, 1994 : P 37).

- l'adoption en Europe par la 2^{ème} directive européenne du 15 décembre 1989, qui prévoit l'obligation administrative et comptable de procédures de contrôle interne adéquates ;
- l'adoption en France par le CRBF 97-02, relatif au contrôle interne des établissements de crédit, qui fixe les obligations relatives au contrôle interne ;
- l'adoption à Bâle en 1998 par le comité de Bâle sur la supervision bancaire des "25 principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace" ;
- l'adoption par le "Cadbury Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" au Royaume-Uni, d'une recommandation relative à l'obligation pour l'organe de direction des sociétés cotées d'inclure dans le rapport annuel une déclaration concernant le fonctionnement du système de contrôle interne.
- en Afrique de l'Ouest, les Autorités de tutelle du système bancaire ont également ressenti le besoin d'établir les règles de base de ce contrôle : ce fut l'objet de la circulaire N° 03-91 du 10 juin 1991, relative au contrôle interne dans les banques et établissements financiers puis de la circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000, relative à la réorganisation du contrôle interne dans les établissements de crédit.

Néanmoins, malgré les précautions prises pour la maîtrise des risques, les banques de l'UMOA connaissent encore des difficultés pratiques de gestion qui dénotent une faiblesse du contrôle interne.

Avant de vérifier la conformité et l'efficacité du dispositif réglementaire du contrôle interne dans les banques de l'UMOA, il convient d'examiner comment la notion du contrôle interne est conçue au plan international.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE

Au plan international, la question du contrôle interne a fait l'objet d'une réflexion à plusieurs niveaux.

Pour le Comité de Bâle sur la supervision bancaire (1997 : P.292), "le contrôle interne est un ensemble de mesures adaptées à la nature et à l'ampleur des activités de la banque et recouvre plusieurs aspects :

- les dispositions claires de délégation de pouvoirs et de responsabilités ;
- la séparation des fonctions impliquant l'engagement de la banque ;
- le versement de fonds et la comptabilisation de l'actif et du passif ;
- la vérification des concordances de processus ;
- la préservation des actifs ;
- l'audit indépendant : soit interne, soit externe ; fonction de contrôle de conformité à des dispositions ainsi qu'aux lois et réglementations applicables".

Pour le C.O.S.O. (1998 : P.14), le contrôle interne est un processus qui permet à des organes dirigeants d'une entreprise et à son personnel d'obtenir une assurance raisonnable que les objectifs qu'ils se sont fixés seront atteints.

Cette définition met l'accent sur l'implication de la direction dans le système de contrôle interne. Elle précise également que le contrôle interne n'est pas non plus une fonction mais un processus.

Pour la Commission Bancaire Française, (in J. L SIRUGUET & L. KOESSER 1998 : P.87), le contrôle interne dans un établissement de crédit a pour objectif la maîtrise optimale du fonctionnement de celui-ci.

Compte tenu de la nuance de la notion de contrôle interne selon les différentes institutions ; voyons ce que fut alors l'évolution des concepts sur ce thème et ses spécificités.

SECTION I : HISTORIQUE ET SPECIFICITES DU CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE

L'évolution successive des concepts de contrôle a permis de transformer le contrôle perçu avant comme un processus conduisant à des sanctions en un processus de conseil pour améliorer la performance du personnel.

Paragraphe –1 : Evolution de la notion de contrôle interne

La pratique du contrôle date de depuis l'antiquité grecque et romaine. A cette époque déjà, ils utilisaient dans l'administration publique des vérificateurs.

Si le contrôle est aussi vieux que l'entreprise, la perception de son contenu et de ses contours a évolué.

L'examen des différentes définitions montre l'importance de cette évolution :

Pour Bernard Fain et Victor Faure (1948 ; «La révision comptable»), «Le contrôle interne est l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes».

Cette définition restreint le contrôle interne à la fonction comptable alors qu'il est présent dans toutes les fonctions de l'entreprise. Selon cette perception, le contrôle interne n'a pour objectif que la recherche de l'erreur et la prévention ou la détection de la fraude.

Pour l'ordre des experts comptables (1962 ; compagnie des commissaires aux comptes) , «Le contrôle interne résulte du choix de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés et prompts à prévenir ou tout au moins à révéler sans retard les erreurs et les fraudes».

L'objectif du contrôle interne est toujours le même : la recherche de l'erreur et la prévention ou la détection de la fraude. Seul le moyen d'atteindre cet objectif évolue : on passe de la seule organisation de la comptabilité pour arriver à un système de contrôle reposant sur une organisation et des moyens beaucoup plus étendus.

Pour the Institute of Chartered Accounting (1975 ; Grande Bretagne) «Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en œuvre par la direction afin de diriger les affaires d'une société de façon ordonnée, de sauvegarder ses biens et d'assurer, autant que possible, la sincérité et la fiabilité des informations enregistrées. Font partie du système de contrôle interne, les activités de vérification, de pointage et d'audit interne».

Selon les anglo-saxons l'objectif du contrôle interne dépasse la prévention et la recherche de l'erreur et de la fraude. Il vise en effet à s'assurer de :

- la direction de la société de façon ordonnée ;
- la sincérité et de la fiabilité des informations enregistrées ;
- la sauvegarde des biens, ce qui implique non seulement leur entretien (protection) mais surtout leur développement (croissance).

Les moyens pour atteindre ces objectifs sont beaucoup plus étendus et sont mis en place par la direction ; il peut s'agir :

- d'un système impliquant les aspects financiers, comptables et autres ;
- d'un contrôle interne efficace car la gestion d'une société de façon ordonnée suppose la prise en compte par la direction de cet instrument privilégié de gestion et de contrôle qu'est le contrôle interne

Pour the American Institute of Certified Public Accountants : «le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adaptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction».

Cette conception reprend les objectifs précédents mais y rajoute ceux de rendement et d'application des instructions de la direction.

En 1977 l'ordre des experts comptables définit le contrôle interne comme étant «l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise».

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

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

C'est dire sans nul doute que le mot «contrôle» est ambigu et plein de nuances.

Paragraphe – 2 : La terminologie du mot «contrôle»

Le mot contrôle est beaucoup nuancé selon qu'on s'exprime en français ou en anglais.

Ainsi en Français le mot «contrôle» signifie : pouvoir d'exercer une action de surveillance sur une chose pour la juger.

En Anglais, « To control » veut dire : conserver la maîtrise de quelque chose.

Pour nous résumer nous retiendrons deux sens au mot «contrôle» :

1 - Contrôle = vérification

On peut comprendre cela comme étant l'acte par lequel l'on s'assure de la validité d'une situation ou de sa conformité à certaines règles ou normes. Le contrôle est en fait la vérification minutieuse, l'inspection attentive de la régularité d'un acte ou de la validité d'une pièce.

Pour la Commission Bancaire Française (in J. L. SIRUGET & L. KOESSLER) «c'est la comparaison entre ce qui est et ce qui doit être ; entre les caractéristiques constatées sur une chose et les règles ou les normes fixées».

2 - Contrôle = Maîtrise

C'est l'acte par lequel l'on se rend totalement maître d'une situation difficilement contrôlable.

Le contrôle interne recouvre la notion large et globale de maîtrise de l'entreprise et non pas seulement de certaines vérifications de conformité. Le contrôle interne permet à l'entreprise bancaire non seulement de se défendre mais aussi de se connaître dans sa diversité et de s'adapter en fonction d'un milieu qui évolue.

Malgré toutes ces difficultés terminologiques d'interprétation, le contrôle interne dans une banque doit relever d'une approche exhaustive de son organisation et de ses activités permettant de garantir la sécurité, la fiabilité et l'efficacité du fonctionnement de la banque considérée que le calcul mécanique des ratios prudentiels ne le permet pas. D'où l'intérêt de mettre en exergue les spécificités du contrôle interne dans les banques.

Paragraphe - 3 : Les spécificités du contrôle interne bancaire.

1 - Intégration du contrôle interne bancaire

Le contrôle interne ne se superpose pas à l'organisation de la banque ou de l'établissement financier ; il en est partie intégrante. Il doit exister autant dans les grandes structures que dans les petites.

Le contrôle interne est appelé à se manifester dans chacune des activités de la banque ou de l'établissement financier.

2 - Utilité du contrôle interne

Le contrôle interne, pour le gestionnaire, permet :

- d'éviter les à-coups entre les différents centres de décision et d'activité, plus ou moins autonomes dans l'exercice de leur fonction ;
- de détecter les anomalies par les clignotants d'insécurité, les clignotants d'insatisfaction clientèle et par le déroulement non satisfaisant d'une opération bancaire ;
- de mettre la banque en l'état de mieux résister aux incidents internes, aux événements aléatoires extérieurs et le cas échéant aux agressions ou

malversations extérieures ou portant atteinte au fonctionnement régulier de la banque ;

- de définir de façon claire les attributs et les responsabilités : Qui fait quoi ? Qui doit obéir à qui ? Pour quoi faire ?

3 - L'aspect préventif et dissuasif du contrôle interne

Le contrôle interne est de nature plus protecteur qu'inquisiteur, plus préventif que répressif. Son rôle n'est pas de sanctionner mais de créer les conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences, les gaspillages deviennent l'exception dans la banque.

Le contrôle interne doit être permanent et en permanence s'adapter aux besoins et contraintes de la banque.

Il doit être efficace et fiable, et pouvoir déclencher les bonnes alertes au bon moment. Ce qui nécessite une observation clinique de temps à autre de l'état du contrôle interne, observation qui doit être le souci de la direction générale.

Pour les commissaires aux comptes, la Commission Bancaire et les autres organes de contrôle, l'existence d'un contrôle interne satisfaisant est une présomption de bonne gestion.

SECTION II : LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE

La continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de ses buts poursuivis constitue l'objectif général du contrôle interne qui peut se définir en plusieurs objectifs spécifiques.

C'est l'objectif de gestion reconnu par les instances internationales de surveillance des activités bancaires.

Pour le comité de Bâle sur la supervision bancaire (1997 : P 293) le contrôle interne a pour objectif de garantir que :

l'activité est conduite de manière prudente conformément aux politiques et stratégies établies par le Conseil d'Administration ;

les transactions sont conclues uniquement dans les limites des pouvoirs conférés ;

les actifs sont préservés et les passifs contrôlés ;

les états financiers et comptables fournissent des informations fiables, complètes, exactes, et aussi récentes que possibles ; et que la direction est en mesure d'identifier ; d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques inhérents à l'activité bancaire.

Pour le CRBF 97-02 en France, (in J. L. SIRURGUET & L. KOESSLER 1998 : P. 91), le contrôle interne a pour objectif :

de vérifier que la banque fonctionne, dans le cadre des directives de la direction générale, en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires et également dans le respect des normes et usages professionnels et déontologiques ;

de vérifier le respect des limites de risques fixées par la direction générale ;

de s'assurer de la qualité de l'information comptable et financière.

Pour la Treadway Commission (in C.O.S.O, 1998 : P 24) le contrôle interne vise la réalisation de toutes les catégories d'objectifs d'une entreprise à savoir :

la réalisation et l'optimisation des opérations ;

la fiabilité des informations financières ;

la conformité aux lois et réglementations.

En résumé, on assigne au contrôle interne bancaire six objectifs principaux :

assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de la banque ;

assurer la qualité de l'information ;

assurer l'application des instructions de la Direction Générale ;

favoriser l'amélioration des performances ;

surveiller l'efficacité de la banque ;

réaliser et optimiser les opérations

Paragraphe – 1 : Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine de la banque

Le patrimoine de la banque est l'ensemble de ses droits et obligations et comprend : les biens ; les hommes ; les droits.

Ainsi face aux agressions et aux dangers il faut donc protéger et défendre le patrimoine de la banque ; protection qui doit être complétée et prolongée par la sauvegarde qui elle, vise plus précisément la conservation, la préservation à plus long terme. En effet, la banque est sujette à toutes sortes de risques résultant :

- de forces naturelles : tempête ; foudre ; usure... ;
- de forces humaines : déficiences humaines, fatigues, opposition d'intérêts entre deux chefs de service, progrès des sciences, environnement économique et politique ;
- d'imperfections : méthodes et procédés inadaptés, pertes et gaspillage .

Paragraphe – 2 : Assurer la qualité de l'information

Le contrôle interne permet de garantir la qualité des informations quelle que soit leur

origine ainsi qu'une prise de décision à partir d'informations fiables.

La fiabilité des informations dépend de leur justesse et de leur pertinence. Selon J. L. SIRUGUET & L. KOESLER (in, un dispositif de maîtrise des risques ; P.38) «une information pertinente est une information ni trop tardive, ni trop complexe, et utile à son destinataire»

Toujours selon les mêmes auteurs ; une information doit être : complète ; exacte ; à jour ; comparable dans la périodicité ; la présentation et le principe d'établissement et vérifiable.

Paragraphe - 3 : Assurer l'application des instructions de la Direction Générale

Le rôle essentiel de la direction générale est de rechercher et définir la politique générale de la banque ou de l'établissement financier. La mise en œuvre de cette politique est réalisée par les responsables dont les instructions sont à suivre à tous les échelons.

C'est alors que se pose le risque de déformation de l'information ou la possibilité que les instructions données ne soient pas assez claires ; ce qui sous-entend que :

- les instructions données doivent être claires et compréhensibles ;
- les instructions reçues doivent être comprises ;
- les instructions reçues doivent pouvoir être exécutées ;
- les instructions reçues ne doivent pas être déformées ;
- les instructions reçues doivent être correctement exécutées.

Paragraphe – 4 : Favoriser l'amélioration des performances

Le rôle protecteur du contrôle interne est sans doute indéniable mais il est aussi un outil particulièrement efficace de gestion. En effet le contrôle interne est souvent à l'origine d'un allègement des tâches. Dans ce sens le contrôle interne est perçu comme une discipline générale de gestion permettant d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de la banque.

Paragraphe - 5 : Surveiller l'efficacité de la banque

Un contrôle interne efficace doit être à même et sans retard d'alerter les responsables en cas de problèmes significatifs tels que :

- la diminution de l'efficacité de la banque et
- la défaillance du système informatique.

Paragraphe – 6 : Réaliser et optimiser les opérations

Pour la satisfaction de leur clientèle (particuliers, entreprises et collectivités locales) les établissements de crédit accomplissent plusieurs types d'opérations :

la collecte des dépôts ;
les emprunts sur le marché monétaire ;
les accords de crédit (crédits par décaissements, crédits par signatures) ;
les prestations de services bancaires (services de caisse, conseils, gestion de portefeuille etc...).

Ces opérations de la banque peuvent être mises en péril du fait de l'erreur, la négligence, le vol, la fraude, les dégâts et l'incompétence. Elles doivent être garanties contre les actions commises par les tiers, les employés, les dirigeants.

Il s'agit pour la banque de se prémunir contre le risque opérationnel.

Le risque opérationnel étant défini par M. A NICOLET (2000 : P.36) comme le risque que des faiblesses de système d'information ou de contrôles internes conduisent à des pertes imprévues. Le risque opérationnel fait référence aux pertes liées à des erreurs, à un mauvais suivi des risques, à la fraude. Diverses lois, règlements et usages ont été créés au fil du temps compte tenu de l'importance des facteurs de risques afin de permettre aux banques de réaliser les différentes opérations inhérentes à leurs activités dans un système sécurisé.

C'est justement le besoin d'un système sécurisé pour réaliser les opérations bancaires qui justifie la refonte de la pratique du contrôle interne bancaire dans l'UMOA.

CHAPITRE II : LA REFONTE DE LA PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE DES BANQUES DANS L'UMOA

L'UMOA se caractérise par l'utilisation et la reconnaissance d'une monnaie unique, le franc de la Communauté Financière Africaine (CFA) dont l'émission est confiée à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Actuellement l'UMOA comprend huit (8) pays : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.

L'organe chargé de la surveillance et du contrôle des établissements de crédit est la Commission Bancaire qui fonctionne depuis le 1^{er} octobre 1990. La Commission Bancaire est autorisée à prendre des règlements nécessaires à une meilleure surveillance bancaire.

C'est ainsi qu'en 2000 dans le souci de renforcer le contrôle interne, elle a mis en place la circulaire N°10-2000/ CB relative au contrôle interne des établissements de crédit qui oblige les établissements de crédit à une rationalisation et à une plus grande rigueur de leur gestion.

A la différence de l'ancienne circulaire N° 03-91/ CB du 10 juin 1991 relative au contrôle interne bancaire qui astreint une obligation de résultat⁴ aux établissements de crédit, la nouvelle circulaire N°10-2000/ CB introduit une obligation de moyens et non seulement de résultat en matière de dispositif de contrôle interne.

L'objectif de notre travail est d'appréhender le dispositif réglementaire de contrôle interne tel qu'en vigueur dans la zone UMOA, d'apprécier comment les banques intègrent ce dispositif dans leurs activités quotidiennes et à terme de proposer à la BCEAO d'exiger, autant aux établissements de crédit qu'aux cinquante plus grosses entreprises que chaque établissement de crédit finance, de concevoir des plans de continuité d'activités (PCA) au sein du dispositif des accords de classement pour renforcer le système de contrôle interne.

⁴ Obligation en vertu de laquelle le débiteur est tenu d'un résultat précis. Lexique des termes juridiques. DALLOZ, 1996.

**SECTION I : LES OBJECTIFS DE LA REFONTE DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE
DANS L'UMOA**

La refonte de la pratique du contrôle interne bancaire dans l'UMOA est un processus évolutif qui se conforme à l'évolution internationale de la pratique du contrôle interne en vue de surveiller, de gérer et de maîtriser les risques.

La réglementation met en exergue le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et la mesure de la rentabilité de l'exploitation tout en réaffirmant les objectifs du système de contrôle interne contenus dans la circulaire N°03-91/ CB. Le système de contrôle préconisé par la réglementation vise trois objectifs :

- un objectif de vérification des opérations ;
- un objectif de gestion des risques ;
- un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière.

Paragraphe – 1 : Un objectif de vérification des opérations

L'objectif de vérification des opérations répond au souci de contrôler la réalité de réalisation des opérations et la conformité de l'organisation et des procédures internes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif.

C'est pourquoi les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système de contrôle des opérations et des procédures internes.

1 - La réglementation des opérations bancaires dans l'UMOA

La Loi Bancaire en vigueur dans l'UMOA impose aux banques et établissements financiers des restrictions ou des obligations particulières dans l'exécution de certaines opérations. Ces limitations visent à circonscrire les risques encourus par les établissements de crédit afin de mieux les maîtriser.

En son article 44, la Loi Bancaire impose des restrictions en ce qui concerne les opérations : il s'agit du respect par les banques et établissements financiers d'un rapport entre les divers éléments de leurs ressources et emplois ou le respect de plafond ou de minimum de leurs emplois.

Quatre dispositions spécifiques régissent les opérations effectuées par les banques et établissements financiers :

la réglementation des participations ;

la réglementation des immobilisations hors exploitation et participations dans les sociétés immobilières ;

la limitation du total des immobilisations et des participations par rapport aux fonds propres ;

la réglementation des prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel.

