



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
(ISC)**

DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

17<sup>ème</sup> Promotion

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE TROISIEME CYCLE**

Année académique : 2005-2006

**THEME :**

**Contrôle interne appliqué à la gestion des  
risques bancaires : Cas de la Banque Malienne  
de Solidarité (BMS)**

**Présenté par :**  
Idrissa SEYDOU TRAORE

**Sous la direction de :**  
M. AGBOTON Léonard  
Directeur Formation Continue  
à IAM Bamako

**Avec la collaboration de :**  
Adama DAMA  
Chef adjoint au Service Audit et  
Inspection BMS Bamako/Mali

Avril 2007

## DEDICACES

Ce travail est dédié spécialement :

- A ma mère, qui m'a donné l'amour, l'humilité et la force de vouloir.
- A mon père qui m'a soutenu financièrement et moralement tout au long de mon cursus scolaire, il m'a appris le sens de l'honneur, le goût du travail et le sens de l'équité.
- A mes frères et sœurs.
- A mes professeurs et à tous ceux qui ont guidé mes pas dans la recherche du savoir.

## REMERCIEMENTS

Je témoigne mon entière reconnaissance à tous ceux ou celles qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce document. Je tiens donc à remercier :

- ✦ Monsieur Adama DAMA, Chef adjoint au service Audit et Inspection de la BMS, qui a bien voulu m'encadrer pour la réalisation de ce mémoire, sans oublier ces collègues du service ainsi que le chef de service Mme DOUCOURE pour le temps qui m'a été consacré tout au long de mon séjour dans votre service, mes sincères remerciements.
- ✦ Monsieur Léonard AGBOTON, directeur formation continue à l'Institut africain de Management (IAM) Bamako, qui a bien voulu m'encadrer pour la réalisation de ce mémoire, mes sincères remerciements.
- ✦ Monsieur Karell BILONGO MANENE, ingénieur informaticien à l'Agence Informatique de l'Etat (AIE), son apport m'a été d'une grande utilité, mes sincères remerciements.
- ✦ A tout le personnel de la BMS de m'avoir fourni toutes les informations dont j'avais besoin pour la réalisation de ce document.
- ✦ A tous mes camarades de la 17<sup>ème</sup> promotion, merci pour les bons moments que nous avons partagé dans la joie et dans la sérénité.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

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

**BMS** : Banque Malienne de Solidarité

**CA** : Conseil d'Administration

**CB** : Commission Bancaire

**CI** : contrôle interne

**CNCC** : Compagnie nationale des Commissaires aux comptes

**COSO**: Committee of Sponsoring Organisations

**CRBF** : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

**IFACI** : Institut français des auditeurs et consultants internes

**IHEM** : Institut des Hautes Etudes en Management du Mali

**OPAM** : Office des Produits Agricoles du Mali

**TFfA** : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

**UMOA** : Union Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<b>Figures</b>	
<b>Figure N°1</b> : Le champ du risque bancaire	14
<b>Figure N°2</b> : Les composantes du contrôle interne	24
<b>Figure N°3</b> : Les objectifs et composantes du management des risques	30
<b>Figure N°4</b> : Hiérarchisation des événements des risques	38
<b>Figure N°5</b> : Schéma du modèle d'analyse	47
<b>Tableaux</b>	
<b>Tableau N°1</b> : Tableau des forces et faiblesses apparentes	35
<b>Tableau N°2</b> : Identification des risques selon Renard	35
<b>Tableau N°3</b> : Recensement des risques d'une activité selon IFACI	36
<b>Tableau N°4</b> : Mesure des contrôles et de la probabilité	37
<b>Tableau N°5</b> : Mesure des variables indépendantes	43
<b>Tableau N°6</b> : Mesure des variables dépendantes	45
<b>Tableau N°7</b> : Echantillons de l'étude	48
<b>Tableau N°8</b> : Vérification des variables indépendantes	66
<b>Tableau N°9</b> : Vérification des variables dépendantes	69
<b>Tableau N°10</b> : Tableau de questionnaire de contrôle interne	78

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b>	i
<b>REMERCIEMENTS</b>	ii
<b>LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	iii
<b>LISTES DES TABLES ET FIGURES</b>	iv
<b>TABLE DES MATIERES</b>	iv
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b>	6
<b>INTRODUCTION</b>	7
<b>CHAPITRE 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LES RISQUES ASSOCIES</b>	8
<b>Introduction</b>	8
<b>Section 1 : L'activité bancaire</b>	8
1.1 : La définition de la banque	8
1.2 : Le rôle des banques dans le système économique	9
<b>Section 2 : Les opérations de banque</b>	10
2.1 : Les opérations de collecte de l'épargne	10
2.2 : Les opérations de distribution de crédits	10
2.3 : Les opérations de prestations de services	11
2.3.1 Les services matériels	11
2.3.1.1 : Location de coffres-forts	11
2.3.1.2 : Le change manuel	11
2.3.1.3 : Banque à domicile	11
2.3.1.4 : Banque 24sur24	12
2.3.2 : Les services immatériels	12
2.3.2.1 : La gestion de patrimoine	12
2.3.2.2 : Les produits d'assurance	12
<b>Section 3 : La notion de risque et son impact sur les activités bancaires</b>	13
3.1 : Définition du risque	13
3.2 : Les risques liés à l'activité bancaire	13
3.2.1 : Les risques financiers	15
3.2.1.1 : Les risques purs	15
3.2.1.2 : Les risques spéculatifs	16
3.2.2 : Les risques opérationnels	17
3.2.2.1 Le risque de procédure	17
3.2.2.2 Le risque juridique	17
3.2.2.3 : Le risque informatique	18
3.2.2.4 : Le risque humain	18
3.2.2.5 : Les risques matériels	19
3.2.3 : Les risques d'exploitation	19
3.2.3.1 : Le risque pays	19
3.2.3.2 : Le risque réglementaire	19
3.2.4 : Les risques accidentels	19
3.2.4.1 : Les risques politiques	19
3.2.4.2 : Le risque systémique	20

<b>Conclusion</b>	20
<b>INTRODUCTION</b>	21
<b>CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES</b>	22
<b>Introduction</b>	22
<b>Section 1 : Le contrôle interne</b>	22
1.1 : La définition et les objectifs de contrôle interne	22
1.1.1 : La définition	22
1.1.2 : Les objectifs de contrôle interne	23
1.2 : La mise en œuvre du contrôle interne	24
<b>Section 2 : La Maîtrise des risques bancaires</b>	28
2.1 : La définition et les objectifs du management des risques	28
2.1.1 : La définition du management des risques	28
2.1.2 : Les objectifs du management des risques	28
2.2 : La mise en œuvre du management des risques	29
<b>Section 3 : La cartographie des risques</b>	31
3.1 : La définition de la cartographie des risques	31
3.2 : Les objectifs de la cartographie des risques	31
3.3 : La démarche d'élaboration de la cartographie des risques	32
3.3.1 : Les différentes approches d'élaboration	32
3.3.1.1 : Le top-down	32
3.3.1.2 : Le bottom-up	32
3.3.1.3 : La démarche combinée	33
3.3.2 : Les étapes clés d'élaboration de la cartographie des risques	33
3.3.2.1 : Identification des risques	33
3.3.2.1.1 : Les méthodes d'identification	33
a- Identification basée sur l'atteinte des objectifs	33
b- Identification par l'analyse historique	33
c- Identification basée sur l'analyse de l'environnement	34
d- Identification par les tâches élémentaires	34
3.3.2.1.2 : Les outils d'identification	34
3.3.2.2 : Evaluation des risques	36
3.3.2.2.1 : La méthode quantitative	36
3.3.2.2.2 : La méthode qualitative	37
3.3.2.3 : Traitement des risques	39
<b>Conclusion</b>	40
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</b>	41
<b>Introduction</b>	41
<b>Section 1 : Le modèle d'analyse et les éléments d'appréciation</b>	41
1.1 : Le modèle d'analyse	41
1.1.1 : Les variables indépendantes	41
1.1.2 : Les variables intermédiaires	41
1.1.3 : Les variables dépendantes	41
1.2 : Les éléments d'appréciation	42
1.2.1 : La conformité	42
1.2.2 : L'efficacité	42

<b>Section 2 : Méthodologie de collecte des données</b>	48
2.1 : Echantillons de l'étude	48
2.2 : Les techniques et les outils de collecte des données	48
2.2.1 : Le questionnaire	48
2.2.2 : Les entretiens	48
2.2.3 : L'observation	49
2.2.4 : L'analyse documentaire	49
<b>Conclusion</b>	49
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b>	50
<b>INTRODUCTION</b>	51
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTITE ET DESCRIPTION DE L'EXISTANT</b>	52
<b>Section 1 : Présentation de la BMS</b>	52
1.1 : Historique et activités	52
1.2 : Missions et Objectifs	52
1.2.1 : Les missions et les populations cibles	52
1.2.2 : Les objectifs	53
1.3 : Organisations	53
1.3.1 : Le conseil d'administration	53
1.3.2 : Le comité de crédit	54
1.3.3 : Organigramme	54
<b>Section 2 : Description de l'existant</b>	55
2.1 : Les dispositifs de contrôle interne	55
2.2 : Les acteurs du contrôle interne	58
2.3 : Approche d'optimisation d'un processus par la gestion des risques	60
2.3.1 : Prise de connaissance de l'organisation actuelle du processus	60
a) Démarche	60
b) Résultats et livrables	61
2.3.2 : Identification et hiérarchisation des risques	61
a) Démarche	61
b) Test de cheminement	62
c) Quels contrôles faut-il tester ?	62
d) Résultats et livrables	63
2.3.3 : Définition des axes d'amélioration de la performance du processus	63
a) Démarche	63
b) Résultats et livrables	64
<b>CHAPITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE</b>	65
<b>Section 1 : Analyse des Résultats</b>	65
1.1: Analyse des résultats	65
1.1.1 : Du système de contrôle interne	65
1.1.2 : De la gestion des risques	68
<b>Section 2 : Recommandations</b>	71



2.1 : Recommandations applicables immédiatement	71
2.2 : Recommandations applicables à court terme	72
2.3 : Recommandations applicables à moyen et long terme	72
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	75
<b>ANNEXES</b>	78
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation des échanges, l'émergence de nouvelles zones à forte croissance, la course au regroupement des entreprises multinationales réclament des banques des prises de risques dont la nature, la taille et la complexité diffèrent profondément des pratiques classiques du métier de banquier.

Dans l'exercice de leurs activités, les établissements de crédit supportent différents types de risques. En fonction de leur taille et de la complexité de leurs activités, les établissements de crédit doivent mettre en place des systèmes de gestion des risques à savoir les processus de détection, de mesure et de contrôle des expositions aux risques. Ainsi la gestion des risques dans les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. Elle fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation.

La gestion du risque devrait être un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes ou surtout futures.

La gestion du risque doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation et celle-ci doit disposer d'une politique efficace et d'un programme d'actions soutenu et suivi par la direction au plus haut niveau.

Dans un environnement en mutation rapide, la notion de risque prend une nouvelle dimension au cœur des préoccupations des organisations. Ces dernières sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un contexte qu'elles souhaitent maîtriser. Pour ce faire, elles doivent mettre en place un dispositif de contrôle leur permettant d'atteindre efficacement leurs objectifs et de maîtriser leurs activités.

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. En effet, toute entreprise est soumise à des risques tels ceux propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et ceux spécifiques à chaque activité. C'est pour faire échec aux risques inacceptables que l'entreprise met en place le dispositif de contrôle interne.

Depuis plusieurs années, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer le contrôle interne dans les établissements de crédit. En effet, les banques ont vécu de profonds bouleversements dans les

années quatre vingt se traduisant par la décentralisation et l'internationalisation des activités, la croissance des volumes d'opérations, le développement des produits sophistiqués et la prise de risque dans un contexte de baisse des marges. Cet environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel évoluent les établissements de crédit a donc nécessité l'existence de systèmes d'analyse, de mesure, de maîtrise des risques performants qui complètent ainsi le dispositif prudentiel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## PROBLEMATIQUE

Au cours des deux dernières décennies, les innovations rapides intervenues sur les marchés financiers, les scandales boursiers, l'internationalisation et la densification des flux financiers ont profondément bouleversé le paysage bancaire. De plus, les progrès technologiques, et la déréglementation du paysage bancaire par les autorités monétaires, offrent de nouvelles opportunités aux banques et établissements financiers.

Dans l'exercice de leurs métiers, les banques sont exposées à des risques divers et variés. Ces risques prennent donc une nouvelle dimension au cœur des préoccupations des banques et des établissements financiers qui sont en permanence confrontés à l'amélioration de leur performance sous des contraintes multiples. La maîtrise de ces risques devient, alors, un gage de réussite. Ainsi, pour qu'elles deviennent compétitives, les banques se doivent de mettre en place et faire fonctionner correctement un dispositif de contrôle interne, leur permettant ainsi d'atteindre efficacement leurs objectifs, à travers une bonne maîtrise de leurs activités.

L'activité bancaire s'exerce aujourd'hui dans un environnement évolutif, offrant aux banques d'importantes opportunités, mais qui se caractérisent par des risques complexes et variables, mettant à défaut les approches traditionnelles de la gestion bancaire.

Par conséquent, les banques se doivent d'acquérir rapidement des capacités de gestion des risques et d'adaptation à leur environnement si elles veulent :

- survivre dans un environnement orienté vers le marché,
- résister à la concurrence,
- soutenir une croissance économique pilotée par le secteur privé.

Dans un tel environnement en perpétuel évolution, la banque ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider à la prise de décisions. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels.

Dans la zone de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), ce dispositif de contrôle interne pour les banques et les établissements financiers est assuré par la commission bancaire (Commission Bancaire, 2000 : 108).

La maîtrise des risques et les processus de contrôle interne sont deux éléments essentiels du dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur bancaire pour assurer sa pérennité.

Le contrôle interne doit jouer un rôle de protection et de prévention des risques immédiats et futurs pour la bonne marche de l'entreprise et sa pérennité. Il doit en outre, revêtir un caractère plutôt dissuasif que répressif et participer activement à la création des conditions qui minimisent les fraudes, les négligences et les erreurs pour éviter que les fraudeurs ne soient en situation d'incitation.

Pour qu'il y ait une bonne maîtrise des risques, il nous a paru opportun de proposer les alternatives de solutions ci-après :

- la mise en place d'une bonne culture de contrôle interne tenant compte de l'évolution de l'environnement bancaire,
- sensibiliser le top management et le personnel sur les enjeux du risque,
- avoir une cartographie mettant en exergue les risques existants et les risques probables,
- assurer une gestion efficace des risques avec un bon système de contrôle interne.

La dernière solution nous semble être la mieux appropriée, car la mise en place d'un bon contrôle interne permet l'anticipation de la gestion des risques.

La question principale que l'on peut se poser est de savoir :

*Comment mettre en place un système de contrôle interne efficace qui contribue à réduire les risques ?*

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les risques auxquels les banques doivent faire face ?
- Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour y faire face ? En d'autres termes quels sont les instruments qui leurs permettent de se protéger contre les risques identifiés ?

Ce sont ces préoccupations qui ont motivé le choix de notre projet de recherche, d'où le thème de ce mémoire :

**« Contrôle interne appliqué à la gestion des risques bancaires : cas de la Banque Malienne de Solidarité (BMS) ».**

L'objectif principal visé par notre projet de recherche consiste à montrer la place qu'occupe le contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires.

Les objectifs spécifiques nous permettent de :

- Montrer la place du contrôle interne dans l'environnement bancaire ;
- anticiper sur les risques en s'appuyant sur une bonne politique de contrôle interne ;
- rechercher les moyens de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire.

Les banques appartiennent à un secteur fortement réglementé ; la stabilité de leurs activités est indispensable au bon fonctionnement de l'économie nationale. La Banque Malienne de Solidarité (BMS) qui ne déroge pas à cette règle, a mis en place un dispositif de contrôle interne dont le Service Audit et Inspection, a en charge de veiller à son bon fonctionnement. Ce dispositif est mis en place par le Management pour mieux répondre aux exigences du gouvernement d'entreprise.