2 - Les dispositions législatives et réglementaires dans l'UMOA

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

la loi-cadre portant réglementation bancaire dans l'UMOA ;

le dispositif prudentiel applicable aux banques organisées autour des conditions d'exercice de la profession, de la réglementation des opérations et des normes de gestion ;

le règlement N°R 09/98/CM/UMOA du 20 décembre 1998 relatif aux relations financières extérieures qui complètent les instruments de politique monétaire des Etats membres.

3 - Les normes et usages professionnels et déontologiques

Les normes ici font référence aux normes de gestion préconisées par le dispositif prudentiel. Elles constituent une série de garde-fous que l'autorité de tutelle pose en vue de garantir la liquidité, la division des risques et l'équilibre financier des établissements financiers.

Le but visé par les normes est d'éviter aux banques des prises de risques imprudentes.

Il s'agit de :

la norme de couverture des risques étant définie par un rapport minimum à respecter dit "rapport fonds propres sur risques", appelé ratio COOKE (8%) en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2000 ;

la norme relative au coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables(75%) ;

la norme de division des risques selon laquelle 75% des fonds propres ne peuvent pas être pris comme risques sur une même et seule signature et le montant global des risques

atteignant individuellement 25% des fonds propres d'un établissement de crédit est limité à 8 fois le montant des fonds propres effectifs de cet établissement ;

la norme relative au coefficient de liquidité fixée à 75% prend la forme d'un rapport entre d'une part les actifs disponibles et mobilisables à court terme (numérateur) et d'autre, le passif exigible à court terme ;

la norme relative au ratio de structure de portefeuille fixée à 60% qui prend en compte au numérateur l'encours des crédits bénéficiant des accords de classement délivrés par la BCEAO et au dénominateur le total des crédits bruts portés par l'établissement de crédit.

4 - Les instructions de la direction

Il est de la responsabilité de la direction générale de fixer les objectifs et la politique de la banque.

Elles prennent généralement la forme de mémos, de notes de services, d'instructions verbales.

Paragraphe – 2 : Un objectif de gestion des risques

Dans le souci d'atteindre des performances évolutives et d'être parmi les banques qui répondent à des standards internationaux, l'objectif de gérer les risques dans les banques de l'UMOA s'avère impérieux.

Ainsi le système de contrôle interne doit en permanence vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques notamment de signature, de contrepartie, de change, de taux d'intérêt et de marché sont strictement respectées.

La circulaire fait référence aux seuls risques spécifiques de l'activité bancaire. Il s'agit d'un choix délibéré qui dénote de la volonté des Autorités de tutelle de mettre l'accent sur ce type de risques.

Le risque de signature fait référence au risque lié à l'incapacité d'une contrepartie de s'exécuter au terme d'un acte contractuel.

Henri Pierre MADERS (1994 : P.59) l'a défini comme «le risque encouru par la contrepartie lors de la défaillance d'un établissement de crédit».

Le risque de change fait référence au risque lié aux opérations de devises avec l'étranger.

«Le risque de change est le risque lié aux variations des cours de devises les unes par rapport aux autres» (Jean-Luc SIRUGUET, 1998 : P.72).

Le risque de taux d'intérêt fait référence aux risques de transformation.

Pour Jean-Luc SIRUGUET, (1998 : P.72) «le risque de taux d'intérêt exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêt».

Les banques doivent, à cet effet, se doter d'un dispositif de procédures formalisées permettant :

- de s'assurer en permanence du respect des limites établies ;
- de procéder à l'analyse des causes du non-respect éventuel de ces limites ;
- d'informer les personnes concernées de l'ampleur des dépassements et des actions correctrices à entreprendre.

A l'instar des Autorités de contrôle du système bancaire comme le fait remarquer Pierre-Henri CASSOU (1997 : P.2) l'objectif de la circulaire sur la refonte du contrôle interne est de contraindre les banques à rationaliser la gestion de leurs risques en formalisant des obligations qualitatives afin de se rapprocher des pratiques existantes dans les autres régions du monde.

Paragraphe - 3 : Un objectif de fiabilité de l'information comptable et financière

Le système de contrôle interne doit «veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information».

Ces conditions sont contenues dans le Plan Comptable Bancaire de l'UMOA.

1 - Les conditions d'enregistrement

Le Plan Comptable Bancaire dispose dans le principe d'irréversibilité des comptes que «les opérations doivent être enregistrées le jour même de leur ordonnancement».

Néanmoins un établissement assujéti devra veiller à ce que la clôture d'une journée comptable n'autorise pas l'enregistrement d'écritures à posteriori ; seul le recours exceptionnel «aux journées complémentaires» devrait permettre la comptabilisation des opérations qui n'ont pu l'être à bonne date.

Les opérations qualifiées de hors-bilan doivent être comptabilisées obligatoirement en partie double dans les conditions définies par le PCB.

Par ailleurs, grâce à l'approche par les attributs dans le PCB, on n'a plus besoin de prendre en considération les divers besoins d'informations de toutes les parties concernées, car le PCB a privilégié dans l'ouverture des comptes :

A - La nature des opérations

Les comptes étant ouverts en tenant compte de la nature de l'opération ; on distingue ainsi :

1. Les comptes des opérations de trésorerie et interbancaires ;
2. Les comptes des opérations avec la clientèle ;
3. Les comptes des opérations sur titres et des opérations diverses ;
4. Les comptes de valeurs immobilisées ;
5. Les comptes de provisions, fonds propres et assimilés ;
6. Les comptes de charges ;
7. Les comptes de produits ;
8. Les comptes des engagements hors bilan ;
9. Les comptes de la comptabilité analytique.

B - L'utilisation des attributs

Les distinctions liées aux caractéristiques des opérations et aux contreparties avec lesquelles sont effectuées ces opérations, sont obtenues par l'institution des attributs qui permettent de ventiler les informations en fonction des divers utilisateurs. Ceci présente l'avantage de limiter les sous-comptes. Les attributs préconisés par le PCB sont :

a - Les attributs relatifs à l'ensemble des agents économiques et aux opérations :

Agents économiques ;

Pays de résidence ;

Durée initiale ;

Durée résiduelle ;

Monnaie (FCFA et devises) ;

Appartenance à un groupe.

b - Les attributs spécifiques aux titres

Mobilisables et non mobilisables ;

Emetteurs de titres ;

Cotation des titres : coté et non coté ;

Nature des titres ;

Nature du support des opérations de prêts et d'emprunts avec les établissements de crédit

c - Les attributs spécifiques aux crédits

Phase de campagne ;
Produits financiers ;
Opérations sur ressources affectées ;
Objet de financement ;
Nouveaux crédits ;
Dépôts et emprunts affectés et non affectés ;
Risques pays.

2 - Les conditions de conservation et de disponibilité

Le PCB préconise que : « le système d'information des banques et établissements financiers doit permettre l'établissement des documents de synthèse selon une contexture et une périodicité conformes aux prescriptions de la BCEAO ». Il s'agit :

des états périodiques qui regroupent la situation comptable et les annexes, le compte de résultat, ils sont repartis selon la périodicité de leur production qui peut être décadaire, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle ;

des comptes annuels qui regroupent le bilan et le hors bilan ; le compte de résultat et les annexes.

Tous ces états doivent être conservés pour une période de dix ans.

SECTION II : LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE SELON LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR DANS L'UMOA

Depuis le 23 juin 2000 dans l'espace UMOA, la nouvelle réglementation vise à organiser l'implication effective et accrue des organes délibérant et exécutif comme du personnel surtout dans le fonctionnement du contrôle interne, dans l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation de contrôle des opérations et des procédures et l'amélioration du système d'information et de documentation.

Paragraphe –1 : Le rôle des organes délibérant et exécutif

Les organes délibérant⁵ et exécutif⁶ sont responsables du bon fonctionnement du système de contrôle interne au sein des banques et des établissements financiers.

Il appartient à l'organe délibérant de définir la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller l'activité et les résultats, au moins une fois par an. L'organe délibérant doit être régulièrement tenu informé de l'ensemble des risques auxquels l'établissement assujetti est exposé, et en fixer les limites acceptables, en particulier concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt. En outre, il doit disposer des informations pertinentes sur la rentabilité des opérations.

Afin de l'assister dans l'accomplissement de cette mission, l'organe délibérant peut créer un comité d'audit, chargé notamment de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle ; il en définit la composition et les attributions.

L'organe exécutif met en œuvre la politique de contrôle interne ainsi définie, en rendant disponibles les moyens humains, matériels et techniques appropriés et en veillant à promouvoir une organisation et des procédures propices à la sécurité, au bon déroulement et à la rentabilité des opérations. Il s'assure en permanence de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle interne.

L'appréciation de l'organisation et du fonctionnement du système de contrôle interne relève de la compétence du comité d'audit.

1 - Le comité d'audit

On entend par comité d'audit un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Cette création n'est pas obligatoire et même si elle est formellement encouragée par les autorités de tutelle, il appartient au seul organe délibérant de l'établissement de crédit de décider ou non de sa création, sa composition, ses missions, et modalités de fonctionnement.

Le comité d'audit est une innovation notable de la nouvelle circulaire car l'ancienne (la circulaire N°03-91 /CB) n'a pas traité de ce sujet. Cette intégration dans la nouvelle

⁵ Organe délibérant : - Conseil d'administration pour les sociétés anonymes.-organe collégial de gestion dans les autres types de structures.

⁶ Organe exécutif : ensemble des personnes qui assurent l'application effectives de l'orientation de l'activité de l'établissement assujetti (présidence, Direction Générale).

circulaire dénote de l'adéquation souhaitable aux évolutions observées au niveau international.

Selon Philippe CHRISTELLE & Annick CAUMARTIN (1995 : P28) "le comité d'audit fait une analyse critique du contrôle interne en collaboration avec les auditeurs internes et externes et contrôle le respect des règles d'éthique de la banque".

L'introduction du rôle des comités d'audit est incontestablement une évolution apportée par la réglementation.

2 - Le manuel d'audit interne

Aussi sans la nommer, la circulaire fait référence au manuel d'audit interne : « ...les établissements de crédit doivent élaborer et tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle interne et les moyens destinés à assurer cette fonction. Ce document fait partie intégrante des procédures internes à l'établissement».

3 - La fixation des limites

Le système de contrôle interne a pour objectif entre autre, de vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risque, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt sont strictement respectées.

Pour vérifier que ces limites sont respectées, encore faut-il qu'elles soient connues. C'est pourquoi il appartient à l'organe délibérant de "... fixer les limites acceptables en ce qui concerne les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt".

Paragraphe - 2 : L'évaluation et la prévention des risques

La nouvelle circulaire en vigueur dans l'UMOA ainsi que les autres textes de supervision bancaire d'autres instances du monde sont unanimes que le contrôle interne est la clé de voûte en matière de gestion des risques dans le domaine bancaire.

En effet, au terme de ladite circulaire, "le système de contrôle interne doit être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché (risques de change, de taux d'intérêt et de prix) ; le risque de liquidité ; le risque de règlement ; le risque opérationnel et le risque juridique".

Le besoin d'une gestion des risques dans les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. Les raisons principales sont la complexité croissante des instruments

financiers comme les produits dérivés avec leur effet de levier financier, les contrats à terme ; les options et la nature de plus en plus internationale de la banque, qui développe ses activités dans des secteurs qui ne lui sont pas familiers.

Paragraphe – 3 : Le contrôle des opérations et des procédures

L'organe exécutif est responsable de la mise en place d'un système de contrôle interne approprié. C'est dire que pour la circulaire N°10-2000 /CB, les banques doivent se doter d'un système de contrôle des opérations et des procédures qui repose sur :

l'existence d'une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations ;

l'existence d'une claire délégation des pouvoirs et des responsabilités ;

l'existence d'une stricte séparation des fonctions dans la banque impliquant une fonction d'engagement, une fonction de libération de ses capitaux et une fonction de comptabilisation de ses actifs et passifs ;

l'existence d'un dispositif de contrôle à chaque niveau opérationnel. Le système mis en place, doit prévoir, à chaque niveau opérationnel un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation ;

l'existence d'une fonction de contrôle interne ; qui en pratique est assumée par celle de l'audit interne, qui veille en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle clairement mentionnée dans la nouvelle circulaire. "...Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement...". Cette indépendance rejoint la norme 100 des normes professionnelles pour la pratique professionnelle de l'audit interne selon laquelle, "les auditeurs internes sont indépendants lorsqu'ils peuvent exercer leur activité librement et de façon objective. L'indépendance permet aux auditeurs internes de porter des jugements sans partialité et sans préjugé. Ce rôle assigné à l'audit interne rejoint celui donné par l'Institut de l'Audit Interne : "l'audit interne est une fonction indépendante dont l'objectif est d'examiner et d'évaluer les activités d'une organisation" (Norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne 1997).

l'existence de rapports écrits sur l'appréciation de la qualité du système de contrôle.

l'existence d'un rapport, au moins trimestriel, sur les travaux de l'audit interne.

l'existence d'une procédure d'information systématique des carences relevées dans l'organisation.

Paragraphe – 4 : Le système d'information et de documentation

Le système d'information préconisé par la circulaire comporte :

- la piste d'audit ;
- le respect des dispositions du plan comptable bancaire ;
- le système de reporting de l'information vers la direction ;
- le système de mesure de la rentabilité et
- un système informatique adapté.

1 - La piste d'audit

Selon la circulaire, le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelées piste d'audit. Cette piste d'audit doit permettre :

de reconstituer les opérations dans un ordre chronologique ;

de justifier toute information par une pièce d'objet à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;

d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre, grâce à la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Antoine SARDI (1993 : P.42) la définit comme un système de justification résultant de l'articulation Journal / Grand-livre / Balance / Etats de reporting :

l'opération est justifiée par une pièce justificative, cette pièce est le support de l'écriture au journal ;

du journal l'écriture est reportée au grand-livre ;

le solde du grand-livre est reporté à la balance ;

la balance est centralisée dans les états de synthèse.

Ce processus permet de suivre une opération de sa naissance à sa finalité dans des états de synthèse. Inversement, d'une ligne d'état de synthèse, on peut redescendre et reconstituer toutes les opérations élémentaires constituant cette ligne.

2 - Le respect du plan comptable bancaire

Depuis 1996, un plan comptable bancaire (PCB) harmonisé est entré en vigueur et est applicable dans toutes les banques de l'UMOA.

Plusieurs raisons ont conduit les Autorités de tutelle à adopter une comptabilité différente de celle des entreprises :

- la première raison tient aux caractéristiques de l'activité bancaire ;
- la seconde raison tient au souci des Autorités de tutelle de protéger les dépôts du public, de surveiller la progression des crédits distribués, de recenser les opérations avec l'étranger.

2 – Le système de remontée de l'information

Le reporting constitue le système de remontée de l'information. Le reporting est un outil de contrôle de gestion (in YAZI, CESAG : 2000).

C'est l'ensemble "des procédures de circulation d'information qui permettent de remonter les informations depuis les filiales et les unités vers la direction générale" selon C. ALAZARD & S. SEPARI (1998 : P.45). Il est constitué de rapports ponctuels ou généraux, de comptes et de ratios.

4 - Le système de mesure de la rentabilité

La circulaire précise que le système d'information doit être capable de fournir toutes les données utiles relatives à la rentabilité des opérations et des activités, mais ne fait pas référence à la composition de ce système d'information.

Les Autorités de tutelle laissent le soin aux banques de mettre en place un système de mesure de la rentabilité qui permettra de connaître les coûts des opérations effectuées par les banques dans l'optique du calcul des coûts de revient et du contrôle de la rentabilité.

5 - Un système informatique adapté

Le contrôle interne doit s'assurer que le système informatique de la banque est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières fiables et pertinentes, dans des conditions satisfaisantes de sécurité.

Il appartient aux banques de trouver les voies et moyens pour s'assurer que leur système informatique est adapté.

En effet, dans un environnement en constante évolution, les banques ne doivent pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information. C'est pourquoi la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000, impose aux banques d'inclure dans le système de contrôle des banques la prise en compte du facteur informatique. Ce qui implique que les dirigeants

définissent, dans le domaine, les objectifs et les moyens appropriés selon la taille et la nature des activités ainsi que leurs risques.

L'existence des systèmes informatisés induit des risques spécifiques dans le traitement de l'information financière.

La qualité de l'environnement informatique influe sur la fiabilité d'ensemble du processus d'information et des systèmes qui en émanent ;

La qualité des applications a une influence directe sur la qualité du contrôle interne des fonctions correspondantes ;

L'utilisation de l'informatique et des télécommunications permet de réaliser des contrôles difficilement envisageables à la main ;

L'évolution technologique permanente des systèmes nécessite une formation importante non seulement des informaticiens, mais encore et surtout des utilisateurs dont elle bouscule souvent les habitudes,

Si le programme est fiable, l'autorisation du traitement de l'information augmente la sécurité par rapport à un système manuel ; à contrario, si le système est mal programmé, toutes les opérations présentent la même anomalie ;

La possibilité offerte par certains systèmes de générer des informations sans intervention humaine (systèmes intégrés) crée le risque de voir disparaître la piste d'audit ;

Dans les banques, la prise de conscience des risques spécifiques liés à l'informatique est parfois insuffisante, notamment en matière de continuité de l'exploitation, de confidentialité des données et de sécurité.

Paragraphe - 5 : Le système de surveillance prudentielle

La lecture régulière des différents rapports et l'analyse des états financiers permettent à la Commission Bancaire lors de son contrôle sur place et à la BCEAO par son contrôle sur pièce de détecter les anomalies de gestion bancaire.

C'est pourquoi la circulaire impose aux banques et établissements financiers la rédaction de plusieurs rapports :

- le rapport trimestriel ;
- les résultats des révisions semestrielles ;
- le rapport annuel du contrôle interne consolidé.

La rédaction de chaque rapport comprend :

- une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, en faisant notamment ressortir les moyens mis en

œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans les méthodes et l'activité ;

- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices entreprises ;
- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement assujetti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte.

Après avoir décrit les aspects objectifs et composantes de la refonte du contrôle interne bancaire dans l'UMOA, nous nous intéressons aux méthodes d'évaluation.

SECTION III : METHODE D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE BANCAIRE DANS L'UMOA

Généralement on évalue par rapport à une norme. La norme en matière de contrôle interne bancaire est l'ensemble des lois, règlements, normes et usages professionnels et déontologiques qui régissent l'activité bancaire dans l'UMOA.

Paragraphe – 1 : Les critères d'appréciation

Pour évaluer l'activité de contrôle interne bancaire dans l'UMOA, nous avons retenu deux critères d'appréciation :

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

1 - La régularité

L'activité bancaire est réglementée et les banques sont tenues de respecter la réglementation en vigueur. En matière de contrôle interne, nous savons qu'il existe un dispositif qui a fait l'objet d'une refonte depuis le 23 juin 2000. Il importe alors de se poser la question de sa régularité.

La régularité de la refonte du contrôle interne est appréciée sur la base de l'existence des composantes de contrôle interne dans la pratique.

Tout système est adéquat lorsqu'il est au moins aussi contraignant que la règle. Cette contrainte s'analyse à travers les éléments qui composent le dispositif de contrôle interne dans l'UMOA.

Cependant selon Etienne BARBIER (1996, P.27-29) « l'audit de conformité ou de régularité n'est pas indissociable de l'audit d'efficacité ».

En effet l'auditeur n'est pas très avancé d'apprendre qu'un système est régulier s'il n'est pas en même temps efficace.