De ce fait ce travail nous permettra de confronter nos connaissances théoriques avec la réalité du terrain. En outre il nous permettra d'apporter notre contribution, aussi modeste soit-elle, à l'amélioration du contrôle interne et à la maîtrise des risques au sein de la BMS.

Pour la BMS, nous espérons, qu'à la fin de notre étude, nous pourrions mettre à sa disposition une liste énumérant de nouveaux risques qui n'ont pas été pris en compte par le plan d'Audit.

La démarche générale de notre étude consistera dans une première partie à montrer les caractéristiques de l'activité bancaire et les risques associés. Nous présenterons ensuite la gestion des risques bancaires, le contrôle interne et la méthodologie de l'étude. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de l'entité, à la description de l'existant, et enfin aux résultats de l'étude ainsi que les recommandations.

Une conclusion générale mettra fin à notre étude. Elle soulignera les apports et les limites de cette dernière, et ouvrira la voix à d'autres recherches.

**PREMIER PARTIE : CADRE THEORIQUE**

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE**



## INTRODUCTION

Les banques de plus en plus font face à de nombreuses contraintes. Compte tenu de la spécificité de leurs activités et de la place centrale qui est la leur dans l'économie nationale, elles sont soumises à certaines contraintes qui leur sont propres et qui pèsent sur leur stratégie d'action. Il est admis aujourd'hui comme une vérité scientifique que les pays les plus économiquement développés sont ceux qui ont le niveau d'intermédiation bancaire le plus élevé.

Nous allons voir dans un premier chapitre les caractéristiques de l'activité bancaire et les risques associés, et dans un second chapitre, le contrôle interne et la gestion des risques bancaires.

## **CHAPITRE 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE BANCAIRE ET LES RISQUES ASSOCIES**

L'activité des établissements de crédit consiste à assurer, dans l'espace et dans le temps, un rôle d'intermédiaire financier entre les agents économiques.

Les établissements de crédit sont donc au cœur des activités économiques et assurent d'une certaine manière une « mission de service public ». Leur bon fonctionnement est un indicateur de la santé économique d'un pays.

### **Section 1 : L'activité bancaire**

#### **1.1 : La définition de la banque**

Les banques sont des établissements de crédit qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque et sont considérées comme des personnes morales ; ces établissements peuvent effectuer certaines opérations connexes à leur activité. (BERNET-ROLLANDE, 2002 : 3). En allant plus loin on peut dire que les banques sont des sociétés commerciales qui exercent toutes les opérations de banque reconnues par la loi bancaire. Elles adhèrent généralement à une association professionnelle de banques et au mécanisme de solidarité créé par l'association au cas où elle viendrait à faillir. On y trouve :

- des banques dites universelles : multi-marchés et multi-produits,
- des banques spécialisées sur certains types de produits (crédit immobilier, crédit à la consommation) ou sur un type de clientèle (banques d'affaires, de grandes entreprises),
- des banques de marchés intervenant préférentiellement sur le marché des capitaux. (MONKAM-DAVERAT, 2002 : 18)

## 1.2 : Le rôle des banques dans le système économique

Les banques doivent jouer un rôle de premier plan si l'on veut développer l'économie d'un pays. En effet, les banques jouent un rôle primordial dans la création monétaire avec les crédits accordés aux agents économiques. Cette création de monnaie par le système bancaire dans son ensemble, représente plus de 80% des contreparties de la masse monétaire.

Il appartient également aux banques d'assurer le financement des investissements nécessaires à l'économie. N'oublions cependant pas que les banques n'ont pas un pouvoir de création de monnaie indéterminée par le biais des crédits. Cependant dans la zone UMOA, nous avons une population totale de plus de 73 millions d'habitants dont 45% de population active, le taux de bancarisation est de 6%<sup>1</sup> (CLAVERANNE, 2005 : 184), l'activité bancaire est loin encore de couvrir les secteurs économiques, ce qui doit amener les banques locales à un meilleur déploiement, pour faciliter l'accès des agents économiques aux services bancaires et d'octroi de crédits.

Toutefois, une limite importante à l'action du système bancaire dans le circuit économique, c'est la structuration de leur portefeuille de ressources. Il est constaté que les dépôts à vue constituent les ressources les plus importantes des banques. Par conséquent, la critique qui est faite au système bancaire composé majoritairement de banques commerciales qui ont des impératifs de rentabilité, c'est qu'elles ne font pas suffisamment de crédits d'investissement cette critique est à relativiser.

En effet, elles ne disposent pas de ressources stables leur permettant de satisfaire ces investissements. Sinon, du point de vue de la structuration, elles subissent la « transformation » c'est-à-dire qu'elles sont obligées d'utiliser des ressources courtes pour financer des emplois à moyen ou long termes. (DIOP, 2004 : 5).

---

<sup>1</sup> Nombre de guichets par habitant. Fin 2003

## Section 2 : Les opérations de banque

### 2.1 : Les opérations de collecte de l'épargne

L'épargne est la partie des revenus qui n'est pas consommée immédiatement et qui peut être affectée à des charges futures. Elle est constituée par l'excédent des ressources sur les dépenses. Les banques jouent un rôle essentiel pour l'épargne des particuliers. L'épargne constitue donc leurs premières activités (REFAIT, 1996 : 15).

La collecte des ressources se matérialise sous diverses formes. Selon DE COUSSERGUES (1996 : 62), on retrouve la collecte de l'épargne à travers les comptes à vue, les comptes sur livrets, les comptes à terme et les bons de caisse.

La collecte de ressources d'une banque fait l'objet d'une politique afin de parvenir à une masse suffisamment stable pour générer une rentabilité conséquente par rapport aux moyens mis en œuvre.

Les ressources collectées par la banque servent au financement de ses emplois, d'où une adéquation entre la politique de collecte de dépôts et la politique de leur utilisation ou emplois.

### 2.2 : Les opérations de distribution de crédits

Un banquier appelle opération de crédit toute opération par laquelle, faisant confiance à son client, il accorde à celui-ci le concours de ses capitaux ou de sa garantie.

Ainsi les opérations de crédit se classent en deux groupes. Dans le premier groupe, le banquier apporte des fonds et consent un prêt, une avance en compte courant, un escompte d'effet de commerce. Pour les opérations du second groupe, il s'engage en faveur de son client, soit il accepte une traite tirée par ce client, soit il se porte caution en sa faveur auprès d'une administration, mais il ne lui fournit pas de capitaux. En réalité cette distinction n'est pas aussi absolue qu'il paraît à première vue. Le banquier qui s'est porté caution d'un de ses clients peut être appelé à décaisser des sommes importantes et doit envisager les répercussions que son engagement peut avoir sur sa trésorerie.

(FERRONNIERE & al, 1980 : 241)

## 2.3 : Les opérations de prestations de services

Si l'activité principale du banquier est de recueillir des dépôts pour consentir des crédits, il lui arrive aussi fréquemment d'assurer à sa clientèle d'autres services qui lui permettent de fidéliser cette dernière par une certaine personnalisation de ces services.

Parmi ces prestations de services, nous avons :

### 2.3.1 : Les services matériels

#### 2.3.1.1 : Location de coffres-forts :

La banque peut mettre à la disposition de ses clients des coffres-forts afin que ces derniers abritent en lieu sûr les biens qui représentent une certaine valeur marchande (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 95).

Les banques proposent traditionnellement à leur clientèle, un service de garde de leurs objets de valeurs ou de leurs titres. La garde des objets de valeur passe par la location de coffres-forts. En contre partie de la garde, la banque facture des droits de garde (MONKAM-DAVERAT, 2002 : 16).

#### 2.3.1.2 : Le change manuel :

Dans n'importe quel pays, la monnaie nationale est la seule admise, en principe, en règlement des achats ou prestations perçues.

Lorsque qu'une personne désire aller à l'étranger, il devra donc se procurer des devises, c'est-à-dire la monnaie du pays concerné. On appelle, en effet devises toutes les monnaies autres que celle de notre pays. De même, un étranger peut désirer échanger ses devises contre notre monnaie nationale. La banque est à même d'assurer à ces deux types de clientèle ce service appelé change manuel : vente de devises aux nationaux ou résidents, achats de devises aux étrangers ou non résidents (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 96).

#### 2.3.1.3 : Banque à domicile :

La concurrence acharnée et les moyens de communication modernes ont conduit les banques à proposer à leur clientèle des services toujours sophistiqués tels que « la banque à domicile » par le biais de l'internet. L'établissement bancaire s'équipe d'un centre serveur accessible au moyen d'un micro-ordinateur au bureau ou à domicile peut consulter son solde, effectuer des ordres de virement internes ou externes, demande de crédit etc. (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 96).

La situation actuelle est marquée par le développement des services informatiques et de banque à domicile avec l'extension des opérations dites en lignes (via internet). Les grandes entreprises se sont vues proposées par les banques depuis une trentaine d'années, des services informatiques pour automatiser leur recouvrement ou leur règlement avec notamment des liaisons directes entre l'ordinateur de la banque et celui de l'entreprise cliente. Aujourd'hui le développement de l'internet, la simplicité de son protocole de communication et la connexion facile avec les systèmes informatiques des entreprises permet une plus grande intégration de la relation banque/entreprise avec une proposition de nombreux produits et services par la banque directement sur son site internet. La fréquentation du guichet se restreint alors aux opérations pour lesquelles le contact physique est indispensable. L'offre de banque à domicile pour les particuliers est également entrain d'être transformée avec le développement des prestations en ligne. Le particulier peut dorénavant y effectuer une bonne partie des opérations qu'il effectuait naguère au guichet (virement, consultation de compte, commande de chéquier...) (MONKAM-DAVERAT, 2002 : 17).

#### 2.3.1.4 : Banque 24h sur 24h :

Pour satisfaire une clientèle toujours plus sollicitée, les banques sont à même d'offrir un service de caisse 24h sur 24h et ce au moyen des guichets automatiques de billet (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 97).

### 2.3.2 : Les services immatériels

#### 2.3.2.1 : La gestion de patrimoine :

De plus en plus le banquier propose à sa clientèle la prise en charge de la gestion de l'ensemble de son patrimoine : gestion des actifs, gestion du passif, etc. (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 98)

#### 2.3.2.2 : Les produits d'assurance :

Les banques et les assureurs se font de plus en plus une concurrence acharnée. L'assureur propose souvent des crédits ou des placements et le banquier des produits d'assurance (BERNET-ROLLANDE, 1997 : 98).

## Section 3 : La notion de risque et son impact sur les activités bancaires

### 3.1 : Définition du risque

Dans son lexique *les mots de l'audit*, l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Interne (IFACI) définit le risque comme étant «un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise (RENARD, 2006 :139).

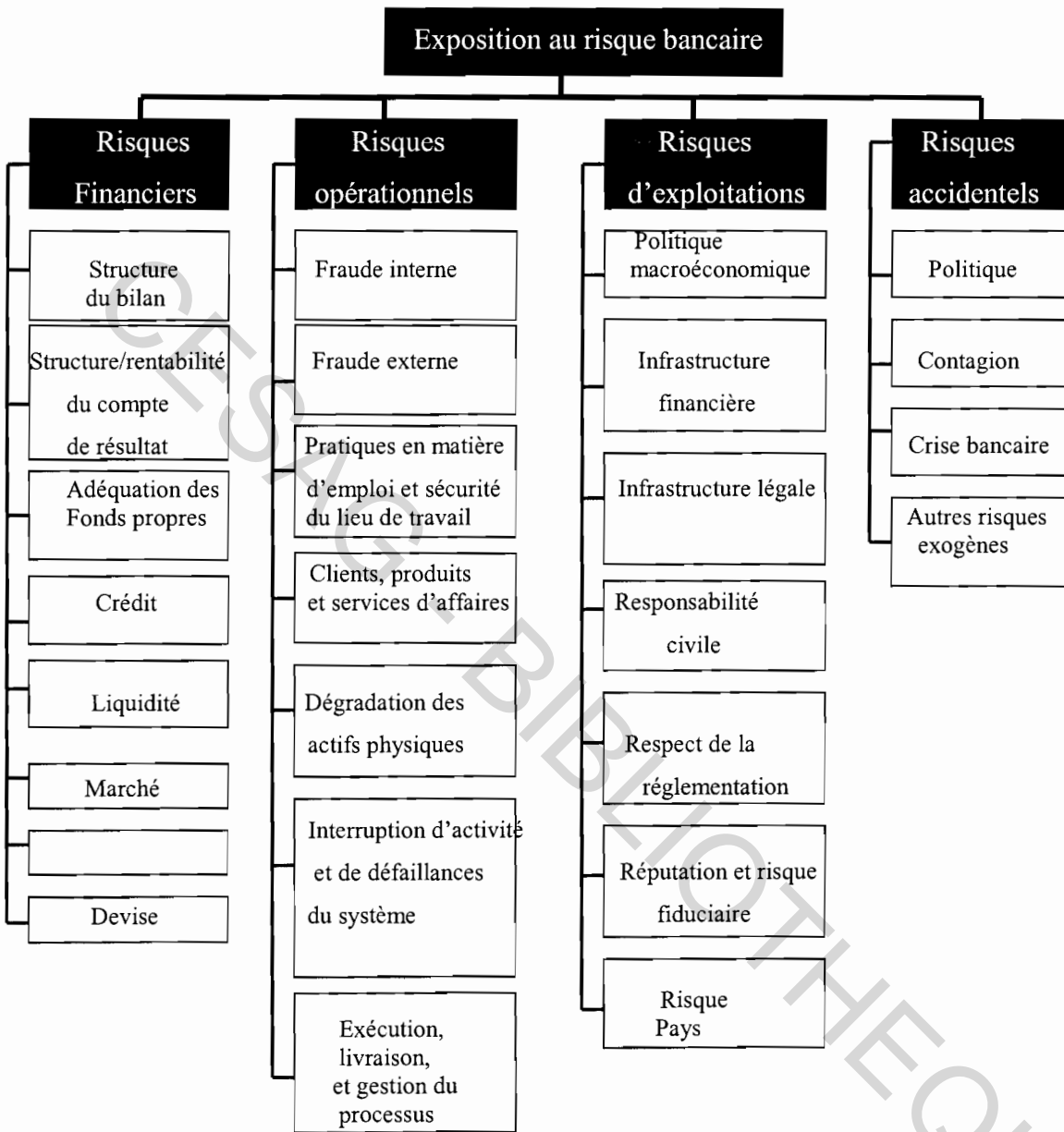
Le dictionnaire le Petit Robert (1997 : 1990) nous montre que le risque a un coté négatif et un coté positif c'est-à-dire qu'il se définit comme un «danger éventuel, plus ou moins prévisible» ou «le fait de s'exposer à un danger, dans l'espoir d'obtenir un avantage». Autrement dit un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats (PERCIE du SERT, 1999 : 7).

### 3.2 : Les risques liés à l'activité bancaire

Au cours de leurs activités, les banques sont exposées à une vaste série de risques. En général les risques bancaires se classent en quatre catégories (GREUNING & al, 2004 :3)

- Les risques financiers ;
- les risques opérationnels ;
- les risques d'exploitation ;
- les risques accidentels

Figure N°1 : Le champ du risque bancaire



Source : (CREUNING et BRATANOVIC, 2004 : 4)



### 3.2.1 : Les risques financiers :

Ils se subdivisent en deux types de risques

#### 3.2.1.1 : Les risques purs :

➤ Le risque de liquidité : Selon GREUNING & al. (2004 :168), le risque de liquidité est le risque pour la banque de ne pas disposer de la quantité de fonds suffisante pour pouvoir satisfaire à ses obligations. Le risque de liquidité pour (SARDI & al, 2001 : 359) ou absence de liquidité donc d'illiquidité est le risque encouru par une banque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements par l'impossibilité de se procurer les fonds dont elle a besoin. Ce risque peut provenir d'un décalage entre la durée des ressources exigibles et celle des emplois réalisables.