A contrario, on ne peut affirmer que la refonte d'un système est efficace si en même temps son fonctionnement n'est pas en conformité avec les lois et les directives des Autorités de tutelle. C'est pourquoi, le second critère d'appréciation est l'efficacité.

2 - L'efficacité

L'efficacité du contrôle interne s'apprécie sur la base de sa capacité à maîtriser les risques.

Un système de contrôle interne est apte à maîtriser les risques lorsque ceux-ci ont été identifiés et les moyens pour les éviter sont pertinents.

Les moyens pour éviter les risques sont pertinents lorsque :

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

L'efficacité du système de contrôle interne s'apprécie par rapport à l'existence des objectifs de contrôle interne dans la pratique.

Paragraphe – 2 : Méthodologie

La méthodologie fait ressortir les outils de collecte des données que l'auditeur compte utiliser, les personnes à rencontrer et les méthodes de traitement des données collectées (in YAZI, CESAG, 2000).

Avant cela il faut poser le modèle d'analyse. Ce qui revient à souligner les éléments de base de notre évaluation. Les critères ont déjà été précisés, mais par rapport à quoi ces critères seront-ils appréciés ? Quelles sont les relations qui existent entre les différents éléments du contrôle interne ? Sont-ils indépendants l'un de l'autre ?

Nous avons identifié deux modèles d'analyse :

- le modèle posé par la revue de littérature qui est en fait le modèle de synthèse ;
- le modèle relevant du thème qui constitue notre modèle d'analyse.

Les deux modèles font apparaître trois variables dépendantes tels que préconisés par la circulaire :

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

Ils font apparaître cinq variables indépendantes que sont :

- le rôle des organes délibérant et exécutif ;
- le système d'évaluation et de prévention des risques ;
- le système de contrôle des opérations et des procédures ;
- le système d'information et de documentation ;
- Le système de surveillance prudentielle.

L'étude fait apparaître également quatre variables intermédiaires qui sont :

- le système d'évaluation et de gestion des risques ;
- le système de contrôle des opérations ;
- le système d'information et de documentation ;
- le système de surveillance prudentielle.

Pour apprécier le contrôle interne de la BDB, nous avons élaboré un modèle d'analyse. Celui-ci tient de la spécificité des banques de l'UMOA. Nous avons aussi défini des indicateurs et leur mesure pour permettre l'appréciation de ces variables.

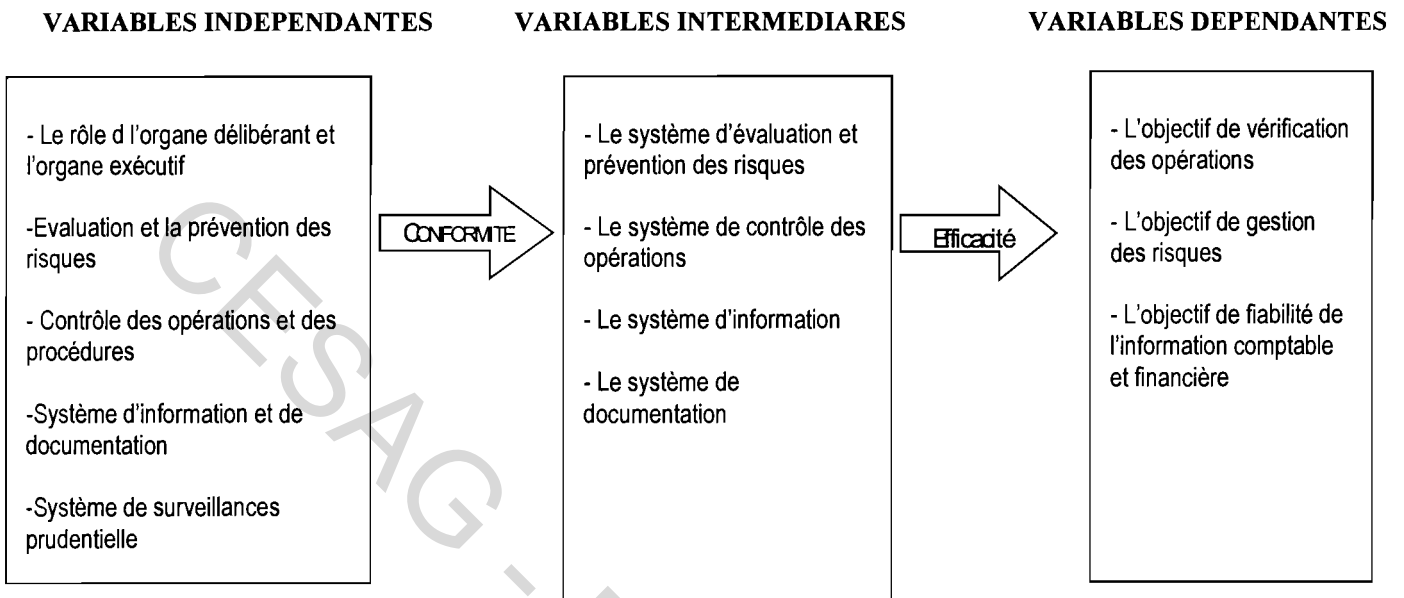
1 - La construction du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse met en relation des variables qui influent sur le dispositif de contrôle interne bancaire. Ainsi des indicateurs ont été définis pour apprécier la qualité de ces variables et des relations qui existent entre elles et le système de contrôle interne de ladite banque. La construction du modèle a consisté à déterminer des variables d'analyse.

Pour déterminer les variables d'analyse, nous avons schématisé le modèle d'analyse du dispositif de contrôle interne bancaire.

La schématisation du modèle d'analyse

TABLEAU N°1 : SCHEMATISATION DU MODELE D'ANALYSE



Source : *Nous-même*

2 - Les variables d'analyse

Le modèle d'analyse comprend trois variables dépendantes, quatre variables intermédiaires et cinq variables indépendantes.

Pour circonscrire le champ de notre étude, nous retiendrons les interactions entre les différentes variables que sont la conformité et l'efficacité.

Les variables dépendantes

Les variables dépendantes retenues sont celles définies dans les objectifs de la refonte du système de contrôle interne préconisé par la réglementation. L'efficacité du système sera appréciée par rapport à la réalisation des objectifs :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- le respect des limites fixées pour la gestion des risques ;
- l'obtention d'une information de qualité.

Les variables intermédiaires

L'analyse des variables intermédiaires fait ressortir le contexte dans lequel a été conçu le système de contrôle interne de la banque en question, et les conditions de mise en œuvre du contrôle interne. Les variables sont composées des composantes et des objectifs de la refonte du système de contrôle interne de ladite banque.

Les variables indépendantes

Les variables indépendantes retenues sont les composantes du contrôle interne telles préconisées par la réglementation :

- rôle des organes délibérant et exécutif
- évaluation et prévention des risques
- contrôle des opérations
- système d'information et de documentation
- système de surveillance prudentielle.

3 - Les indicateurs et leurs mesures

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans les différents tableaux ci-après. Les mesures de ces indicateurs nous permettront de porter un jugement sur les variables.

TABLEAU N°2 : LES INDICATEURS ET LEURS MESURES

VARIABLES INDEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
Le rôle du conseil d'administration et de la direction	L'implication du conseil d'administration dans le système de contrôle interne.	L'existence du comité d'audit.
	L'implication de la direction dans le système de contrôle interne	Existence d'un organigramme
	L'implication du personnel dans le système de contrôle interne	Existence d'un système de délégations des responsabilités
	L'audit interne	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne
Le système de gestion des risques	La fixation des limites	Existence d'un système d'évaluation des risques Existence d'un système de suivi de risques
	Le mode de vérification du respect des limites	Existence de limites pour chaque type de risques
Le système de contrôle des opérations	Le manuel de procédures	Existence d'une séparation claire des fonctions
		Existence de procédures formalisées
Le système d'information	Les documents comptables	Existence d'un plan comptable conforme au PCB
	Les extraits de comptes	Contenu du système d'information Existence de la piste d'audit
	Les états de synthèse	Contenu du système de reporting
Le système de documentation	Les manuels de procédures	Contenu du manuel de procédures
	Les états de synthèse et les documents périodiques	Contenu du rapport annuel sur les activités de contrôle interne
VARIABLES DEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
Vérification des opérations et des procédures	Les procédures mises en place	Existence d'un contrôle adapté à chaque niveau opérationnel
		Existence d'un contrôle au deuxième niveau de contrôle effectué par des personnes indépendantes
		Existence de manuels de procédures opérationnels
		Existence de manuels de procédures administratives et comptables
		Grille de séparation des fonctions
		Transmission des rapports d'audit à la direction
La gestion des risques	Les feed-back vers la direction	Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites
		Existence d'un suivi régulier des limites
La fiabilité de l'information comptable et financière	Les états financiers	Condition d'enregistrement des opérations
		Condition de conservation des documents
		Condition de disponibilité des informations

L'analyse des variables se fera à partir d'indicateurs définis dans le tableau ci-dessus. Les mesures de ces indicateurs nous permettront de porter un jugement sur ces variables.

La conformité de la refonte du système de contrôle interne découle de celle de ses composantes. L'analyse des composantes de la refonte du système de contrôle interne consistera d'abord à vérifier leur existence, d'apprécier leur régularité par rapport à la réglementation.

Paragraphe – 3 : Méthode de collecte et d'analyse des données

1 - La collecte des données

a - Procédure d'échantillonnage

Pour cela nous avons choisi des opérations qui présentent des risques potentiels identifiés par la réglementation telles que :

- les opérations comportant un risque de contrepartie (les opérations de crédit) ;
- les opérations comportant un risque de change (les opérations de change à terme) ;
- les opérations comportant un risque de taux d'intérêt (les opérations de transfert).

Ces opérations comportent tous les autres risques inhérents à l'activité bancaire tels que :

- le risque de non-conformité aux lois, règlements, et normes déontologiques ;
- les risques liés à la mauvaise qualité de l'information comptable ;
- le risque de règlement etc

La collecte des données a été réalisée par la documentation et le questionnaire de contrôle interne.

b - Les outils de collecte des données

L'analyse documentaire a consisté pour l'étude à examiner les documents de la Banque de Demain du Burkina (BDB). Les documents examinés sont :

- le manuel de procédures administratives et comptables ;
- le manuel de procédures des politiques de crédit ;
- le rapport annuel du contrôle interne remis à la BCEAO et à la commission bancaire ;
- les états de synthèse remis à la BCEAO et à la commission bancaire ;
- les documents comptables (balance, grand-livre).

Les entretiens ont consisté à rencontrer un certain nombre de personnes en vue de leur poser des questions sur le contrôle interne en général et la pratique de la refonte en particulier. Les personnes rencontrées sont réparties dans les différents services du département de l'audit/ contrôle interne de la BDB et aussi dans les services du département de service crédit de la BCEAO. Ces rencontres n'ont pas eu lieu le même jour. Elles ont fait l'objet d'une planification ; au niveau de la BCEAO avec le chef du service crédit ; au niveau de la BDB avec le directeur du département de l'audit /contrôle interne. Les personnes rencontrées au cours de nos différents entretiens au niveau de la BDB où nous avons fait les interviews relatives à notre thème sont :

- le directeur adjoint de l'Audit interne de la BDB. Cette interview nous a permis de comprendre le contexte de la mission d'audit interne ;
- l'interview avec le chef de service audit et investigations nous permis de prendre connaissance des travaux réalisés dans ce service : les rapprochements bancaires, le suivi des télex, le contrôle de la position de change, l'audit des crédits mis en place ;
- l'interview avec le chef de service vérifications et contrôles nous a permis de connaître les travaux de pointage des journées comptables, de confirmation des soldes, de vérification des chèques certifiés, des dépôts à terme ; de contrôle de la justification des comptes, les audits ponctuels ;
- l'interview avec l'auditeur chargé du rapprochement nous a permis de comprendre la procédure de rapprochement et sa finalité ;
- l'auditeur chargé du suivi des télex et messages SWIFT nous a entretenu sur la procédure de contrôle des transferts ;
- l'auditeur chargé des archives nous a entretenu sur le processus d'archivage des documents de la BDB.

Le questionnaire de contrôle interne

Pour réaliser l'étude sans oublier certains points importants, nous avons élaboré le questionnaire de contrôle interne. L'élaboration du questionnaire s'est effectuée sur la base de questions ouvertes et de questions fermées. Le questionnaire utilisé figure à l'annexe de ce document.

La grille de séparation des tâches

TABLEAU N°3 : EXEMPLE DE GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

TACHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE
Accorder du crédit	E	Membres du comité de crédit
Mettre en place le crédit	L	Agent du contrôle administratif du crédit
Enregistrer le crédit	C	Agent du portefeuille local

Source : adapté de J. L. SIRUGUET 1998

Nature :

Engagement : E

Libération des capitaux : L

Comptabilisation des actifs et des passifs : C

Le diagramme de circulation

Nous avons choisi d'utiliser le diagramme de circulation pour décrire les procédures de la BDB parce que :

Il permet de prendre connaissance rapidement des procédures

Il constitue un outil d'autocontrôle, dans le cadre d'une mission tout en assurant à l'auditeur qu'il a bien compris les explications fournies

Il permet une description précise des procédures.

2 - Le traitement et l'analyse des données

Le tableau de constatation de la conformité et de l'efficacité de la refonte du système de contrôle interne permettra de constater la conformité et l'efficacité de ladite refonte auprès de la BDB par rapport aux objectifs et aux composantes du contrôle interne préconisé par la circulaire.

Le tableau d'analyse et de révélation des problèmes font état des faiblesses du système, tout en mettant en exergue leurs causes ; conséquences et les recommandations.

Conclusion partielle

L'ensemble du dispositif tel que mis en œuvre par l'instance de supervision de l'UMOA en matière de contrôle interne devrait garantir aux banques une protection contre les risques et partant une meilleure gestion depuis la refonte en vigueur le 23 juin 2000. Le diagnostic de la BDB va nous permettre d'apprécier la qualité de la refonte en matière de conformité au dispositif et d'efficacité.

**DEUXIEME PARTIE : APPRECIATION DE LA REFONTE DU
CONTRÔLE INTERNE A LA BANQUE DE
DEMAIN DU BURKINA**

Introduction

Le contrôle interne bancaire dans l'UMOA a fait l'objet d'une réglementation que nous avons présentée et qui est à tout moment modifiée en fonction des pratiques internationales. Dans cette partie, nous cherchons à évaluer la qualité de la pratique de la refonte du contrôle interne de la Banque de Demain du Burkina.

En tout état de cause, l'évaluation de la refonte au niveau du dispositif du contrôle interne de la BDB revient à l'appréciation du degré d'adéquation de la pratique du système de contrôle interne par rapport à la réglementation prévue par la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

Cette évaluation de la qualité de la refonte du contrôle interne va impliquer de :

- comprendre le déroulement des opérations ;
- identifier les risques potentiels d'erreurs pouvant être générés par la réalisation des opérations ;
- déterminer, pour chaque objectif spécifique, les contrôles permettant d'éliminer les risques ;
- vérifier la réalité et la qualité des contrôles existants et émettre des recommandations pour les contrôles mal réalisés ou inexistantes.

Pour cette partie, nous allons présenter le dispositif de contrôle interne de la BDB, sa pratique de la refonte et en apprécier la qualité (chapitre I), puis le dernier chapitre sera consacré aux recommandations sur la pratique du contrôle interne à la BDB et aux perspectives de gestion des deux (2) principaux risques de la BDB que sont le risque de crédit et le risque opérationnel.

CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE A LA BDB : PRATIQUE ET APPRECIATION DE LA REFONTE

La circulaire N°10-2000/CB de l'UMOA en obligeant chaque établissement crédit à revoir l'organisation de son système de contrôle interne en adéquation avec ses spécificités, introduit une obligation de moyens.

Evaluer la qualité de la refonte du système de contrôle interne revient à apprécier le degré d'adéquation des résultats du système de contrôle interne de la BDB par rapport aux objectifs fixés par la réglementation.

SECTION I : PRESENTATION DE LA BDB ET SA CONCEPTION DU CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne mis en place à la BDB repose sur un ensemble de moyens humains, matériels, techniques et technologiques mis en œuvre et dont l'efficacité est assurée par la Direction d'audit interne.

Paragraphe -1 : Présentation et activités de la BDB

Dans le souci d'une meilleure couverture de l'espace géographique nationale et pour être plus proche de la clientèle, la BDB a implanté des succursales dans presque tous les principaux centres urbains de notre pays. Compte tenu de l'évolution économique des autres centres urbains du Burkina, il n'est pas à exclure que de nouvelles agences voient le jour. La Banque de Demain dispose d'un réseau de partenaires qui facilitent ses opérations avec l'étranger. Ainsi la Banque de Demain a des correspondants au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Ghana etc.

A travers le monde, la Banque de Demain a des correspondants qui aident les importateurs et les exportateurs de matières premières ou de produits finis à effectuer dans les meilleurs délais et au moment souhaité, leurs opérations.

En général et conformément à son statut, la BDB a pour objet la prestation de services bancaires (collecte des dépôts ; distribution de crédits et gestion de moyens de paiement), économiques (financement de projets d'investissement) et financiers (participation au placement, à l'émission et à la distribution d'actions et d'autres titres et valeurs de toute nature).

Paragraphe - 2 : Les objectifs du contrôle interne à la BDB

Le contrôle interne à la BDB, contrôle étant compris dans le sens anglo-saxon de **maîtrise**, se définit comme un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie et l'ensemble du personnel, destiné à fournir l'assurance raisonnable que les objectifs seront atteints en matière de :

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

Il en découle qu'à la BDB :

- le contrôle interne est préventif. La préoccupation du contrôle interne ne doit pas être considérée a posteriori mais doit exister en permanence dès l'élaboration des normes internes et des procédures par des services qui en sont chargés.
- chaque niveau hiérarchique est responsable de la mise en œuvre et du pilotage des éléments du contrôle interne.
- le contrôle interne est un moyen de performance de la banque mais il ne peut fournir de garantie absolue. Il en résulte que, ce que l'on peut attendre tout au plus d'un système de contrôle interne c'est de fournir une assurance raisonnable.

SECTION – II : LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DE LA BDB

Paragraphe – 1 : Les organes délibérant et exécutif de la BDB

En plus des organes délibérant et exécutif, la BDB a constitué d'autres organes internes:

1 - Les comités internes

Le comité de direction : il organise l'information et la coordination des différents services de la banque. Il connaît de façon générale de toutes les affaires relatives au fonctionnement de l'activité, à la gestion du personnel et au développement de la banque.

Le comité de gestion actif-passif (GAP) : il se réunit une fois par mois pour statuer sur la gestion des ressources et des emplois de la banque.

Le comité de crédit : il se prononce sur tous les dossiers de crédits accordés par la banque. Il se réunit formellement une fois par trimestre pour connaître l'évolution du

portefeuille de la banque, les créances en souffrance, les provisions et les recouvrements. Il a l'obligation de se réunir aussi souvent que nécessaire.

- Le comité de formation : le comité de formation est chargé de définir et de quantifier le besoin en formation sur la base des propositions des chefs de service et d'élaborer un plan de carrière pour chaque agent.
- Le comité de contrôle interne : il comprend le directeur d'audit interne, le directeur du service du contrôle financier et le directeur du service informatique. Il se réunit une fois par trimestre et son rapport doit être communiqué à la Direction Générale.