➤ Le risque de crédit : De façon générale, le risque de crédit ou de contrepartie ou encore de signature (ces différentes expressions étant équivalentes) est le risque de défaillance d'une contrepartie sur laquelle est détenue une créance ou un engagement de hors bilan assimilable.

Il convient toutefois de distinguer le risque de crédit à titre principal qui est le risque de perte lié à la défaillance d'un débiteur sur lequel l'établissement de crédit détient un engagement et le risque de crédit à titre accessoire qui présente deux aspects : le risque de disparition d'une opportunité et le risque de règlement-livraison (CALVET, 2000 : 78).

Selon SARDI (2002 :39), le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés (risque enregistré dans le bilan). Il peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée (risque enregistré dans le hors-bilan).

➤ Le risque d'insolvabilité : Il concerne la survie de la firme bancaire et est la conséquence de manifestation d'un ou plusieurs des risques bancaires qu'une banque n'a pu prévenir. L'insolvabilité d'une banque débute en général par une crise de liquidité car dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la base d'informations vérifiées ou pas sur des pertes élevées, celui-ci ne peut plus se refinancer. L'analyse de ce risque repose sur plusieurs facteurs :

- La solidité financière de la banque, dépend du montant des fonds propres qui constituent une sécurité en cas de risques évoluant de façon adverse.
- La qualité de l'actionnariat : une grande importance est accordée à la situation financière des actionnaires et aux incitations que les autorités de tutelle pourraient utiliser pour les obliger à faire leur devoir.
- La place de l'établissement de crédit dans le système financier : il est évident que le risque d'insolvabilité présenté par des banques de grande taille est moindre que celui des établissements de petite taille (EBOBISSE, 2006 :16)

### 3.2.1.2 : Les risques spéculatifs :

➤ Le risque de taux d'intérêt: Le risque de taux d'intérêt est le risque de perte consécutif à la variation des taux d'intérêt. C'est un facteur de vulnérabilité de la situation financière d'une banque à une évolution défavorable des taux d'intérêt (SARDI, 2002 : 265) Selon CALVET (2000 : 90), le risque de taux d'intérêt est le risque de perte lié à une évolution défavorable des taux pour la devise concernée. Il concerne deux grands types d'opérations, les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

- Les opérations d'intermédiation présentent un risque de taux d'intérêt lorsque les références de taux sont différentes pour une créance et une dette associées.
- Les opérations de marché peuvent également comporter un risque de taux, qui est alors volontairement encouru sur la base des anticipations qui sont faites.

➤ Le risque de change : Le risque de change est le risque de perte ou de dépréciation du patrimoine que l'on court en cas de variation des cours des devises les unes par rapport aux autres. On peut notamment être exposé à ce type de risque lorsque l'on détient des créances, des dettes ou des engagements libellés en devises (BERNHEIM & al, 1993 : 215).

Par contre le risque de change pour (CALVET, 2000 : 91) est le risque de perte lié à une évolution défavorable du cours d'une devise contre franc. Il peut également concerner les opérations d'intermédiation et les opérations de marché.

- Les opérations d'intermédiation présentent un risque de change lorsque la créance et la dette associées sont libellées dans deux devises distinctes.

- Les opérations de marché peuvent également comporter un risque de Change volontairement encouru, ces opérations étant souvent réalisées à partir d'instruments dérivés (futures et options de change, swaps de devises).

### 3.2.2 : Les risques opérationnels

La définition des risques opérationnels ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle diffère d'un organisme à un autre. Ces définitions sont néanmoins proches.

Le risque opérationnel est défini par le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02 comme le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement (SARDI, 2002 : 41)

Le Comité de Bâle le définit comme le risque direct ou indirect de perte résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'événements externes (SARDI, 2002 : 41)

#### 3.2.2.1 : Le risque de procédure :

Le risque de procédure (ou risque administratif) est le risque de perte résultant de la défaillance d'un système de traitement manuel ou automatisé (CALVET, 2000 : 110)

#### 3.2.2.2 : Le risque juridique:

Le risque juridique, dont l'impact financier est susceptible d'être considérable, recouvre notamment les aspects suivants : le risque de l'inapplicabilité d'un contrat, le risque du banquier prêteur envers un client connaissant des difficultés financières, le risque d'être condamné à verser des dommages-interêts à une contrepartie, en raison d'une erreur (CALVET, 2000 : 111).

Le CRBF 97-02 définit le risque juridique comme le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations. Ce risque peut se manifester de nombreux domaines et manières diverses :

- Mauvaise rédaction ou insuffisance de documentation de contrats qui rend leur exécution impossible ou difficile ;
- Les procès intentés pour maintien abusif des concours ou au contraire pour rupture abusive des concours ;
- Des garanties qui ne peuvent être mises en œuvre du fait de l'incertitude juridique (SARDI, 2002 : 41).

#### 3.2.2.3 : Le risque informatique :

Les métiers bancaires requièrent des systèmes d'information efficaces et sûrs. L'inadaptation du système informatique aux activités exercées peut notamment avoir pour conséquences une moindre productivité ainsi que des difficultés à suivre et à gérer des risques encourus. Par ailleurs, les insuffisances de la sécurité informatique qui peuvent se traduire par des pannes, des pertes d'information, des actes de malveillance peuvent entraîner de multiples dysfonctionnements : interruption temporaire de certaines activités, omission de certaines obligations contractuelles, erreurs envers des contreparties etc. (CALVET, 2000 : 111).

Selon SARDI (2002 : 42), l'informatique est un véritable outil de production dans une banque. Son efficacité est un facteur décisif dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles, l'insuffisance de maîtrise de systèmes de plus en plus complexes, constituent des risques importants avec des conséquences directes sur la rentabilité et la qualité des services. L'absence ou la faiblesse des procédures de sauvegarde ou de back-up peut entraîner des pertes significatives.

#### 3.2.2.4 : Le risque humain :

Le risque humain est le risque que les exigences attendues des moyens humains ne soient pas satisfaites :

- exigence de compétence et de disponibilité, qui concerne toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques ;
- exigence de déontologie (CALVET, 2000 : 112).

#### 3.2.2.5 : Les risques matériels :

Les risques matériels sont les risques d'indisponibilité temporaire ou prolongée des moyens (immeubles, parc informatique...) nécessaires à l'exploitation en raison notamment de causes accidentelles (incendie...) (CALVET, 2000 : 112).

#### 3.2.3 : Les risques d'exploitation

##### 3.2.3.1 : Le risque pays :

Le risque pays est donc le risque de non-remboursement de la créance détenue sur un débiteur privé ou public en raison de la situation économique et/ou politique du pays dans lequel est situé le débiteur, et ce, quelle que soit la situation financière de ce débiteur (le risque pays est clairement distinct du risque de contrepartie lorsque le débiteur est privé ; au contraire, ces deux risques tendent à se confondre lorsque le débiteur est public) (CALVET, 2000 : 97).

Il peut être défini également comme des créances et les engagements hors-bilan assimilés sur des débiteurs publics ou privés résidant dans des pays qui ont :

- obtenu ou sollicité un accord de rééchelonnement de leur dette dans un cadre Multilatéral ;
- interrompu des paiements ;
- une situation financière qui justifie la constitution de provisions (MONKAM-DAVERAT, 2002 : 27)

##### 3.2.3.2 : Le risque réglementaire :

La réglementation bancaire est extrêmement complexe et impose des contraintes sévères aux établissements de crédit. Leur non-respect peut se traduire par des amendes ou sanctions imposées par les autorités judiciaires ou de contrôles (SARDI, 2002 : 42)

#### 3.2.4 : Les risques accidentels

##### 3.2.4.1 : Les risques politiques :

Les risques politiques sont générés par une défaillance dans le pilotage et le positionnement de l'établissement. Ils comprennent :

- Le risque de stratégie : c'est le risque dû à un mauvais positionnement stratégique de l'établissement (mauvaise orientation générale, déséquilibre entre moyens, objectifs...).
- Le risque de management : risque dû à une défaillance des dirigeants (équipe dirigeante mal informée, défaillante ou divisée, insuffisance de contrôle et d'organisation) (MONKAM-DAVERAT, 2002 : 26).

#### 3.2.4.2 : Le risque systémique :

Le risque systémique est issu d'une discordance entre les comportements des intervenants des différents sous-systèmes et les mécanismes de régulation qui provoque un déséquilibre général et de grande ampleur.

La manifestation de ce risque est la crise systémique. Le déséquilibre initial de l'un des sous-systèmes se propage à l'ensemble du système financier par le jeu de réactions en chaîne. Puis le déséquilibre de la sphère financière s'étend à l'ensemble de l'économique. Dans la mesure où les banques sont parties prenantes des trois sous-systèmes, elles sont au cœur du risque systémique (DE COUSSERGUES, 2002 : 34).

Le risque systémique selon (PEYRARD, 2001 :223), est le risque que l'insolvabilité d'une banque importante entraîne l'impossibilité pour d'autres banques d'honorer leurs engagements, d'où effet de domino, entraînant d'autres défaillances.

**Conclusion :** Les banques sont les plus grands pourvoyeurs de capitaux. Elles contribuent fortement à accroître l'économie d'un pays, par conséquent elles méritent une attention particulière quant à la maîtrise des risques auxquels elles s'exposent au quotidien.

Nous allons voir dans le prochain chapitre que cette maîtrise des risques dépend fortement d'une bonne maîtrise de la cartographie des risques et de la mise en place d'un système de contrôle interne performant.

## INTRODUCTION

Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'au niveau de sa direction. Un tel système peut aussi garantir que la banque agit dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, programmes, règles et procédures internes; il atténue, en outre, le risque de pertes imprévues ou d'atteinte à la réputation de l'établissement.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections. Nous allons aborder le contrôle interne dans la section 1, ensuite dans la section 2 la maîtrise des risques bancaires et enfin dans la section 3 la cartographie des risques.

## CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES

La maîtrise des risques implique une démarche rationnelle pour identifier les risques, les mesurer, les analyser et mettre en place les parades les plus efficaces. Pour cela le facteur essentiel demeure l'existence d'un environnement sain et sécurisé par une forte culture et un bon système de contrôle interne dont le management des risques est partie intégrante.

### Section 1 : Le contrôle interne

#### 1.1 : La définition et les objectifs de contrôle interne

##### 1.1.1 : La définition

Le Committee of Sponsoring Organisations (COSO) a défini, en 1992, le contrôle interne de la façon suivante :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations financières.
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. » (Ordre des experts comptables, 2005 : 11).

Sarbanes Oxley Act (SOX) le définit comme un dispositif conçu ou supervisé par les principaux dirigeants de l'organe exécutif d'une entreprise ainsi que le directeur financier, entériné par le conseil d'administration et dont le but est de fournir l'assurance raisonnable vis-à-vis du public quant à la fiabilité du reporting financier et de la préparation des états financiers, conformément aux principes comptables américains (ERNST & YOUNG AUDIT & al, 2003 : 281).



### 1.1.2 : Les objectifs de contrôle interne

Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC, 1992 : 25), le contrôle interne à quatre objectifs selon qu'il ait une incidence sur les comptes :

- La protection du patrimoine et des ressources : si le patrimoine et les ressources sont mal protégés, il existe un risque important que des pertes soient réalisées, mais ne soient pas reflétées rapidement et correctement dans les comptes de l'entreprise.

C'est pourquoi le terme protection prend ici un sens large qui couvre :

- la bonne conservation physique des biens ;
- les risques provenant de l'environnement naturel ;
- les risques provenant de l'environnement humain.
- La régularité et la sincérité des informations : en matière d'enregistrement des opérations d'ordre comptable, le contrôle interne doit permettre de s'assurer que :
  - les documents nécessaires au respect des obligations d'information extérieure, financière, fiscale, sociale... sont produits dans les délais et avec la qualité requise ;
  - les informations qui contribuent aux prises de décision de la direction présentent les mêmes caractéristiques.

Le contrôle interne sans incidence sur les comptes :

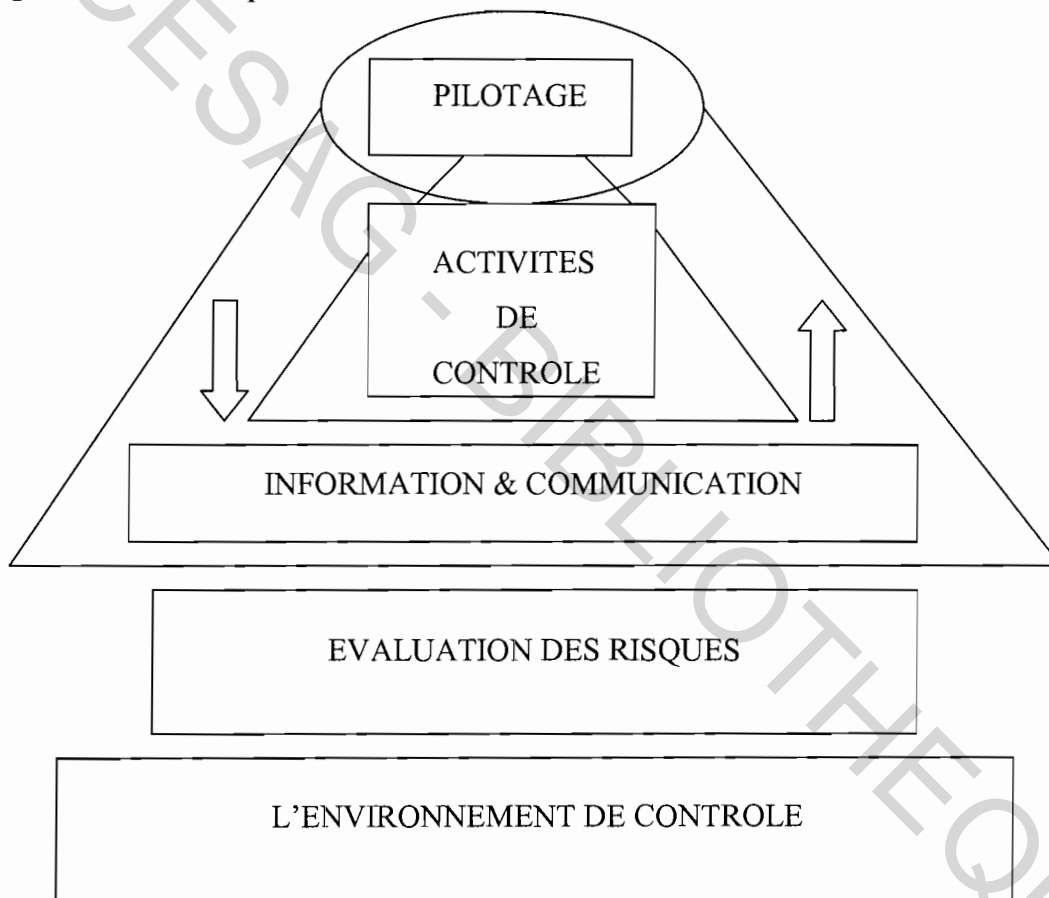
- Application des décisions de la direction : afin que chacun exécute correctement les tâches qui lui sont déléguées, l'organisation doit assurer :
  - une parfaite transmission des instructions à leurs destinataires ;
  - une diffusion d'informations suffisamment claires pour éviter d'être mal interprétées par leurs destinataires ;
  - une adéquation des instructions données et des moyens mis à la disposition de ceux chargés de les appliquer ;
  - des procédures de compte rendu d'exécution.
- Améliorations des performances : à tous les niveaux de l'entreprise, des mesures sont prises tendant à améliorer le rapport coût/efficacité des opérations.

## 1.2 : La mise en œuvre du contrôle interne

Les composantes du contrôle interne constituent les dispositifs que chaque manager doit s'attacher à mettre en place. Le système de CI diffère d'une société à l'autre. La qualité d'un système de contrôle interne dépend de la cohérence de l'ensemble des composantes.