2 - La charte d'audit

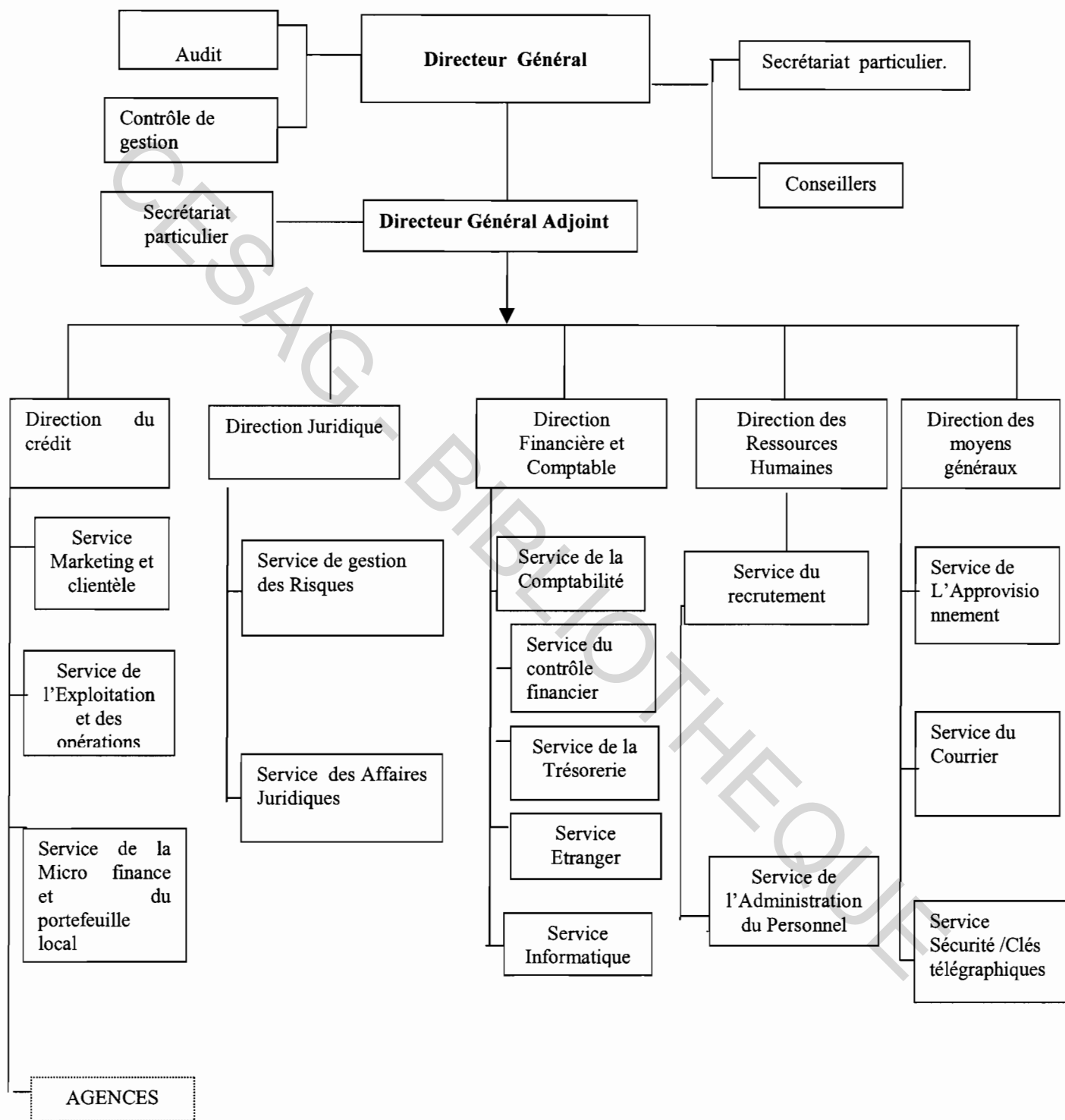
A la BDB, la charte d'audit vient d'être mise en place et nous en avons eu connaissance. Elle a fixé les objectifs de la fonction chargée du contrôle interne.

Tous les objectifs des services convergent vers une maîtrise absolue de la sécurité à tous les niveaux :

- assurer la couverture totale des contrôles prévus dans les différents plannings d'exécution ;
- prévenir tous les risques opérationnels de la banque et anticiper les pertes potentiels à tous les niveaux ;
- accentuer la politique de diminution des coûts en multipliant les études et les missions dans le but de déceler les pertes et les gaspillages ;
- mettre l'accent sur l'application des procédures et le respect des délais d'exécution des travaux de chaque service ;
- diminuer la production des rapports et autres documents au profit d'une gestion informatisée des documents privilégiant la consultation ;
- renforcer le contrôle d'accès aux endroits sensibles et développer le système de télésurveillance de la banque ;
- promouvoir la gestion intégrée et centralisée de la sécurité en créant un centre doté de tous les équipements nécessaires.

3 - L'organigramme hiérarchique de la BDB

FIGURE N°1 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE LA BDB



Paragraphe – 2 : Le système d'évaluation et de prévention des risques de la BDB

1 - Le système d'évaluation des risques

Pour évaluer les différents risques pris, la BDB a mis en place des dispositifs qui lui permettent de mesurer ces risques.

Pour le risque de contrepartie par exemple, le dispositif ci-après permet de bien évaluer les risques :

1 *L'analyse du risque de contrepartie.*

Tout dossier de crédit fait l'objet d'une étude effectuée par le service des analystes financiers au sein du service de gestion des risques. Les analystes financiers tiennent compte de :

- l'analyse des états financiers détaillés des trois derniers exercices ;
- la visite aux chantiers et aux clients.

1 *La fixation d'une politique de crédit annuel*

Chaque année la direction, le comité de crédit et le conseil d'administration déterminent les critères d'octroi de crédits relatifs aux secteurs d'activités. Ces critères tiennent compte de la situation économique du pays et de la sous-région, de l'évolution des différents agrégats économiques et de divers autres éléments tels que les résultats de la politique de crédit de l'année précédente.

1 *La fixation des conditions d'approbation des prêts*

Les conditions d'approbation des prêts sont récapitulées dans le tableau suivant

TABLEAU N°4 : CONDITIONS D'APPROBATION DES CREDITS

Délégataire Nature client	Conseil d'Administration (CA)	Directeur Général	Directeur Général Adjoint	Directeur chargé du Réseau	Responsable Agence
Nature 1		X	Z	R	K
Nature 2		Y	T	S	L

La délégation est fonction de la nature du client et du niveau de responsabilité du délégataire.

La nature 1 est la clientèle traditionnelle, et la nature 2 est une nouvelle clientèle abordée.

Les limites sont fixées en terme d'encours. Par exemple, le responsable d'agence ne peut pas accorder un crédit au client de nature 1 si ce crédit va porter l'encours du client au delà du montant K. Si c'est le cas, le dossier doit être traité par une autre instance de décision. Le responsable d'agence ne fera que monter le dossier.

Le dossier de la compétence d'une instance de décision supérieure passe obligatoirement par toutes les instances de décision inférieures qui donnent leur avis.

ı *Le registre du cambiste*

Le registre du cambiste ou bloter, est l'état qui récapitule la position en devises de la banque. Il est élaboré à partir des tickets de ventes et d'achats en devises issus de la caisse, des services du commerce international et de Western Union.

ı *Le rapport ALCO (asset and liability committee 's)*

Il s'agit d'un rapport élaboré par la trésorerie chaque semaine et qui aborde plusieurs aspects de la banque tels que :

- la situation de la liquidité ;
- les coûts des ressources ;
- la rémunération des emplois ;
- le portefeuille des dépôts à terme ;
- le portefeuille des placements ;
- l'évolution des plus gros déposants ;
- le suivi des ratios prudentiels ;
- la couverture du capital .

2 - Le système de prévention des risques de la BDB

La direction a fixé des limites par risques. Ainsi pour les risques de contrepartie par exemple, les limites ont été fixées en fonction de la nature de la clientèle et du niveau de responsabilité du délégataire. C'est ainsi que la direction a donné des pouvoirs de signature aux membres du comité de crédit. Ces pouvoirs comportent des pouvoirs personnels et des pouvoirs globaux.

ι *Le contrôle administratif du crédit (CAC)*

Le contrôle administratif du crédit ou CAC, est le sous-service au sein du service de gestion des risques qui est chargé de l'administration des crédits accordés à la clientèle.

Le cac a pour missions :

- le contrôle des dossiers de crédit;
- la vérification de la conservation sûre dans un coffre-fort des documents de garanties;
- le suivi sur le plan interne des différentes dates d'expiration, des assurances, des ajournements, des défauts de présentation de documents;
- le contrôle des décaissements et des dépassements sur les lignes approuvées;
- le contrôle et le suivi des inspections des garanties, des visites aux chantiers et aux clients;
- le contrôle et le suivi des paiements de crédits à terme.

ι *La gestion des impayés*

La BDB a prévu une procédure de gestion des impayés qui lui permet de classer les impayés en :

- créances échues non perçues pour les prêts et avances, les avances sur lettres de crédit, les effets négociés pour des impayés allant de quinze (15) jours à trente (30) jours,
- provisions pour les comptes qui ont fait l'objet d'un classement.

ι *Les limites aux risques de change et de taux*

Pour la prévention de ces risques, plusieurs limites ont été fixées ; il s'agit :

- des limites globales de position de change de fin de journée ;
- des limites de transactions journalières ;
- des limites de financement des opérations croisées,
- des limites maximales cumulatives d'emplois de liquidités,
- des limites d'encours de contrats de change.

Paragraphe – 3 : Le système de contrôle des opérations

Au niveau du système de contrôle des opérations, l'activité de contrôle est l'application des directives, des normes internes et des procédures qui sont définies pour garantir la mise en œuvre des orientations émanant du top management. Ces activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et opérationnels de la banque.

1 - Le contrôle interne au premier niveau à la BDB

Il en existe trois (3) types.

a - Le contrôle réciproque

Il s'agit d'un contrôle a priori basé sur le principe de séparation des fonctions. Pour chaque opération on distingue :

- le maker
- le checker
- l'autorizer

Chaque opération doit faire l'objet d'une initiation qui doit être approuvée. L'approbation doit à son tour être visée. Pour l'initiation des opérations, l'agent opérationnel doit recueillir l'autorisation (visa) de son supérieur hiérarchique, qui à son tour et selon les limites auxquelles il est astreint, recueillera celle de son supérieur hiérarchique. Pour l'enregistrement comptable des transactions, le système informatique dispose d'une application appropriée pour les principaux produits de la banque. Le système d'habilitation dans le système informatique définit les personnes habilitées à faire les opérations de saisie pour chaque service.

b – L'autocontrôle

Il s'agit d'un contrôle a posteriori encore appelé contrôle opérationnel effectué par les personnes au services des opérations (la caisse, le portefeuille local, le commerce international, le transfert, le service de vérification du code de la banque et la trésorerie). C'est un dispositif de contrôle permanent existant dans toutes les unités opérationnelles pour vérifier l'exactitude et la conformité des opérations ainsi que le déroulement correct des procédures. Pour chaque service opérationnel, il existe des check-lists opérationnels qui servent d'aide-mémoire à l'agent opérationnel.

Ce contrôle appelé «call-back» désigne la vérification quotidienne effectuée sur les journées comptables du point de vue des procédures édictées par le manuel de procédures. Ce contrôle est effectué par les agents opérationnels sous la supervision de leur supérieur hiérarchique.

Le contrôle se fait sur la base d'un check-list qui est rempli par les agents à la fin de chaque journée. Chaque sous-service du service des opérations dispose d'une liste des tâches à effectuer et des procédures à respecter pour chaque opération.

L'opérationnel doit remplir un «check-list» des opérations effectuées au jour le jour et le transmettre au chef de service.

c- La justification des soldes

Tous les comptes doivent être justifiés par les agents opérationnels de leur comptabilisation. Les comptes qui ont pu être justifiés sont transmis à la direction des opérations. Tous les comptes qui ne sont pas justifiés sont transmis à la direction d'audit interne.

2 - Les contrôles indépendants

Ces contrôles sont effectués par la Direction d'audit interne qui est directement rattachée à la Direction Générale et est composée de trois (3) services :

- le service des audits et investigations ;
- le service des vérifications et contrôles ;
- le service des archives

La fonction d'audit interne constitue à la BDB «le contrôle des contrôles». Il repose sur la notion de contrôle inopiné a posteriori.

Paragraphe – 4 : Le système d'information et de documentation

L'information pertinente est essentielle en matière de contrôle interne. Elle doit être diffusée dans une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Cela suppose l'existence d'un système d'information et des moyens de documentation ascendants, descendants et transversaux.

A la BDB, ce système est constitué d'un système comptable, d'un système informatique, d'un système de remontée de l'information et d'un ensemble de manuels qui documentent les politiques de contrôle.

1 - Le système comptable

a - L'enregistrement des opérations

Le système comptable est basé sur l'enregistrement automatique des opérations. Cet enregistrement se fait par saisie informatique. Toutes les opérations sont saisies dès leur initiation. L'enregistrement de ces opérations est chronologique au jour le jour. Il existe depuis 2000 un système d'habilitation informatique qui définit les personnes habilitées à autoriser les opérations de saisie pour chaque saisie.

Le service des opérations est chargé de l'enregistrement de l'ensemble des opérations.

Les opérations relatives aux écritures de régularisation sont effectuées par le service de contrôle financier.

Les principes comptables appliqués par la BDB sont :

- le principe de prudence
- le principe de permanence des méthodes
- le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence
- le principe de continuité de l'exploitation
- le principe d'indépendance des exercices comptables
- le principe du coût historique
- le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture
- le principe de non-compensation.

b - Les documents comptables

Les documents comptables produits par la BDB sont :

- le journal général des opérations qui retrace tous les mouvements débits et crédits par journée dans les comptes de la banque,
- le grand-livre des comptes qui retrace pour chaque compte à partir des données des journaux généraux, les mouvements de la période avec les soldes de début et de fin de période,

- la balance générale des comptes qui présente sous forme condensée le grand-livre des comptes. Elle retrace compte par compte le solde d'ouverture de la période de référence, les mouvements débits et crédits de la période et le solde de clôture.
- le bilan qui retrace la situation patrimoniale de la banque à la clôture et ce à partir de la balance générale des comptes.
- le compte de résultat qui retrace à partir de la balance générale des comptes, les soldes des comptes de charges et de produits sur la période considérée et dégage le résultat de la période.

c - Les conditions de conservation des documents comptables

Les pièces et les documents comptables sont rangés et conservés dans des conditions sécurisantes (armoires anti-feu et salles archives). L'archivage est assuré par deux agents qui sont chargés de fournir dans un délai utile toute pièce demandée pour des besoins de service, d'audit externe, d'inspection de la Commission bancaire ou de la maison mère.

L'audit interne de la BDB s'acquitte des tâches suivantes :

- l'organisation et la gestion quotidienne des archives,
- le classement, la conservation et le suivi des chèques payés,
- le suivi des enlèvements et des recherches des documents
- la destruction des archives éteintes
- le suivi des supports de l'information (papier, magnétique)
- la vérification de la gestion informatique des documents par une simulation d'une panne générale du système pour en tester la fiabilité.

d - Les attributs

Les attributs mis en place par la BDB sont :

- pays de résidence ;
- nationalité ;
- durée initiale ;
- monnaie ;
- appartenance à un groupe ;
- garantie ;
- catégorie de clients

2 - Le système de reporting ou de remontée de l'information

Le système de reporting de la BDB comprend :

- l'organisation et le suivi de la stratégie budgétaire ;
- la gestion des immobilisations et le suivi du budget d'investissement ;
- l'élaboration des états financiers et des reportings au siège ;
- le suivi de l'évolution des charges ;
- la justification périodique des comptes sensibles (comptes d'attentes)

3 - Le système informatique

Le système informatique est basé sur la collecte des informations relatives aux opérations bancaires ou non, à leur saisie et à leur traitement en temps réel. Il est composé de plusieurs applications.

a - Le support de traitement général

Le système d'exploitation de la BDB est un progiciel bancaire qui permet l'automatisation de :

- la gestion des événements et leur comptabilisation ;
- l'administration et le contrôle des opérations.

Le progiciel de la BDB lui permet de stocker séparément chaque opération ou élément d'information comptable en fonction des attributs préalablement définis. Les opérations saisies sont traitées par des applicatifs ou sous-systèmes.

b - Le support de transfert SWIFT

Ce support de transfert est un réseau de paiements international.

4 - Le système de documentation

a - Le manuel de procédures

Le PCB de l'UMOA fait obligation aux établissements de crédit de consigner les procédures et l'organisation comptable dans un document dénommé "manuel de procédures" mis à jour régulièrement. De manière générale, le manuel de procédures décrit :

- le mode de constatation des actifs et des passifs ;
- le système de saisie, de traitement et d'archivage des données ;
- les conventions de présentation des états de synthèse ;

- les méthodes d'évaluation.

Il joue un rôle important dans le système global de la BDB.

b - Le manuel de procédures comptables et administratives de la BDB La BDB est dotée d'un manuel de procédures comptables et administratives. Ces procédures sont présentées à travers le service des opérations qui est chargé de l'enregistrement des opérations bancaires ou non.

Le contrôle financier est responsable de l'enregistrement des opérations diverses et des comptes de régularisation.

c- Le manuel de procédures des politiques de crédit

Le manuel de procédures des politiques de crédit est centré sur les procédures internes pour le soutien de crédit, les systèmes de contrôle et autres pratiques nécessaires à une bonne gestion des crédits en cours. Ces procédures portent sur :

- les procédures de contrôle du dossier de crédit après approbation du comité de crédit,
- les conditions de conservation des dossiers et autres documents,
- les procédures de suivi des dossiers
- les procédures de contrôle des décaissements
- les procédures de vérification des garanties.

Paragraphe – 5 : Le système de surveillance prudentielle

1 - Le rapport annuel du contrôle interne

Le rapport annuel du contrôle interne est structuré de la manière suivante :

- rapport des objectifs du contrôle interne
- réalisation de ces objectifs sur l'année
- cas particuliers révélés
- comparaison par rapport à l'année précédente
- projection sur l'année à venir.

2 - Les états de synthèse

Les états périodiques produits par la BDB sont :

- les rapports quotidiens
- les ratios prudentiels
- la balance des paiements.

SECTION III : PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE A LA BDB

La circulaire N°10-2000/CB oblige chaque établissement de crédit à revoir l'organisation de son système de contrôle interne en adéquation avec ses spécificités pour une pratique conforme.

Paragraphe – 1 : Les contrôles au premier niveau

Le système de contrôle interne de la BDB s'articule autour du premier et du deuxième niveau.

Pour le besoin de notre étude nous avons retenu les opérations qui présentent des risques potentiels en l'occurrence pour les contrôles.

1 - Les contrôles des opérations de crédit

Les opérations de crédit regroupent les opérations relatives à l'octroi des crédits par la banque. La banque accorde à ses clients des facilités de crédits pouvant être à court terme (moins d'un an), à moyen terme (entre un an et trois ans), ou à long terme (plus de trois ans).