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés au processus de gestion :

Figure N°2 : Les composantes du contrôle interne



Source : Inspiré de COOPERS & al (1998 :29)

- Environnement de contrôle : les individus (leurs qualités individuelles, et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur (BARNIA, 2006 :12); pour COOPERS & al (1998 :35). L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et le style de management, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation, enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.
- Evaluation des risques : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants (BARNIA, 2006 :12).  
Selon COOPERS & al (1998 :49), toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.
- Activités de contrôle : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs (BARNIA, 2006 :12). En d'autres termes, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la

mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions (COOPERS & al, 1998 : 71)

- Information et communication : les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations (BARNIA, 2006 :12); pour COOPERS & al (1998 :83), l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise mais également celles qui, liées à son environnement externe (faits marquants, marche de l'activité, contexte général), sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes comme au reporting externe. Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale. Le management doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes. Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires, est également nécessaire.

- Pilotage : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte (BARNIA, 2006 : 12).

Selon COOPERS & al (1998 :95), les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés, afin qu'en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques utilisées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de CI doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

## Section 2 : La Maîtrise des risques bancaires

### 2.1: La définition et les objectifs du management des risques

#### 2.1.1 : La définition du management des risques

Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation (IFACI & al, 2005 :5).

#### 2.1.2 : Les objectifs du management des risques

Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre de référence du Risk Management vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- Objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent,
- Objectifs opérationnels : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
- Objectifs de reporting : liés à la fiabilité du reporting,
- Objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (IFACI & al, 2005 :30).

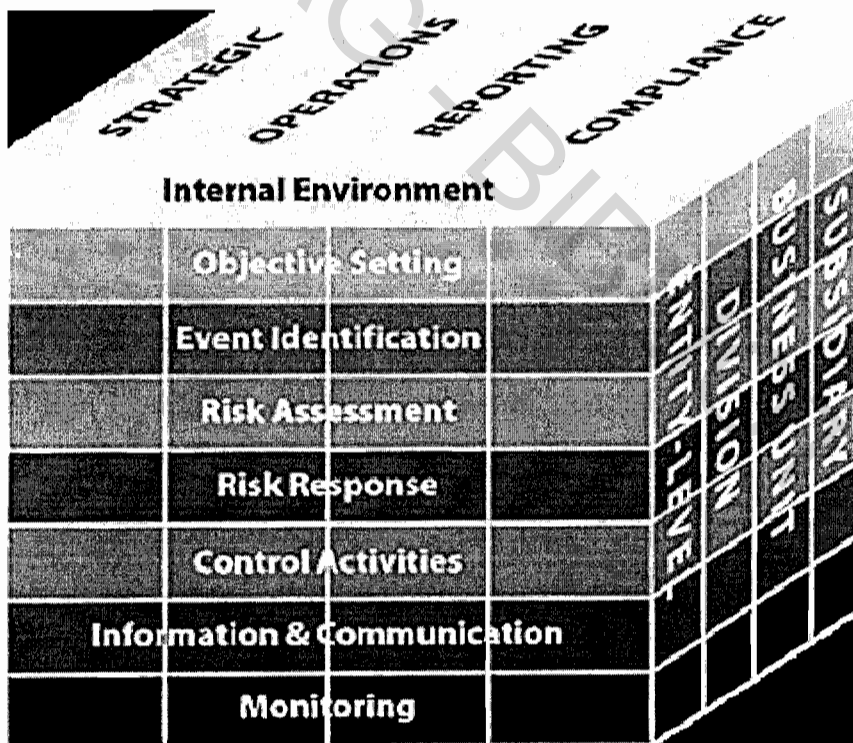
## 2.2: La mise en oeuvre de management des risques

Un dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée, et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants (IFACI & al, 2005 :32):

- Environnement interne : l'environnement interne constitue le fondement structurel de tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Il exerce une influence sur la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés. Il a également une influence sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations.
- Fixation des objectifs : la fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent pré exister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.
- Identification des risques : les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation doivent être identifiés. L'identification des événements implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte des objectifs.
- Evaluation des risques : les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. Les risques sont évalués d'après leur caractère inhérent et résiduel, cette évaluation prenant en compte leur probabilité d'occurrence et leur impact.
- Traitement des risques : les collaborateurs identifient et évaluent les différentes solutions de traitement des risques, évitement, acceptation, réduction ou partage des risques. Le management définit ensuite les actions nécessaires qui permettront d'aligner les risques avec le seuil de tolérance et l'appétence de l'organisation pour le risque.

- Activités de contrôle : des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en application des actions de traitement des risques.
- Information et communication : les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées dans un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d’assumer leurs responsabilités. Les informations sont indispensables à tous les niveaux de l’organisation pour identifier, évaluer et traiter les risques.
- Pilotage : le dispositif de management des risques est piloté et adapté aussi souvent que nécessaire. Ainsi, il permet de réagir rapidement, au fur et à mesure que les conditions l’exigent.

Figure N°3 : Les objectifs et composants du management des risques



Source : BARNIA (2006 : 32)



## Section 3 : La cartographie des risques

### 3.1 : La définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil qui permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque qui peut être acceptable ou inacceptable. Elle permet d'une part d'éclairer le management sur le risque potentiel identifié et d'autre part lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée.

La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique très puissant pour connaître et rendre compte des aléas, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

Elle permet de :

- de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation (YAZI, 2006 : 126).

C'est aussi un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation s'appuyant sur une identification des risques. Ces risques se voient ensuite attribuer des caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte (DE MARESCHAL, 2003 : 15).

### 3.2 : Les objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, elle permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation.
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités.
- Permettre à la Direction Générale, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :

- Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
- Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est à dire fixer les priorités (RENARD, 2006 : 140).

### 3.3 : La démarche d'élaboration de la cartographie des risques

#### 3.3.1 : Les différentes approches d'élaboration

La conception d'une cartographie de risque peut résulter de trois démarches (Leclerc & al, 2003 :6-9) :

- La démarche Top-down ;
- La démarche Bottom-up ;
- La combinaison des deux

##### 3.3.1.1 : Le Top-down :

C'est une démarche qui consiste à partir du sommet. Elle est relative à la réalisation de la cartographie par le service d'audit ou le responsable du management des risques qui maîtrise mieux les risques de l'entreprise. Par la suite les risques détectés sont soumis aux opérationnels pour leurs avis.

##### 3.3.1.2 : Le Bottom-up :

Il signifie une implication forte des opérationnels. Chaque responsable opérationnel établit son propre "risk assessment" car on suppose qu'il est le plus habilité à connaître les risques auxquels son activité peut être exposée. Les risques sont par la suite soumis aux risk manager ou au responsable de l'audit interne qui détermine les risques les plus importants de l'entreprise.

### 3.3.1.3 : La démarche combinée :

Chaque responsable opérationnel définit les risques de son activité et de proche en proche en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques. Par la suite, le risk manager ou le responsable de l'audit interne soumet à la direction la liste des risques considérés comme essentiels puis la fait redescendre afin que chacun des responsables fasse une relecture pour s'assurer que tout est bien pris en compte.

Aucune de ces trois démarches ne s'impose. L'utilisation de chacune est fonction des organisations et de leurs objectifs

### 3.3.2 : Les étapes clés d'élaboration de la cartographie des risques

#### 3.3.2.1 : Identification des risques :

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre des mesures adéquates afin de les limiter.

##### 3.3.2.1.1 : Les méthodes d'identification :

###### a- Identification basée sur l'atteinte des objectifs :

Il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette identification est un exercice assez complexe dans sa réalité.

###### b- Identification par l'analyse historique :

C'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques.

c- Identification basée sur l'analyse de l'environnement :

L'analyse de l'environnement est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

d- Identification par les tâches élémentaires :

C'est une démarche que l'auditeur connaît bien. C'est celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne.

De manière concrète il s'agit de se poser la question de savoir que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou si elle n'est pas du tout exécutée ? (RENARD, 2005 :184).