Les gestionnaires de comptes qui sont dans les directions de la clientèle reçoivent les demandes de crédit des clients (particuliers, entreprises ou institutions). Ils procèdent à un contrôle formel des pièces nécessaires à l'évaluation des risques. Toute demande de crédit doit comporter les pièces suivantes :

- la demande de crédit ;
- le formulaire de demande de crédit dûment rempli ;
- la situation du compte du client dans les livres de la banque ;
- l'état récapitulatif des mouvements du compte depuis son ouverture.

L'ensemble du dossier est transmis au service des analystes financiers qui traitent le dossier en tenant compte des éléments tels que :

- le rapport sur la politique annuelle de crédit de la banque ;
- la catégorie et la situation financière du client ;
- la faisabilité du projet ;

- la durée de vie du projet.

Ensuite le dossier est transmis au comité de crédit pour en recevoir l'approbation.

Les conditions d'approbation de prêt sont résumées dans le tableau récapitulatif N°4.

L'approbation du crédit est matérialisée par un ticket de décaissement comportant la signature de l'ensemble des membres du comité de crédit en fonction du montant considéré.

Une fois que l'approbation du comité de crédit est acquise, le dossier est transmis au service des opérations qui procède à sa mise en place en vérifiant que le dossier est régulier et complet c'est-à-dire contenant tous les éléments nécessaires. Il est ensuite transmis au service du portefeuille local puis retourné au service des opérations pour sa gestion.

La gestion du crédit consiste à mettre en place les conditions du remboursement du prêt. Il s'agit de saisir les éléments du contrat et mettre en application les instructions de paiement.

La saisie est effectuée par un agent opérationnel sur autorisation du chef de service. La saisie effectuée est ensuite validée par le seul chef de service.

L'autorisation est effectuée dans le système informatique à partir d'un code d'accès confidentiel.

La validation consiste à vérifier que la saisie est correctement effectuée. C'est la validation qui rend l'opération définitive.

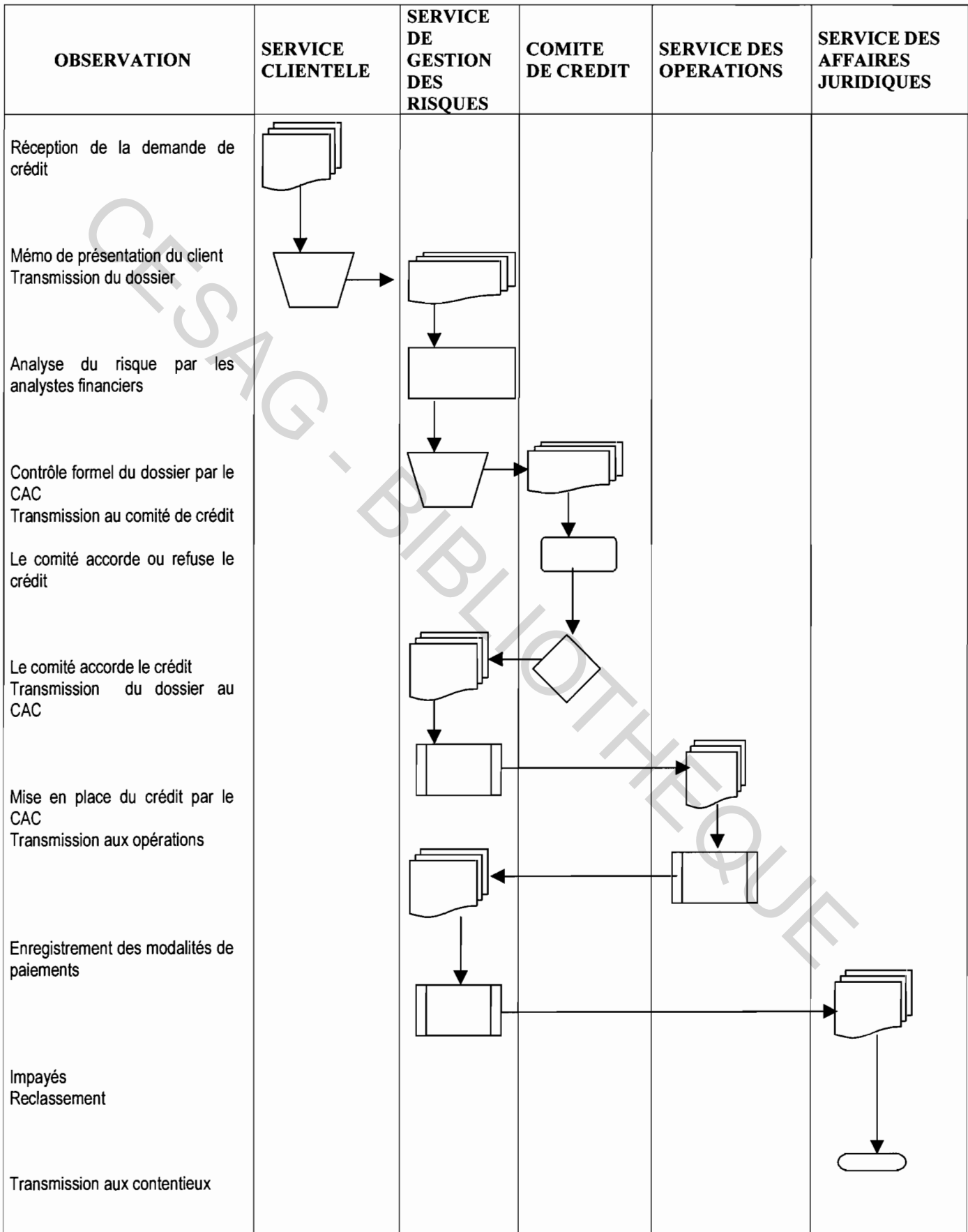
En cas d'impayé, le service d'administration du crédit est prévenu par le contrôle qu'il effectue lui-même. En effet l'administration du crédit établit un état des crédits compromis. Ces comptes font l'objet d'un reclassement en fonction de l'ancienneté de leurs impayés.

Les provisions sont constituées après avis du comité de crédit.

Le dossier est envoyé au service juridique lorsqu'il est classé en créances litigieuses.

Ci-dessous le diagramme de circulation des opérations de crédit.

FIGURE N°2 : DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE D'OCTROI DE CREDIT



Source : Manuel de procédures de la BDB

On distingue :

- la personne chargée de préparer le dossier de crédit (le gestionnaire de compte)
- la personne chargée d'analyser le risque (l'analyste financier)
- les personnes chargées d'autoriser le crédit (le comité de crédit)
- les personnes chargées de la mise en place du crédit (CAC)
- les personnes chargées de gérer le crédit (portefeuille local).

2 - Les contrôles des opérations en devises

Les opérations en devises que nous avons examinées sont :

- les opérations de change,
- les contrats de change.

a - Le contrat de change

Un contrat de change est un accord selon lequel une devise est vendue ou achetée contre une autre. On distingue le contrat de change à terme et le contrat de change au comptant.

Le contrat de change à terme est celui où la transaction est réglée et le paiement est fait et reçu par la banque plus de sept (7) jours après la conclusion du contrat.

Le contrat de change au comptant est celui dont le paiement est fait et reçu par la banque moins de sept (7) jours après la conclusion du contrat.

Lorsqu'un client manifeste un besoin de passer un contrat de change, l'agent qui le reçoit est le trésorier de la banque.

Le client et le trésorier négocient les conditions du contrat : date de valeur, cours, modalités de paiement.

Le contrat est enregistré sur un bordereau de transaction contenant :

- le nom du client ;
- le montant en devises à changer ;
- le cours de change ;
- la date de transaction ;
- la date de valeur ;
- les instructions pour la liquidation ;
- le cachet de l'heure.

Toutes ces inscriptions figurent également sur le registre des opérations en devises. Le trésorier vérifie si le contrat se trouve dans les limites fixées par la direction.

Le bordereau de transaction est ensuite envoyé au service clientèle pour vérifier que le client a suffisamment de disponibilités. Le bordereau est ensuite retourné au trésorier avec la mention provision suffisante ou insuffisante.

Lorsque la provision est suffisante, le trésorier informe le client que le contrat peut être conclu et il envoie le dossier à la caisse. Le caissier vérifie les mentions portées au contrat, vérifie la position du compte du client et verse les fonds au client. La comptabilisation est en même temps faite.

b - Les opérations de caisse en devises

Les opérations de change incluent toutes les opérations en devises étrangères ainsi que les dépôts et retraits de devises effectués sur les comptes en devises étrangères. Toutes les transactions en devises sont exécutées entre les caissiers et les clients. Le caissier applique le cours de change fourni quotidiennement par le trésorier. L'opération de change doit être exécutée en respect des limites imposées par la direction.

Les opérations de change sont effectuées par trois (3) personnes :

- la personne chargée d'établir le bordereau de transaction qui doit contenir des éléments pertinents (date de transaction et de valeur, devise, montant, vente ou achat, cours de change et moyen de paiement)
- la personne chargée de parapher l'opération après vérification des limites fixées par les Autorités de tutelle et approuvées par la banque (le trésorier)
- la personne chargée de la liquidation de l'opération.

Le support de l'opération de change est le bordereau de transaction.

3 - Les contrôles des opérations de transfert

Les opérations de transfert sont relatives à l'envoi et à la réception de fonds d'une banque à une autre en faveur d'un bénéficiaire et sur l'initiative d'un client ou de la banque elle-même.

Le transfert peut être :

- reçu ou envoyé par la banque ;
- local (entre filiales et la BDB ou entre autres banques de la place) ou international (entre BDB et autres banques étrangères) ;
- en monnaie locale ou en devises ;
- en compensation.

Le transfert émis est un ordre de paiement, transmis par courrier ou par télécommunication, demandant à d'autres banques ou filiales de payer ou créditer des fonds à un bénéficiaire spécifié.

La demande de transfert est reçue par le chef de service transfert, qui vérifie que les pièces complémentaires au dossier sont au complet. En effet, toute demande de transfert est soumise à l'avis aux intermédiaires agréés de la BCEAO du 20 août 1993 relative aux conditions de délivrance de devises et aux conditions d'exécution des transferts par voie bancaire.

Le dossier est transmis ensuite à un agent opérationnel du service transfert, qui enregistre l'ordre du client dans le système d'exploitation.

Le support de l'opération de transfert est un avis d'émission qui doit contenir tous les détails pertinents de l'opération : devise, montant, bénéficiaire.

L'avis d'émission est transmis au service de la trésorerie.

Le trésorier vérifie que la banque maintient des relations de comptes dans la devise du transfert avec la banque chargée du paiement. Ensuite, il vérifie la position de son compte auprès du correspondant.

En cas d'existence de relations avec la banque chargée du paiement et de provisions suffisantes, le dossier revient au service transfert avec le visa du trésorier.

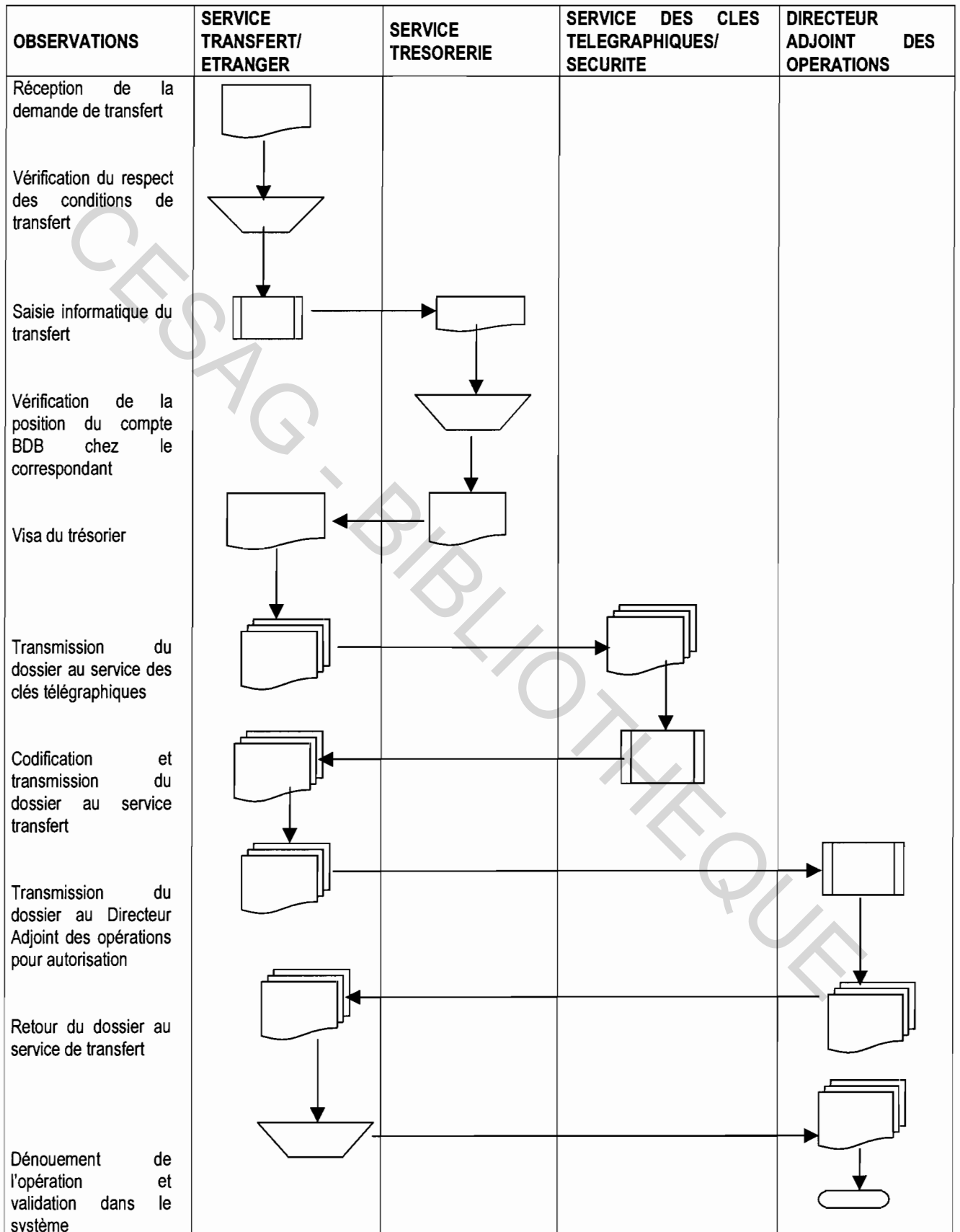
Le dossier est ensuite transmis au service des clés télégraphiques pour codification. En effet, tous les transferts émis par télécommunication doivent être codifiés avant expédition.

Le chef de service transfert peut alors valider l'opération de manière informatique.

Tous les documents relatifs au transfert sont transmis au directeur adjoint des opérations pour la justification du solde des comptes.

Ci-dessous le diagramme de circulation des opérations de transfert.

FIGURE N° 3 : DIAGRAMME DE CIRCULATION DE LA PROCEDURE DE TRANSFERT DE FONDS



Les opérations de transfert sont initiées à la demande des clients et traitées par quatre agents de la banque :

- l'agent chargé de préparer l'ordre de transfert qui doit contenir tous les éléments pertinents (devise, montant, bénéficiaire, date de valeur)
- l'agent chargé de codifier le message après vérification des éléments pertinents
- l'agent chargé d'approuver le transfert ou d'autoriser le transfert
- l'agent chargé de vérifier la position du compte.

Au premier niveau, de contrôle d'autres vérifications sont organisées par le service des opérations sous la supervision du service de l'audit interne. Ces vérifications concernent : les effets escomptés, les effets négociés, les crédits en souffrance, les charges payées d'avance, les avances sur lettre de crédit, les dépôts de garanties des clients, les provisions allouées, les engagements hors-bilan.

Paragraphe –2 : Les contrôles au second niveau à la BDB

Ils sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur et comprennent :

- l'évaluation de l'opportunité des opérations ;
- la mise en œuvre du suivi spécifique des différents risques qui s'y rattachent ;
- un contrôle de cohérence des informations financières et comptables ;
- la prise en compte dans le système de contrôle des filiales consolidées.

1 - Les contrôles des opérations de crédit

Au 2^{ème} niveau, les contrôles des opérations de crédit à la BDB s'articulent autour de :

a - La vérification de mise en place des crédits

A la BDB, l'auditeur procède au moins une fois par mois à la vérification des dossiers de crédits accordés pour s'assurer que les conditions de mise en place des crédits sont respectées. Il vérifie aussi que les créances en souffrance sont reclassées conformément aux directives du manuel de crédit.

Tous les dossiers de la période sont vérifiés et des comptes rendus soumis au service de gestion des risques avec copie adressée au directeur général pour information.

b - La revue des découverts bancaires

Cette revue consiste à vérifier des découverts temporaires accordés aux clients.

Les découverts temporaires doivent être identifiés et après un délai de trente (30) jours, sont classés en créances impayées et immobilisées.

c - L'audit annuel des crédits mis en place

La mission annuelle d'audit des crédits consiste à effectuer un contrôle indépendant de l'état du portefeuille de crédits de la BDB et de la procédure de gestion du risque.

Cette mission fait l'objet d'un rapport transmis à la direction et au conseil d'administration par l'intermédiaire du chef de la mission d'audit sur les résultats de la mission.

2 - Les contrôles des opérations en devises

a. La vérification du registre des opérations de change

Il s'agit d'un contrôle quotidien par rapprochement des rapports journaliers des positions en devises.

Les rapports quotidiens (balance, grand-livre) permettent à l'auditeur de retracer la position de la BDB dans ses devises les plus actives pour identifier :

- les meilleurs placements interbancaires
- les intérêts dus et à recevoir
- les prêts et emprunts interbancaires
- les dépôts de garantie.

3 - Le contrôle des opérations de transfert

Les opérations de transfert font l'objet de plusieurs contrôles au second niveau :

- le suivi des télex
- les rapprochements bancaires

a - Le suivi des télex

Le contrôle des messages reçus et transmis consiste à la vérification quotidienne de ces messages sur la base des besoins exprimés par les clients pour leur compte. Cette vérification vise non seulement à s'assurer que les instructions des clients sont bien saisies dans le support de transfert SWIFT mais aussi à prévenir le risque de non-exécution du

transfert dû au dysfonctionnement du support de transfert, aux erreurs de saisie, au retard dans l'exécution.

b - Le rapprochement bancaire

C'est un rapprochement qui s'effectue à partir du télex de la banque correspondante et de l'extrait de comptes correspondants dans les livres de la BDB. L'auditeur interne s'assure que tous les transferts émis et reçus sont enregistrés et que chaque transaction figurant sur le relevé a une contrepartie dans les livres de la BDB et vis versa.

4 - Le contrôle des opérations de caisse

a- La vérification journalière des opérations de caisse

Le journal de transaction retrace toutes les opérations passées par la banque au jour le jour. Chaque transaction saisie (au service des opérations) est numérotée et ce numéro porté sur le support de l'opération (ticket de caisse) permet ainsi à la direction d'audit interne d'effectuer un contrôle auprès de la caisse.

b - L'inventaire de caisse

Il s'agit d'un contrôle inopiné et consiste à effectuer un inventaire physique des disponibilités en fin de journée et de les rapprocher au solde théorique fourni par le système.

5 - Les autres contrôles et vérifications de second niveau

a- Le rapprochement / vérification des chèques

Ce rapprochement se fait à partir du balance-sheet et de la copie des chèques. A ce niveau, le service d'audit interne s'assure que :

- la signature a été vérifiée
- le message a été transmis en précisant le numéro du chèque, le montant du chèque et le nom du client
- Le chèque a été acquitté.

b - La vérification du compte inter-service

Il s'agit d'un compte de passage qui enregistre à son crédit les sommes mises à disposition des bénéficiaires non domiciliés dans les livres de la BDB ou à des membres du

personnel pour des opérations ponctuelles urgentes et à son débit le règlement de ses transactions de la même journée.

c - Le rapprochement des comptes de correspondants

L'état de rapprochement est préparé mensuellement pour chaque compte de correspondant . Dans le cadre de ses opérations avec les autres filiales du groupe, avec la BCEAO, avec les banques correspondantes, des transactions sont réalisées avec la BDB. Il s'agit ici de s'assurer que tous les ordres émis ou reçus ont été exécutés.

d - La vérification des chèques

Il s'agit d'un contrôle formel qui porte sur :

- le numéro du compte du bénéficiaire ;
- le nom ;
- l'adresse ;
- la qualité ;
- le nombre ;
- la séquence numérique ;
- le type de chèque ;
- le code du pays ;
- le code de la banque ;
- le code de la ville ;
- le code de l'agence ;
- la clé RIB ;
- la forme de chéquier demandé.

Elle se fait à partir de l'état de centralisation des demandes de chéquier transmis par le service clientèle et des chèquiers transmis par l'imprimerie.

e- La vérification des copies contrôle de versement, remise de chèques et opérations d'épargne

La vérification des copies contrôle de versement, des remises de chèques et des opérations d'épargne visent à maîtriser le risque d'erreur et servent de preuves en cas de réclamation.

La vérification effectuée par un auditeur consiste à s'assurer que toutes les copies envoyées au contrôle sont réellement des copies-contrôles.

f - La vérification des dépôts à terme (DAT)

Cette vérification a pour but de s'assurer que les conditions négociées avec les clients sont effectivement exécutées. La vérification porte sur les termes du contrat :

- le taux d'intérêt
- les séquences
- la durée.

Il peut y avoir des anomalies dans le cadre d'un renouvellement d'un DAT de même montant et le taux a été réduit sans que le client n'en soit informé. Ce dernier peut à juste titre faire une réclamation.

g - La vérification des chèques certifiés

Ce contrôle quotidien a pour but d'éviter les contrefaçons et les erreurs. Il est effectué par un auditeur et consiste à :

- suivre la liste numérique des chèques certifiés, les copies registres des chèques certifiés émis pour s'assurer de l'inexistence de saut des numéros,
- déterminer le solde du compte «provision pour chèques certifiés» en faisant la différence entre le total des chèques émis et celui des chèques payés,
- rapprocher le solde du compte édité à partir du système informatique et le solde du compte «provision pour chèques certifiés»
- faire justifier les écarts par les services concernés.

h - La sécurité du système informatique

Pour assurer la sécurité du système informatique, l'auditeur interne est responsable de la fourniture des mots de passe et de leur renouvellement qui a lieu tous les trente (30) jours.

Le système de gestion de la sécurité permet au service d'audit interne d'assurer, sous sa responsabilité, le contrôle du droit d'accès au progiciel bancaire.

Pour chaque utilisateur, il permet de faire un suivi des accès aux différents applicatifs et modules en fonction des responsabilités de l'utilisateur. Il détecte, empêche et enregistre toute tentative d'utilisation non autorisée des services d'audit interne.

i - La vérification des ordres de virements permanents

Cette vérification consiste à s'assurer que les instructions du client sont bien celles qui sont appliquées quant :

- au montant ;
- au bénéficiaire ;
- à la date.

Toutes ces vérifications qui relèvent de la pratique du contrôle interne à la BDB vont nous servir de guide à son appréciation.

SECTION IV : APPRECIATION DE LA REFONTE DU CONTROLE INTERNE A LA BDB

Une évaluation se fait par rapport à une norme. La norme ici la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

L'évaluation de la refonte du système de contrôle interne de la BDB consistera à voir si elle permet de maîtriser les risques spécifiques de l'activité bancaire.

Les critères d'appréciation retenus sont :

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

Paragraphe – 1 : L'appréciation de la conformité de la refonte du système de contrôle interne de la BDB au système préconisé par la circulaire

La qualité de la refonte du système de contrôle interne est fonction de la mise en œuvre au sein de la BDB des composantes du contrôle interne.

1 - Analyse du rôle des organes délibérant et exécutif

Plusieurs mesures permettent d'apprécier l'implication de la direction et du Conseil d'Administration dans le système de contrôle interne d'une banque ; il s'agit de l'existence d'un comité d'audit, de l'existence d'une charte d'audit, de l'existence d'objectifs clairement exprimés, de la fixation des limites concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt

Le tableau ci-après récapitule l'analyse.

TABLEAU N°5 : ANALYSE DU ROLE DES ORGANES DELIBERANT ET EXECUTIF

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Rôle des organes délibérant et exécutif	Existence du comité d'audit	Il existe un comité de contrôle interne
	Existence d'une charte d'audit	Il existe une charte d'audit
	Existence d'un organigramme	Il existe un organigramme
	Existence d'un système de délégation des responsabilités	Le manuel de procédures précise les responsabilités et les fiches de postes également
	Existence d'un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne	L'organe chargé de veiller à la cohérence et à la l'efficacité du système de contrôle interne est le service d'audit interne.

Source : Nous même

Le tableau ci-dessus nous permet de faire les observations suivantes :

Il n'existe pas de comité d'audit à la BDB. Le comité de contrôle interne ne s'aurait être assimilé à un comité d'audit à cause de sa composition. Il ne comporte pas en effet de membres du conseil administration.

2 - Analyse du système de gestion des risques

L'évaluation et la prévention des risques ont été analysées par rapport à des mesures.

La substance de l'analyse est contenue dans le tableau ci-après.

TABLEAU N°6 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Le système de gestion des risques	Contenu du système d'évaluation des risques	Analyse du risque de crédit, fixation d'une politique annuelle de crédit, registre des cambistes, rapport ALCO.
	Contenu du système de suivi des risques	CAC, Gestion des impayés
	Contenu de limites de chaque type de risques	Conditions d'approbations des prêts, limites aux risques de taux

Source : Nous même

Le tableau ci-dessus fait appel aux remarques suivantes concernant le système de gestion des risques :

- il existe à la BDB un système d'évaluation des risques
- il existe un système de prévention des risques.

Le système d'évaluation du risque de taux d'intérêt permet de :

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

D'autre part, le rapport ALCO permet de connaître :

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

La mise en place du comité de gestion "actif-passif" permet de gérer de manière efficace les emplois et les ressources de la banque.

3 - Analyse du système de contrôle des opérations et des procédures

TABLEAU N°7 : ANALYSE DU SYSTEME DE CONTROLE DES OPERATIONS

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
Le système de contrôle des opérations	Existence d'une séparation claire des fonctions	La grille de séparation des fonctions fait apparaître des cumuls de fonctions dont le plus important est le cumul des fonctions d'engagement, de libération des capitaux et des fonctions de comptabilisation par le service des opérations
	Existence de procédures formalisées	Il existe des manuels de politique de crédit, de procédure de transfert mais le manuel de procédure général est en cours d'élaboration à la BDB
	Nature des contrôles	Il existe deux types de contrôle à la BDB : un contrôle au premier niveau et un contrôle au second niveau
	Existence d'un service d'audit interne	Il existe à la BDB une direction d'audit interne

Source : Nous même

Il n'existe pas encore à la BDB un manuel de procédures interne général mais des manuels propres à chaque service.

Ainsi nous notons l'existence :

- du manuel de procédures d'octroi de crédit,
- du manuel de procédures de transfert de fonds,
- du manuel de procédures de traitement des opérations de caisse.

4 - Analyse du système d'information et de documentation

Existence de la piste d'audit

La piste d'audit de la BDB est préservée par l'obligation de justification des soldes qui incombe aux opérationnels et par le contrôle de cette justification qui est opérée par la direction d'audit interne.

Le respect du PCB

Les moyens pour apprécier le respect du PCB sont :

- l'analyse de la balance
- l'analyse du grand-livre des comptes
- l'analyse des états de justification des soldes.

Le respect de remontée de l'information

Il n'existe pas encore à la BDB un système de comptabilité analytique. En effet il n'est pas possible de connaître les coûts liés à la mise en place d'un crédit par exemple. Il est aussi impossible de connaître la rentabilité par client ou par crédit mis en place. L'analyse du risque à notre avis n'est pas pertinente car ne tient pas compte des coûts attachés aux opérations.

Le système d'information provient de plusieurs sources :

- le système d'exploitation général provenant de la mise en place d'un progiciel bancaire (DELTA-BANK) ;
- le logiciel d'application pour l'élaboration des documents de synthèse ;
- le logiciel d'application EXCEL pour l'élaboration des tableaux d'amortissement des emprunts.

La direction financière assure les fonctions de contrôle de gestion.

Les outils qu'elle utilise sont :

- le budget ;
- le système d'information de gestion.

A notre avis ces deux outils ne suffisent pas pour un traitement complet des informations et peuvent donc contribuer à une perte importante d'informations.

A la BDB, le système de contrôle interne s'assure que le système informatique est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières fiables et pertinentes, dans des conditions satisfaisantes de sécurité. En effet la direction d'audit interne diligente des missions d'audit informatique.

5 - Analyse du système de surveillance prudentielle

Production d'un rapport annuel de contrôle interne

L'audit interne de la BDB produit un rapport annuel de contrôle interne où il mentionne :

- les rappels des objectifs du contrôle interne ;
- les réalisations de ces objectifs sur l'année ;
- les cas particuliers constatés ;
- la comparaison par rapport à l'année précédente ;
- les projections sur l'année qui suit.

Ce rapport est communiqué à la BCEAO, à la Commission Bancaire et à la Direction Générale.

Au total, le dispositif de contrôle interne de la BDB dans l'ensemble est conforme aux dispositions de la circulaire et répond aux objectifs assignés au système de contrôle interne.

TABLEAU N°8 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSE	CAUSES	CONSEQUENCES
Rôles des organes délibérant et exécutif	Il existe une charte d'audit	Inexistence d'un comité d'audit		Indépendance des auditeurs pas assurée
	Il existe un organigramme	Il y a un cumul de fonctions d'engagement, de libération des capitaux et de comptabilisation au niveau du service des opérations.	Le service des opérations a en son sein : le service du portefeuille local chargé de débloquer les fonds lors de la mise en place du crédit, le service de la trésorerie qui donne son visa après vérification des opérations de transferts. Or toutes ces opérations sont comptabilisées par ces mêmes services.	Risque de collusion, risque d'erreurs, risque de fraudes, risques de malversation.
	Il existe un organe chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du système : le service d'audit interne.			
Evaluation et des risques	Il existe une procédure d'analyse du risque de signature qui tient compte de la situation financière du bénéficiaire, de l'environnement, de l'actionnariat pour les entreprises			Le risque de signature est bien évalué
	Il existe une politique de crédit qui est révisée chaque année			L'évaluation du risque de crédit est une préoccupation de la direction
	Il existe un système permettant de connaître au jour le jour la position de change : le registre de cambiste			Le système de prévention des risques est efficace.

Contrôle des opérations et procédures	Il existe un rapport qui donne la situation de la liquidité bancaire et le coût des ressources et de rémunérations des emplois			Bon système de prévention des risques
		Il n'existe pas un système permettant de mesurer la rentabilité des opérations	Il n'y a pas de comptabilité analytique	Perte de l'information, méconnaissance des coûts liés aux opérations, tarification arbitraire
	Il existe un système de contrôle des opérations au niveau opérationnel : contrôle réciproque (marker, checker, autorizer), les justifications de solde			
	Il existe une séparation des tâches			Le risque d'erreurs, de malversations et de fraudes est peu élevé
	Il existe des manuels de procédures	Il n'existe pas un manuel de procédures interne général		Le personnel est impliqué dans le système de contrôle interne
	Il existe un contrôle au second niveau pour les opérations suivantes : Crédit, transfert, change, caisse.	Il n'existe pas un contrôle de second niveau dans le domaine informatique		Risque de défaillance du système, Risque de blocage du système informatique, Risques de non exhaustivité des informations financières qui peuvent être réduits.
	Il existe une direction d'audit interne			Le système de contrôle interne est régulièrement évalué et amélioré
Système d'information et de documentation	Il existe une piste d'audit			Les opérations sont remontées de manière chronologique et toute erreur est rapidement investiguée
	Le plan des comptes de la banque est conforme au PCB			Les informations données par la banque sont exploitables

		Le système d'information ne fournit pas toutes les données relatives à la rentabilité des opérations	Le coût des opérations n'est pas connu. Il n'y a pas de comptabilité analytique quant aux opérations	Risque de mauvaise tarification ; incidence sur la rentabilité.
	Il existe des manuels de procédures concernant l'exercice des tâches (opérationnelles, comptables, de contrôle)	Le système d'information ne permet pas de s'assurer que les informations destinées à la direction, au conseil d'administration, ainsi que dans les documents publiés, sont fiables, pertinentes, récentes et explicites.	Le système informatique n'a pas fait l'objet d'une évaluation par l'audit interne de manière permanente.	Risque non-fiabilité des informations comptables et financières
	Il existe des manuels de procédures concernant l'exercice des tâches (opérationnelles, comptables, contrôle).			
Système de surveillance prudentielle	Il existe un rapport annuel qui, de manière globale, indique les objectifs du contrôle interne et le planning des missions sur l'année			Les audits sont planifiés

Source : *Nous-même*

Paragraphe – 2 : Appréciation de l'efficacité de la refonte du contrôle interne de la BDB

L'appréciation de la refonte du contrôle interne de la BDB se fera par rapport aux objectifs préconisés par la circulaire.

1 - Analyse de l'objectif de vérification des opérations

TABLEAU N° 9 : ANALYSE DU PREMIER OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE

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

Source : Nous-mêmes

L'observation du tableau fait ressortir qu'il existe à la BDB un contrôle à chaque niveau opérationnel.

Le système mis en place a prévu à chaque niveau opérationnel un dispositif hiérarchique qui est soit manuel, soit automatisé. On peut citer à cet effet :

- le contrôle réciproque qui est matérialisé sur tous les supports de transactions où l'on retrouve les trois visas du maker, du checker et de l'autorizer. La vérification de ce contrôle se fait tous les jours par le pointage des journées comptables ;
- l'autocontrôle est effectué sur la base des check-lists opérationnels ;
- il existe aussi un système de contrôle au deuxième niveau tels que les différents contrôles relatifs aux opérations de transfert, de caisse et de crédits.

Tous ces contrôles sont transmis à la direction générale pour signature.

TABLEAU N°10 : GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS

DOMAINES	ENGAGEMENT	LIBERATION DES CAPITAUX	DES	COMPTABILISATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS
Direction	X			
Service de gestion des risques	X	X		
Service de la clientèle (institutions, particuliers, entreprises)	X			
Service des opérations	X	X		x
Service du contrôle financier				x
Service du contrôle interne				
Service informatique				
Service juridique				
Service des ressources humaines				

Source : Nous-même

On peut retenir de ce tableau que le service des opérations cumule les fonctions d'engagement par le biais de la trésorerie lors des opérations de contrat de change, les fonctions de libération des capitaux par le biais de la caisse et les fonctions de comptabilisation par le biais de l'ensemble des services qui la composent.

Ce cumule de fonctions par le service des opérations peut être expliqué par le fait que le service de la trésorerie n'était pas rattaché initialement à celui des opérations.

2 - Analyse de l'objectif de gestion des risques

TABLEAU N°11 : ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

INDICATEURS	MESURES	RESULTATS
La vérification du strict respect des limites fixées par le conseil d'administration en matière de risque de signature, de change et de taux d'intérêt	Existence d'un rapport sur le respect ou non des limites	Vérification du registre de change, rapport ALCO
	Existence d'un suivi régulier des limites	Les limites sont examinées chaque semaine par le comité de gestion «actif-passif»

Source : Nous-même

Il ressort du tableau qu'il existe des moyens pour vérifier que les limites sont respectées ou non. Il s'agit de :

- la vérification du registre de change effectué quotidiennement par la direction de l'audit interne ;
- le rapport ALCO.

Il existe un système de suivi régulier des limites : c'est le rapport ALCO qui est élaboré chaque semaine par le trésorier et le comité de gestion actif-passif se réunit chaque jeudi.

3 - Analyse de l'objectif de fiabilité de l'information comptable et financière

TABLEAU N°12 : ANALYSE DU SYSTEME DE VERIFICATION DE LA QUALITE DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

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

Source : Nous-même

L'observation du tableau révèle qu'à la BDB les conditions d'enregistrement préconisées par le PCB sont respectées.

Le plan des comptes de la BDB est tout à fait conforme au PCB. Nous avons pu vérifier cela par la comparaison des états comptables de la banque.

La banque a mis en place des attributs tels que prévus par le PCB que nous avons vérifiés par l'interrogation des fichiers informatiques.

Le service du contrôle financier élabore les documents de synthèse selon la contexture prescrite par la BCEAO (état quotidien, état des engagements par signature, rapport sur la déclaration des soldes des opérations avec le trésor, états décadaires, balance des paiements

Pour ce qui est de la périodicité, la banque fait un effort pour être dans les délais sous peine de sanctions pécuniaires prévues par la BCEAO

TABLEAU N°13 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

ELEMENTS	FORCES	FAIBLESSES	CAUSES	CONSEQUENCES
L'objectif de vérification de la conformité des opérations réalisées, de l'organisation et des procédures internes avec les dispositions légales et réglementaires	Il existe un contrôle des opérations à chaque niveau opérationnel		Le contrôle réciproque effectué à l'initiation de chaque opération constitue le premier contrôle effectué La justification des soldes constitue le second contrôle effectué à ce niveau	Il serait difficile d'effectuer des opérations en infraction à la réglementation
	Il existe un contrôle de second niveau effectué par la direction de l'audit interne		Le suivi des télex La vérification du registre du cambiste, L'audit des comptes d'attente, L'audit du portefeuille de crédit, L'inventaire de caisse, La vérification des journées comptables sont autant de contrôle de second niveau	Le système de contrôle interne permet de vérifier les conditions de réalisation des opérations
	Les rapports issus des contrôles de second niveau sont transmis à la direction			Les carences et insuffisances relevées sont connues de la direction
L'objectif de vérification du strict respect des limites fixées par la direction et le conseil d'administration	Il existe un contrôle au premier niveau qui permet de suivre l'évolution des opérations par rapport aux limites		Le registre du cambiste, les conditions d'approbations des crédits, le rapport ALCO sont des rapports de fixation des limites	
	Il existe un contrôle de second niveau qui permet de vérifier que ces limites sont respectées.		La vérification du registre du cambiste, le suivi du télex, l'audit de la mise en place des crédits, comité de gestion actif-passif sont des exemples de contrôle permettant de vérifier que les limites sont respectées	
L'objectif de vérification de la qualité de l'information comptable et financière	Les opérations sont enregistrées conformément aux dispositions du PCB		Les opérations sont enregistrées au jour le jour ;le service de l'informatique édite chaque jour la balance et le grand-livre pour permettre aux autres services d'effectuer leur contrôle	Les informations fournies par le système d'information sont réelles
	Les pièces et documents sont conservés conformément aux dispositions du PCB			
	Les états de synthèse sont élaborés conformément aux prescriptions de la BCEAO		Le contrôle financier élabore les documents selon la présentation et le contenu préconisé par la PCB	
		Le fait qu'il ne soit pas procédé à des audits informatiques, aucun élément ne permet de dire que ces informations sont exhaustives et pertinentes		Le degré de fiabilité des informations n'est pas élevé

En conclusion, la refonte du système de contrôle interne de la BDB présente des faiblesses qui trouvent leur origine dans :

- le fait que la banque n'a pas encore intégré toutes les nouvelles obligations de la réglementation ;
- le fait que la banque n'a pas encore intégré l'audit informatique de manière permanente dans son système de contrôle interne.

Le système est donc partiellement conforme au système de contrôle interne préconisé par la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000. Il nécessite en effet une mise à jour afin d'être en conformité complète avec la circulaire.

En ce qui concerne l'efficacité de la refonte du système de contrôle interne, nous pensons également que le système de la BDB comporte des insuffisances qui ne lui permettent pas d'apporter l'assurance raisonnable que l'activité est maîtrisée.

Ainsi, à défaut d'un système de contrôle interne efficace et conforme aux exigences de la nouvelle circulaire, il est donc nécessaire d'améliorer le système de contrôle interne de la BDB en lui proposant des recommandations et des perspectives de gestion des risques.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE GESTION DES RISQUES A LA BDB

Quant un système de contrôle interne bancaire se porte mal ou ne permet de détecter les contre-performances qui pourraient résulter de l'absence ou de la non séparation de certaines fonctions, c'est l'ensemble des activités qui sont compromises. Pour ce qui est de la BDB l'analyse précédente nous permet de faire les recommandations suivantes.

SECTION I - LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous formulons sont des propositions d'actions en vue d'améliorer le système.

Paragraphe –1 : La création d'un véritable comité d'audit à la BDB

Il est souhaitable que la BDB crée un véritable comité d'audit composé des membres du conseil d'administration, des auditeurs du groupe et de la direction de l'audit interne.

Ce comité sera chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne de manière continue.

La création d'un comité d'audit est de nature à faciliter le contrôle effectif par le conseil d'administration dont il est une émanation.

La mission de ce comité peut comporter :

- la vérification de la clarté des informations fournies ;
- la pertinence des méthodes comptables adoptées ;
- l'appréciation de la qualité du dispositif du contrôle et des outils de pilotage ;
- le maintien de la communication entre le conseil d'administration, la direction, les auditeurs internes et externes afin d'échanger des informations et des points de vue ;
- la surveillance et l'appréciation de l'indépendance de la fonction d'audit interne ;
- l'appréciation du rapport efficacité/ coût de la fonction d'audit interne ;
- la vérification de l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne général de la banque.

Il est souhaitable que ce comité soit indépendant de la direction pour pouvoir travailler en toute liberté et sans pression. Pour que ce comité d'audit soit efficace il devra :

- être indépendant vis-à-vis de la direction ;

- entretenir des relations suivies avec les commissaires aux comptes et les auditeurs internes ;
- avoir les moyens d'exercer ses responsabilités et ses missions.

Paragraphe – 2 : L'intégration des missions d'audit informatique dans le planning annuel

Tout le système d'exploitation de la BDB est informatisé. Il est de plus souhaitable que la direction ait l'assurance que le système informatique mis en place est adapté aux exigences de l'exploitation et de la production rapide d'informations financières, fiables et pertinentes, dans les conditions satisfaisantes de sécurité.

Plusieurs audits permettent d'atteindre cet objectif :

- l'audit de régularité de l'activité informatique de la banque ;
- l'audit de l'efficacité du système informatique ;
- l'audit de management du service informatique.

L'audit de régularité de l'activité informatique de la banque aura pour but de porter une appréciation sur :

- l'organisation générale du service informatique ;
- l'existence et l'application des normes en matière de logiciels requis ;
- l'exactitude des comptes de la banque ;
- la fiabilité de l'information dans les domaines de la banque ;
- l'environnement de production ;
- les fonctions techniques ;
- la protection et la confidentialité des données.

L'audit d'efficacité du système informatique permettra d'apprécier :

- les méthodes et procédures de maintenance des logiciels ;
- l'existence, la fiabilité et l'efficacité des outils de conduite des activités.

L'audit de management du service informatique permettra de porter des jugements sur :

- la performance et le dimensionnement des machines au vu des résultats par rapport aux objectifs fixés ;
- l'adéquation des logiciels aux besoins du système.

Paragraphe – 3 : Mise en place d'une comptabilité analytique

Cette mise en place concerne surtout la rentabilité des produits de la banque.

En effet, il est important de connaître le coût lié à la mise en place d'un crédit, le coût lié à la gestion du compte d'un client, la marge réalisée sur un dossier de crédit ou toute autre opération de la banque.

La mise en place d'une comptabilité analytique nécessite la définition d'une méthode d'analyse des coûts. Plusieurs approches sont possibles :

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

Paragraphe – 4 : La séparation des fonctions telle que prévue par la réglementation

La séparation des fonctions d'engagement, de libération des capitaux et de comptabilisation est une mesure de contrôle très importante dans le système de contrôle interne illustré par la commission Bancaire. Il convient de redéfinir ces fonctions dans la banque surtout en ce qui concerne le département des opérations. Cette redéfinition aura pour avantages :

- de renforcer le contrôle interne au niveau des opérations,
- de réduire le risque d'erreur,
- de réduire le risque de malversation,
- de réduire le risque de collusion.

Paragraphe – 5 : Elaboration de tous les rapports exigés par la commission bancaire

La BDB doit mettre en place un système permettant d'élaborer les documents exigés par la commission bancaire. Ces documents doivent être transmis dans les trente jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile :

- la description de l'organisation et du fonctionnement interne, faisant ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives intervenues dans les méthodes et l'activité,
- l'inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctives.

SECTION II : PERSPECTIVES DE GESTION DES RISQUES

Les risques bancaires sont variés mais pour l'étude, nous avons retenu deux risques : le risque de crédit et le risque opérationnel qui doivent être intégrés dans le nouveau calibrage de fonds propres réglementaires selon le comité de Bâle.

Paragraphe – 1 : Gestion du risque de crédit

La gestion du risque de crédit est le domaine au sein duquel la banque a d'une façon générale accumulé une expérience séculaire ; ce qui n'empêche pas de moderniser les techniques opératoires ou d'en utiliser de nouvelles.

Pour cela, nous pensons nécessaire pour une gestion optimale du risque de crédit à la BDB de créer :

- un système d'appréciation et de sélection du risque de crédit par la pratique de la notation interne des créances ; la mise en œuvre d'un système dit « Raroc » (risk adjusted return on capital) et la mise en place de méthodes et d'outils de contrôle spécifiques ;
- un système de surveillance du risque de crédit par la mise en place d'une procédure d'examen au moins trimestriel du portefeuille d'engagements, destiné à déterminer les reclassements à opérer d'opérations au sein de catégories de risque de crédit différentes, les modifications d'affectations comptables (créances douteuses, provisions) ; la mise en place de procédures de détermination de niveaux de provisionnement tenant compte des garanties réelles ;
- un système d'analyse de la rentabilité des opérations de crédit en tenant compte des éléments qui doivent être pris en compte dans la tarification des crédits comme les coûts opérationnels et de financement, la charge correspondant à une estimation du risque de défaut du bénéficiaire au cours de l'opération et le coût de rémunération des fonds propres.

Parmi les techniques les plus en vue qui ont émergé au cours des vingt dernières années, figure en bonne place **la titrisation**, procédé qui consiste à convertir des blocs d'encours en instruments négociables. Cette technique qui démembré l'opération de crédit entre ses différentes composantes (acte commercial, gestion administrative, fourniture de liquidité, prise de risque) facilite la gestion du bilan des institutions financières (isolement, voire élimination du risque et réduction de la charge de fonds propres liée au respect des

exigences prudentielles). La titrisation permet une désintermédiation de la gestion des risques.

Dans une approche un peu plus extrême, **la défaisance** est une technique qui peut permettre à la BDB de sortir de son périmètre comptable des actifs dont généralement la valeur et le rendement sont compromis (risque pays, risque immobilier, risque PME) dans une situation de crise.

En matière de solvabilité, le ratio Cooke s'avère moins adapté au contexte économique actuel. D'ores et déjà et en attendant 2005 pour sa mise en application, la BDB peut faire sienne la réforme proposée par le comité de Bâle qui repose sur trois « piliers » :

- la prise en compte plus fine des risques de crédits bancaires pour la détermination des exigences minimales de fonds propres, les risques « *corporate* » étant pondérés plus lourdement que les risques « *retail* » ;
- le renforcement du processus de surveillance des établissements, notamment par une évaluation plus personnalisée de la mesure de leurs risques ;
- l'accentuation de la transparence financière par une diffusion plus soutenue de l'information donnée par chaque banque sur les risques encourus et leur couverture.

Mais c'est surtout la stratification de la clientèle en fonction des risques, du secteur d'activité et de la zone géographique qui permet de connaître les concentrations excessives d'engagements risqués.

Par ailleurs, cette méthode offre une approche du risque maximal potentiel permettant d'anticiper les conséquences de crises graves sectorielles et géographiques susceptibles d'affaiblir les fonds propres de la banque. Celle-ci pourra dès lors provisionner le risque probable à travers le FRBG ou le maîtriser par la réallocation de ressources, la cession et l'échange de créances en évitant toutefois des diversifications hasardeuses et coûteuses.

De façon globale, le comité de Bâle a proposé deux méthodes d'approches des risques :

- une **méthode dite « standard »**, pour les plus petites banques, qui nécessite le recours à des agences de notation externe et
- une **méthode dite IRB** (basée sur la notation interne des contreparties) pour les banques les plus importantes.

De manière spécifique le risque opérationnel est une préoccupation permanente du comité de Bâle.

Paragraphe – 2 : Le Comité de Bâle et la gestion du risque opérationnel : le plan de continuité d'activité(PCA)

1 - Pourquoi un PCA

Une entreprise est soumise à de nombreuses sources d'interruption de son activité intervenant à tous les niveaux de son organisation :

- systèmes d'information : défaillance du matériel informatique, erreur dans une application, corruption d'une base de données, arrêt d'un moyen de communication (réseau, télécoms) ;
- infrastructure : grève, accès impossible aux locaux, interruption de courant, erreur humaine ;
- externes : feu, catastrophe naturelle, acte terroriste.

En effet, l'utilisation de l'informatique fait courir des risques supplémentaires aux établissements de crédit : perte de données et de programmes en cas de dispositifs de sécurité inadéquats, de défaillances de l'équipement ou des systèmes et des procédures de sauvegarde et de récupération des données ; informations de gestion erronées résultant de procédures imparfaites de développement de systèmes ; absence d'installations de remplacement compatibles dans le cas d'interruptions prolongées de fonctionnement des équipements.

De telles pertes et interruptions peuvent entraîner de graves difficultés pour un établissement et risquent, dans des circonstances extrêmes, de compromettre sa capacité à poursuivre ses activités. Les nouvelles normes prudentielles (Bâle 2) imposent une meilleure maîtrise des risques opérationnels. Leur prise en compte dans la mesure de la couverture en fonds propres (ratio Mc Donough) implique une identification exhaustive des facteurs de risques et des chaînes de traitement sensibles.

D'où la nécessité de concevoir un plan de continuité d'activité (PCA) pour la BDB.

La continuité des activités relève de ce qu'on appelle les mesures de protection, celles dont l'objectif est de minimiser l'impact d'un événement défavorable, faisant le pendant aux mesures de prévention qui tendent à réduire la probabilité de l'événement.

Le PCA a pour objectif de prévoir les moyens techniques, organisationnels et humains pour préparer l'entreprise à réagir face à une crise : maintenir ses prestations sans à-coups, ni rupture de charge et de façon transparente pour sa clientèle, protéger ses données stratégiques ou réglementaires et finalement son image de marque. Il est généralement décomposé en trois parties :

- le plan de secours : capacité à reprendre une activité suite à un sinistre ;
- le plan de crise : organisation et communication pendant la crise ;
- le plan de reprise : préparation du retour à la situation normale.

Notre entretien avec le directeur adjoint de l'audit interne de la BDB a révélé que moins de 5% des entreprises sont capables au Burkina de réinstaller leurs collaborateurs sur un autre site suite à un incident majeur et qu'au moins 90% des entreprises ne peuvent récupérer leurs données après un sinistre.

Alors que leurs clients souhaitent des garanties sur la continuité des prestations qu'elles proposent, aujourd'hui très peu d'entreprises d'investissement disposent d'un PCA en conditions opérationnelles.

2 - Comment élaborer un PCA

L'élaboration d'un PCA est un projet d'entreprise et l'implication de la direction générale est importante. En effet, en plus des équipes «informatiques et de sécurité» et des services généraux, la participation et l'engagement des directions opérationnelles sont indispensables. Seule une analyse orientée métier, autorisera la définition des besoins et le choix de solutions techniques adéquates.

Pour obtenir l'adhésion de tous les participants, la direction doit communiquer sur les attentes et les sensibiliser aux enjeux métier. Par exemple chez un courtier, comment recomposer mes positions suite à un crash système pour être en mesure de les déboucher sur le marché ? Les équipes opérationnelles doivent également être informées de la diversité des risques encourus. Ils vont au-delà de l'interruption de courant ou de la panne informatique. Par exemple, lors du récent incendie du Grand Hôtel à Paris, tout le quartier a été bouclé plusieurs heures rendant l'accès aux locaux des entreprises du secteur impossible aux salariés ; soit d'autres événements plus rares mais bien plus tragiques : les attentats du 11 septembre, l'incendie du Crédit Lyonnais, l'explosion de l'usine AZF ou les inondations dans la baie de Somme. De même, les mesures de protection sont plus vastes qu'un extincteur, un générateur de secours ou un back up informatique (visant à sauvegarder et à restituer lorsque nécessaire les données).

3 - Une démarche en quatre volets

La définition et la mise en place d'un PCA se découpent en quatre volets :

- l'étude préalable qui définit le plan stratégique, fonction du niveau d'exigence attendu par la description des processus prioritaires et la sélection des risques à couvrir ;

- la conception des solutions de prévention et de secours envisageables ;
- la mise en place des mesures retenues et la définition du plan de crise et de reprise ;

En fin, le suivi qui couvre les tests périodiques et la mise à jour régulière du plan de secours. Dans un premier volet, les équipes opérationnelles identifient les processus métier prioritaires à partir des activités principales de l'entreprise. Les processus les plus critiques sont par exemple : pour un acteur du « buy side », la prise en compte des ordres de souscription / rachat des clients, la garantie d'assurer la meilleure gestion des actifs qui lui sont confiés et pour un *asset manager*, le calcul et la diffusion de la valeur liquidative, ... ; côté « sell side » : le pricing, l'analyse financière, l'exécution et la confirmation des ordres de règlement / livraison, Pour chaque processus sont ensuite détaillés :

- les acteurs internes et externes (fonction et responsabilités) ;
- les processus liés (chaîne de traitement) ;
- les données ;
- les outils et applications informatiques ;
- les flux d'information ;
- les dispositions de sécurité et de protection existantes.

Le niveau actuel de couverture des polices d'assurance en cas de sinistre est évalué. Il est plus aisé, cette étape terminée, de synthétiser les forces et faiblesses de l'organisation sous l'angle de la continuité d'activité et de déterminer les facteurs de risques qui devront être couverts par le PCA.

Ensuite, la sensibilité de chacun des processus est évaluée en fonction des engagements de l'entreprise. En fonction de la durée d'une interruption d'activité sur une échelle de temps (par exemple : 1 heure, ½ journée, 1 jour, 2 jours et plus) et de la période de survenance (fin de mois, ...), la sévérité des pertes potentielles en termes commerciaux, d'image, financiers et réglementaires est estimée (faible, moyenne, importante) pour chaque nature de risque. Une analyse qui intègre les répercussions d'un incident sur le reste de la chaîne de traitement et la survenance d'autres risques. Le produit fini est un classement des processus par sensibilité au risque : probabilité de survenance du risque, durée de dysfonctionnement et impacts.

Concevoir un plan de continuité d'activité (PCA) peut paraître dérisoire pour nos entreprises mais cela a son importance. Dans le but de renforcer le contrôle interne et réduire considérablement les effets de survenance des sinistres, le PCA trouve toute sa raison d'être.

CONCLUSION GENERALE

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements et ce, grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés tant au plan international que régional. La mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires.

Dans l'UMOA, le système de contrôle interne des banques a été renforcé sous l'égide de la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

Cette refonte du système de contrôle interne des banques de l'UMOA vise :

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

La circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000 a précisé les différents éléments que doit comporter tout système de contrôle interne dans une banque de l'UMOA ; il s'agit de :

- l'implication du contrôle de la direction et du conseil d'administration ;
- un système d'évaluation et de prévention des risques ;
- un système de contrôle des opérations ;
- un système d'information et de documentation ;
- un système de surveillance prudentielle.

Le système de contrôle interne de la BDB est un système dont les objectifs rejoignent ceux de la circulaire et dont les composantes intègrent à des degrés divers les éléments préconisés par la réglementation.

Néanmoins des efforts restent à faire, notamment en matière de risque de crédit et de risque opérationnel.

En effet, l'évaluation de la refonte du système de contrôle interne à la BDB a permis de porter une appréciation sur la conformité du dispositif à la réglementation et sur l'efficacité du système. Il ressort de cette évaluation que :

- la direction est bien impliquée dans le système de contrôle interne, tandis que le conseil d'administration ne l'est que partiellement. La création d'un comité d'audit impliquerait davantage le conseil d'administration.
- il existe un système d'évaluation et de prévention des risques ;
- il existe un système de contrôle des opérations à deux niveaux et qui couvre toutes les activités de la banque, sauf en ce qui concerne l'activité informatique ;

- il existe un système d'information et de documentation qui permet la fiabilité des informations comptables, mais ce système ne permet pas de donner des informations pertinentes sur la mesure de la rentabilité ;
- le système de surveillance prudentielle n'est pas exhaustif et ne tient pas encore compte de toutes les exigences de la réglementation.

Il convient de souligner que la BDB doit continuer à fournir des efforts dans le sens d'une amélioration constante de son système de contrôle interne. Comme l'a si bien dit CHRISTIAN RENAULT (1995: P34) «le risque zéro» n'existe pas car même en trouvant des parades et en mettant au point des verrouillages, on s'aperçoit qu'il y aura toujours un petit malin qui arrive à les contourner.

A notre avis, le contrôle interne bancaire doit évoluer et de manière complémentaire vers le management des risques à travers la cartographie des risques et l'analyse des risques par processus tout en intégrant dans le dispositif du contrôle interne un plan de continuité d'activités pour aider à amoindrir les effets de la survenance du risque opérationnel dans la banque.

Si la notion de responsabilité sociale d'entreprise était bien acceptée par les dirigeants des banques, ils feraient sienne cette pensée de Montesquieu : « Il n'y a de richesse que d'hommes ». C'est dire que réussir une mise en œuvre de contrôle interne efficace passe par la formation du personnel dans le domaine de la banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

OBJECTIF DE CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATIONS
S'assurer de l'existence d'une structure chargée du contrôle interne, du rattachement de la fonction contrôle interne, de la tenue d'un document relatif aux objectifs et moyens mis en place pour le contrôle interne et du respect des obligations imposées par la circulaire			
Existe t-il une fonction audit-inspection ?	Oui		
Qui est responsable de cette fonction ?			Un gestionnaire ayant une grande expériences dans les opérations bancaires
A quel niveau hiérarchique est-il rattaché ?			Rattaché à la direction
Les objectifs de cette fonction sont-ils clairement exprimés ?	Oui		à travers la charte d'audit et dans le manuel de procédures
Le responsable de la fonction dispose t- il d'une note d'attribution ?	Oui		
Ses contrôles sont –ils planifiés ?	Oui		Planning annuel
Un rapport est-il établi à l'attention de la direction générale après chaque vérification ?	Oui		
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le service d'audit interne, l'inspection générale du groupe
S'assurer de la rédaction d'un rapport annuel sur l'exercice de l'activité du contrôle interne			
Un rapport annuel de contrôle interne est-il établi annuellement ?	Oui		
Quel est son contenu ?			Bien détaillé et riche en informations
A qui ce rapport est-il communiqué ?			Direction générale, conseil d'administration
Fait-il l'objet d'un examen par le conseil d'administration ?	Oui		
S'assurer de l'existence d'une définition de séparation des tâches.			
Un organigramme à jour est-il tenu ?	Oui		
Des fiches de fonctions existent-elles ?	Oui		
Existe t-il un manuel de procédure général?	Non		
S'assurer de l'existence, la tenue à jour, la disponibilité et la conformité par rapport aux dispositions légales de procédures dans toutes les sections d'activités			
Existe t-il des manuels de procédures opérationnels ?	Oui		
Quelles sont les activités couvertes par ces manuels ?			Crédit, administration, Comptabilisation des opérations transfert, change, commerce international, ouverture de compte, trésorerie,
A quand remonte leur dernier mise à jour ?			2002

Sont-ils à la disposition des opérationnels ?	Oui		
S'assurer de l'existence d'une piste d'audit telle que prévue par la circulaire			
Existe t-il un système de reporting de la comptabilité ?	Oui		
Toutes les opérations sont enregistrés au jour le jour ?	Oui		
Sinon, comment sont enregistré celles qui n'ont pu l'être le même jour ?			Système de cut off (recoupement)
Les opérations sont –elles justifiées par une pièce d'origine ?	Oui		
Comment est justifié le solde d'un compte ?			Par rapprochement avec le compte d'attente
Comment est vérifié le système de justification ?			Pour les opérations de caisse :pointage du journal de transaction, pour les autres opérations :établissement des proofs (preuves)
Comment sont traités les anomalies rencontrées ?			Les anomalies rencontrées sont analysées et des ajustements sont initiés en fonction de l'anomalie rencontrée
Qui s'assure du suivi des recommandations ?			Le service d'audit interne
S'assurer de l'existence/tenue à jour /conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de transfert			
Qui autorise les ouvertures et les fermetures de comptes de banques de correspondants ?			Le directeur des opérations
Existe t-il des accords avec les correspondants ?	Oui		
Les transferts de fonds sont-ils autorisés par des personnes habilitées ? Qui ?	Oui		Ils sont autorisés par le directeur des opérations
Cette autorisation est-elle matérialisée par une signature ?	Oui		
Qui sont les personnes chargées de la gestion des clés télégraphiques ?			Il existe un service des clés télégraphiques au sein de la direction des moyens généraux
Où sont conservées les clefs télégraphiques ? Et les formules de chèques ?			Dans un coffre fort dont l'ouverture nécessite la présence de deux personnes
L'attribution d'une clef télégraphique est-elle subordonnée à une autorisation préalable ?	Oui		Celle du trésorier
L'envoi d'un télex ou d'un Swift est-il subordonné à une autorisation préalable ?	Oui		Celle du directeur adjoint des opérations
Ce contrôle est-il matérialisé par l'apposition d'un visa d'une personne habilitée ?	Oui		
Les copies de télex et des messages Swift expédiés sont-elles immédiatement comparées aux transferts ordonnancés ?	Oui		Mais le système Swift accuse parfois des retards dans la transmission des messages
Le calcul des chiffres clefs est-il postérieur à l'autorisation formelle ?	Oui		
L'accès au réseau télégraphique est-il limité à des personnes habilités ? Qui ?	Oui		
Les messages sont-ils relus chaque jour par une personne indépendante et rapprochés des ordres donnés par la banque ?	Oui		Par l'auditeur chargé du suivi des télex
Les avis de débit ou de crédit sont-ils immédiatement traités ?	Oui		
Ce traitement concerne t-il la référence de l'opération	Oui		Confère modèle de fiche de

et la date de valeur ?			contrôle des transferts
Des états de rapprochements mensuels sont-ils établis ? Par qui ?	Oui		Par le service de la comptabilité
Contrôlés par qui ?			Par un auditeur
Les contrôleurs sont-ils différents des utilisateurs	Oui		
Les suspens font-ils l'objet d'une action diligente ? Après des services Après des correspondants			Relance/Fax/E-mail
L'apurement des suspens est-il suivi par la direction ?			Par le département du contrôle financier
Un rapport périodique est-il établi sur les suspens par correspondant ?	Oui		Un rapport hebdomadaire
S'assurer de l'existence/tenue à jour /disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations de crédit			
Existe t-il des limites de risques : -Par client ? -Par groupe de clients ? -Par secteur d'activité ? -Par zones géographiques ?	Oui		
La politique de l'établissement en matière de crédit est-elle clairement définie ?	Oui		A travers le programme
Cette politique est-elle exprimée en termes de : -Segment de marché -Secteur d'activités -Risque maximum acceptable -Rentabilité			Elle est exprimée en marchés cibles
Le système de délégation pour l'octroi des crédits est-il suffisamment clair et précis ?	Oui		Confère tableau des conditions d'octroi de crédit
L'autorisation de crédit indique-t-elle clairement : La personne qui autorise le crédit La nature des concours Les montants Les garanties La date de validité Les conditions de banques	Oui		
Est-il systématiquement procédé à des études de dossier ?	Oui		
La durée de validité des crédits d'exploitation est-elle systématiquement fixée ?	Oui		
Les dossiers de crédits sont-ils suffisamment structurés, documentés, clairs ?	oui		
Contiennent-ils des informations suffisantes, permettant de porter une appréciation objective sur la qualité du risque ?	Oui		
Les originaux des contrats et des garanties sont-ils conservés dans un coffre ?	Oui		L'accès nécessite l'intervention deux personnes
Les clients sont-ils systématiquement rattachés à un responsable ?	Oui		Gestionnaires de comptes
Existe t-il un état des risques permettant de regrouper l'ensemble des concours consentis à chaque client ?	Oui		Le risk asset qui est un rapport mensuel
Permet-il d'identifier : - les dépassements par rapport aux autorisations - les crédits dont la date de validité est expirée	Oui		Par rapport au montant Par rapport à la durée
Les dépassements font-ils l'objet d'une procédure rigoureuse prévoyant le système de délégation pour			Deux mois avant l'échéance, il est procédé à une revue des

les autoriser ?			dossiers par le CAC, en cas de dépassement le dossier est transmis aux analystes qui après examen de la situation demande l'exception
Les impayés sont-ils centralisés et examinés par un responsable ?	Oui		Dans un compte de passage qui est examiné par le gestionnaire de compte
Les dossiers font-ils l'objet d'une revue annuelle ?	Oui		Par le service de gestion des risques
Existe un système d'information de gestion permettant d'apprécier la rentabilité par client		Non	
Ce système intègre t-il des coûts ?		Non	
La gestion des crédits est-elle informatisée ?	Oui		Prélèvement automatique à l'échéance
Le déblocage des fonds est-il effectué par une personne indépendante de celle qui l'autorise ?	Oui		Par le service des opérations
Avant le déblocage les contrôles suivants sont-ils réalisés : Existence d'un dossier complet Existence des garanties stipulées	Oui		Par le service juridique
Existe t-il un système permettant de s'assurer que seuls les crédits peuvent être débloqués ?		Non	Le contrôle est effectué à posteriori(audit de la mise en place des crédits)
Qui est responsable de la gestion des dossiers de crédits et garanties ?			Le service du contrôle administratif du crédit
S'assurer de l'existence/teneur à jour /disponibilité/conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires des procédures internes pour les opérations en devises			
Les opérations en devises sont-elles enregistrées immédiatement ?	Oui		
Le résultat de change est-il calculé quotidiennement	Oui		
Le résultat de change est-il analysé et justifié ?	Oui		
La position de change est-elle déterminée quotidiennement ?	Oui		A travers le registre du cambiste
La position comptable est-elle rapprochée quotidiennement de la position de change du cambiste	Oui		Par un auditeur
Le suspens issu de ce rapprochement sont-ils recherchés et régularisés le jour même	Oui		
Existe t-il des limites au risque de change ?	Oui		Par devises
Ces limites sont-elles fixées par la direction générale ?	Oui		
Ces limites tiennent-elles compte des contraintes réglementaires ?	Oui		
Les déclassements sont-ils préalablement autorisés ?		Non	

Source : Adapté de Antoine SARDI et de J.L.SIRUGUET & L.KOESSER

ANNEXE N°2 : CIRCULAIRE N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000

**REORGANISATION DU CONTROLE INTERNE
DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

Les banques et les établissements financiers de l'UMOA doivent se doter, dans les conditions prévues par la présente circulaire, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés.

La présente circulaire se substitue à la circulaire n° 03-91/CB du 10 juin 1991. En mettant en exergue le rôle du contrôle interne, encore appelé audit interne, dans la gestion des risques et la mesure de la rentabilité de l'exploitation, elle vise à organiser l'implication accrue des organes délibérant et exécutif comme du personnel dans le fonctionnement du contrôle interne, l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation du contrôle des opérations et des procédures, l'amélioration du système d'information et de documentation.

I - Objectif du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- a) vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations 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 information.

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

- a) organe délibérant :

- le Conseil d'Administration pour les sociétés anonymes,
 - l'organisme collégial qui a en particulier la charge de surveiller, pour le compte des apporteurs de capitaux, la gestion et la situation des établissements créés sous une autre forme juridique ;
- b) organe exécutif : l'ensemble des structures qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement (Présidence, Direction Générale).

II - Rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel

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

Il appartient à l'organe délibérant de définir la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller l'activité et les résultats, au moins une fois par an. L'organe délibérant doit être régulièrement tenu informé de l'ensemble des risques auxquels l'établissement assujéti est exposé, et en fixer les limites acceptables, en particulier concernant les risques de contrepartie, de change et de taux d'intérêt. En outre, il doit disposer des informations pertinentes sur la rentabilité des opérations.

Afin de l'assister dans l'accomplissement de cette mission, l'organe délibérant peut créer un comité d'audit, chargé notamment de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle ; il en définit la composition et les attributions.

L'organe exécutif met en œuvre la politique de contrôle interne ainsi définie, en rendant disponibles les moyens humains, matériels et techniques appropriés et en veillant à promouvoir une organisation et des procédures propices à la sécurité, au bon déroulement et à la rentabilité des opérations. Il s'assure en permanence de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle interne.

Il lui incombe également l'obligation de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance et à l'intérêt des contrôles, notamment à travers une formation adaptée et un enrichissement des tâches.

III - Evaluation et prévention des risques

Le contrôle interne ayant une dimension préventive, les banques et les établissements financiers doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché (risques de change, de taux d'intérêt et de prix), le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique.

Les risques identifiés font l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte

financière, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer.

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

S'agissant du risque de contrepartie, son appréciation repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire, mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants. A cet égard, le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement.

Le système de contrôle interne devra ainsi permettre de mieux sélectionner les activités, non seulement en fonction des risques qu'elles comportent, mais également de leur rentabilité.

IV - Contrôle des opérations et des procédures

L'organe exécutif est responsable de la mise en place d'un système de contrôle interne approprié, répondant à l'objectif ci-dessus énoncé.

Le système repose notamment sur une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations, sur une claire délégation des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que sur une stricte séparation des fonctions impliquant, d'une part, un engagement de l'établissement, d'autre part, une libération de ses capitaux et, enfin, la comptabilisation de ses actifs et passifs.

De surcroît, le système mis en place doit prévoir, à chaque niveau opérationnel, un dispositif de contrôle adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une autorisation ou à une validation.

En pratique, c'est la fonction de contrôle interne, encore appelée audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle. Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement.

Le contrôle interne doit fournir à l'organe exécutif, notamment sous la forme de rapports écrits, une appréciation sur la qualité du système de contrôle, fondée sur un examen régulier, approfondi et indépendant des opérations et des procédures. Son champ d'action doit couvrir la totalité des activités de l'établissement. En outre, il rend périodiquement compte de ses travaux à l'organe délibérant et, s'il existe, au comité d'audit, par des rapports spécifiques selon une périodicité au moins trimestrielle.

Toutes les carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, qu'elles résultent du non-respect des procédures, du franchissement de limites, de fraudes ou

de négligences, doivent être signalées, dans les meilleurs délais, à l'organe exécutif et, le cas échéant, à l'organe délibérant, afin de faire l'objet d'un traitement approprié, qui sera suivi par le contrôle interne.

V - Système d'information et de documentation

Le système de contrôle interne a également pour objet de veiller à la qualité de l'information comptable et financière. A cet effet, il doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelé piste d'audit, et veiller au respect des dispositions du plan comptable bancaire en vigueur dans l'Union Monétaire Ouest Africaine.

La piste d'audit doit permettre :

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

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

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

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

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

Par ailleurs, il importe que l'ensemble du personnel soit tenu convenablement informé de toutes les décisions et procédures concernant l'exercice de ses tâches. En particulier, cela suppose que les modes opératoires fassent l'objet d'une documentation suffisamment explicite, régulièrement mise à jour et diffusée aux personnes concernées.

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

VI - Surveillance prudentielle

Les établissements doivent élaborer et tenir à jour un document qui précise l'organisation et les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction. Ce document fait partie intégrante des procédures internes à l'établissement. Dans les trente (30) jours suivant la fin de chaque trimestre de l'année civile, ils doivent adresser, à la Commission Bancaire, un rapport comportant :

une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, faisant notamment ressortir les moyens mis en œuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans les méthodes et l'activité ;

un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices entreprises ;

un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement assujetti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte ;

une présentation du programme d'actions pour la période à venir.

Par ailleurs, les établissements sont tenus de communiquer à la Commission Bancaire, dans un délai de deux mois, les résultats des révisions semestrielles globales du portefeuille, en précisant la cotation éventuellement accordée aux diverses signatures.

Ces rapports doivent également être tenus à la disposition des commissaires aux comptes, chargés de veiller notamment à l'efficacité du contrôle interne, conformément aux dispositions édictées par la circulaire n° 02-91/CB du 10 juin 1991.

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

La présente circulaire annule et remplace les dispositions précédentes, notamment celles contenues dans la circulaire n° 03-91 du 10 juin 1991.

LA COMMISSION BANCAIRE

BIBLIOGRAPHIE

I – OUVRAGES

1. **Committee of Sponsoring Organization of the Treaway Commission Coopers & Lybrand IFACI. (1998). La nouvelle pratique du contrôle interne.**
2. Jacques RENARD. (1998) Théorie et pratique de l'audit interne.
3. IFACI. (1998) La conduite d'une mission d'audit interne.
4. Lionel COLLINS & Gérard VALIN. (1992) Audit et contrôle interne : aspect financiers, opérationnels et stratégiques.
5. Alain CHOINEL. (2002) Le système bancaire & financier : Approches française et européenne
6. Jean-Emmanuel COMBES & Marie-Christine LABROUSSE (1997) Audit financier et contrôle de gestion : Fondements et cas pratiques
7. INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE. (1997) ; Norme pour la Pratique professionnelle de l'Audit Interne.
8. Etienne BARDIER (1996). L'audit interne : Permanence et actualité.
9. Bernard GRANG & Bernard VERDALLE. (1999) Audit comptable et financier
10. Henri-Pierre MADERS. (1994) Audit opérationnel dans les banques.
11. SIRUGUET & KOESSLER (1998) Le contrôle comptable bancaire. Tome I
12. Antoine SARDI. (1993) Audit et Inspection bancaire Tome I & II.
13. Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH. (2001) Contrôle de gestion et stratégie dans la banque : Les essentiels de la banque
14. IFACI. (1996) La Charte d'audit : Support d'une légitimité

II – MODULE CESAG

15. M. YAZI ; Comptabilité de management, CESAG 2000
16. M. Taibou MBAYE ; Audit Bancaire, CESAG 2003
17. M. Abel ASSOGBA ; Comptabilité Bancaire, CESAG 2003

18. M. Homialo Eugène GBEASOR ; Analyse Financière d'un établissement de crédit et Réglementation Bancaire, CESAG 2003
19. M. Djibril WADE et M. Aristide DJIDJIOHO ; Contrôle de gestion, CESAG 2003

III - MEMOIRE

20. JONHSON (1999) Développement des règles de gestion dans une institution financière : cas de la Société Ivoirienne de financement, CESAG 1999

IV - ARTICLE

21. IFACI. (1999) : Commentaire de l'Institut de l'audit interne sur le document consultatif du Comité de Bâle relatif à l'audit interne dans les banques et aux relations entre les superviseurs bancaires et les auditeurs interne se externes.
22. Philippe MADAR & Franck PENNAZIO: Risque & Prudentiel ; Banque Magazine N°649. Juillet-Août 2003 .
23. V. JOLY : Une norme pour le contrôle interne Banque magazine N° 602. Avril 1999.
24. A. ANDRO : Améliorer la sécurité des systèmes d'informatique. Banque Stratégie N° 167. Janvier 2000
25. Pierre Henri CASSOU : Pourquoi un nouveau règlement Banque Stratégie N° 140 Juillet 1997
26. P. CHRISTELE & A. CHAUMARTIN : Le comité d'audit : un aboutissement naturel du contrôle interne. Revue Bancaire N° 560 ; 1995
27. Alain DEQUIER : Risque & Prudentiel ; Banque Magazine N°647. Mai 2003

V - TEXTES ET LOIS

28. Comité de Bâle sur la supervision : Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace. 1997
29. Comité de Bâle sur la supervision bancaire : recommandation sur le contrôle interne. 1998

30. Commission bancaire de l'UEMOA : Rapport annuel. 1999
31. Dispositif prudentiel applicable aux banques et aux établissements de crédit de l'UEMOA à compter du 1^{er} Janvier 2000.
32. Circulaire N° 003 91/CB du 10 Juin 1991 relative au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers.
33. Circulaire N° 10/2000/CB du 23 Juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit.
34. Instruction N°94-05 du 16 Août 1994, relative à la comptabilisation et au provisionnement des engagements en souffrance dans l'UMOA.
35. Plan Comptable Bancaire applicable aux banques et établissements financiers de l'UEMOA.