### 3.3.2.1.2 : Les outils d'identification

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques. Nous citons parmi tant d'autres les outils suivants :

- Le questionnaire : Le choix du questionnaire est souvent fait pour l'identification des risques. Il est administré dans un premier temps aux opérationnels et une analyse est par la suite faite par les spécialistes (Leclerc & al, 2003 :9).
- Le brainstorming : Les acteurs, avec des sensibilités différentes mais sur la base d'un même langage sont regroupés en atelier et à partir d'un brainstorming vont dégager les risques de l'entreprise. L'avantage de cette pratique est qu'elle permet de dégager un nombre important de risques compte tenu de la sensibilité de chacun des intervenants et de diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise.
- Les tableaux d'identification : Nous avons entre autres, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA), le tableau d'identification des risques conçu par Renard et le tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI.

- Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) :

Le TFfA permet de recenser lors du plan d'approche, les différents risques pouvant affecter une activité ou une opération spécifique après sa décomposition en objets auditables. Les risques sont recensés au regard des objectifs du contrôle interne par rapport à l'activité.

**Tableau N°1 : Tableau des forces et faiblesses apparentes**

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA <sup>1</sup> / indicateurs et indices	Opinion			Commentaires ou réf
				F/f	conséquences	d°de confiance	

**Source :** (LEMAN, 1995 :64)

<sup>1</sup> Pratiques d'organisations communément adoptées

- Tableau d'identification des risques établi par Renard :

Il présente en grande partie les mêmes caractéristiques que le TFfA. Cependant, il a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque attaché à la tâche comme le montre la représentation ci-dessous.

**Tableau N°2: Identification des risques selon Renard**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat

**Source :** (RENARD, 2002 :16)

- Tableau d'identification des risques préconisé par l'IFACI

Contrairement aux deux précédents, après la définition de l'objectif, un filtrage par arbre causal permet de remonter des risques sources aux risques incidents en passant par les risques concourants comme on le voit ci-contre.

**Tableau N°3 : Recensement des risques d'une activité selon IFACI**

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents

Source : (IFACI, 2003 :10)

### 3.3.2.2 : Evaluation des risques :

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Deux (02) méthodes permettent d'évaluer les risques.

- La méthode quantitative
- la méthode qualitative

#### 3.3.2.2.1 : La méthode quantitative :

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. (Desroches & al, 2003 : 59).

Cette méthode rassemble les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune.

#### 3.3.2.2.2 : La méthode qualitative :

Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises. (Desroches & al, 2003 : 58).

Le tableau ci-dessous illustre la relation entre le niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance du risque.

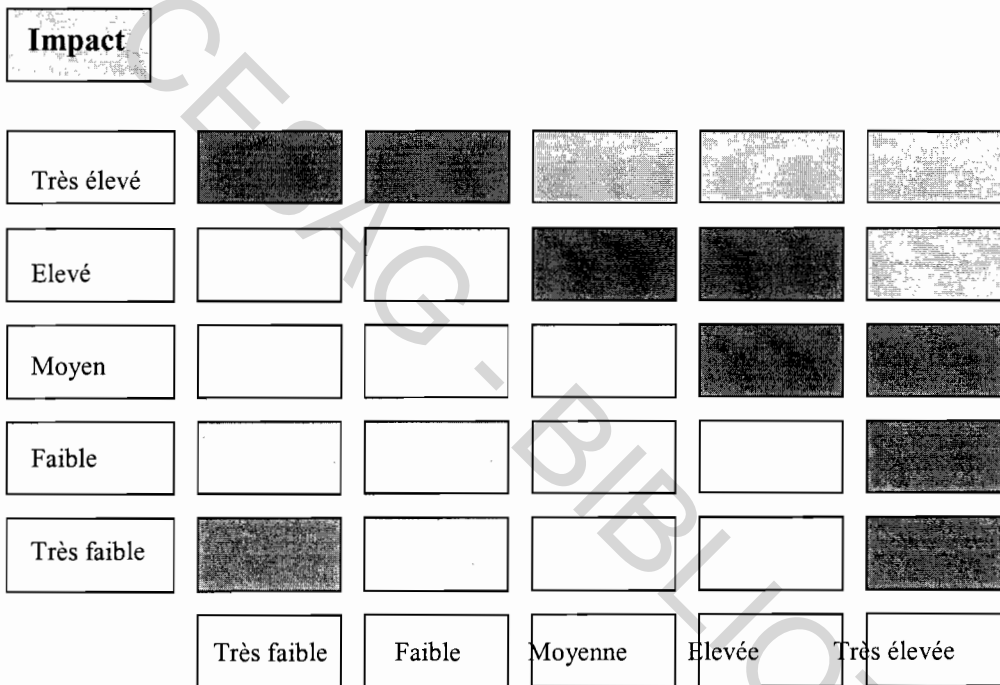
**Tableau N°4 : Mesures des contrôles et de la probabilité**

Niveau du contrôle interne	Probabilité de survenance du risque
Faible	Faible
Moyen	Moyenne
Elevé	Elevée

**Source :** (HAMADOU & al, 2006 :9)

Il faut toutefois noter que l'évaluation par ces deux (02) méthodes semble plus pertinente ; car elles reposent d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier ; perte de marché ; image...). La mesure de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutit à la conception d'une carte du niveau de risque qui se présente comme suit.

Figure N°4 : Hiérarchisation des événements des risques



Source : NICOLET& MAIGNAN (2005 :51-52)





### 3.3.2.3 : Traitement des risques :

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Il existe quatre catégories de traitement de risques :

- l'évitement : Cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique que de vendre un département ;
- la réduction : Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement ;
- le partage : Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque ;
- l'acceptation : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact (IFACI & al, 2005 :84).

Selon le conseil d'état de Genève (2006 :29), une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible), lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité ou de conséquence et la probabilité de survenance.

Les différentes solutions possibles de traitements sont :

- éviter le risque : le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable. La décision consiste à cesser l'activité à l'origine du risque.
- transférer le risque : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.
- limiter le risque : mise en place par les responsables hiérarchiques de mesures et contrôles spécifiques afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois.
- accepter le risque : aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, excepté son suivi.

En fonction de la solution retenue, il convient de considérer son effet en termes de probabilité et d'impact, de coûts et bénéfices ainsi que d'identifier les opportunités potentielles. Le choix du traitement doit porter sur une solution ramenant le risque global en deçà du seuil de tolérance souhaité par la hiérarchie.

**Conclusion :** Les établissements de crédit évoluent dans un environnement largement ouvert et réglementé. Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout gérer ses risques. Pour faire échec aux risques potentiellement dangereux, les banques doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne et veiller à sa bonne application.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

### Section 1 : Le modèle d'analyse et les éléments d'appréciations

#### 1.1: Le modèle d'analyse

La résolution de notre thème de recherche à travers une revue de littérature, nous a conduit à élaborer le modèle d'analyse suivants les trois variables :

- Les variables indépendantes
- Les variables intermédiaires
- Les variables dépendantes

##### 1.1.1: Les variables indépendantes

Nous avons comme variables indépendantes, le rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques conformément au circulaire N°10-2000/CB, les objectifs de contrôle interne, la mise en place d'un système de contrôle interne et l'évaluation du contrôle interne.

Ces composantes sont indépendantes parce qu'elles constituent la *norme réglementaire* à laquelle tout établissement doit s'accommoder.

##### 1.1.2: Les variables intermédiaires

Ces variables intermédiaires constituent les composantes du contrôle interne. Mais ici nous allons juste retenir l'environnement de contrôle interne, les activités de contrôle et le pilotage. Les autres composantes sont intégrées dans la gestion des risques.

##### 1.1.3: Les variables dépendantes

La gestion des risques est considérée comme variables dépendantes de notre modèle d'analyse. Ce choix s'explique par le fait que la gestion des risques ne devient pertinente que si la banque met en place un système de contrôle interne performant. Autrement dit sans système de contrôle interne la gestion des risques bancaires est insignifiante.

## 1.2 : Les éléments d'appréciations

Notre modèle d'analyse fait ressortir deux éléments d'appréciations, à savoir :

- La conformité des variables indépendantes avec les variables intermédiaires ;
- L'efficacité qui lie les variables intermédiaires et les variables dépendantes

### 1.2.1 : La conformité

La conformité des variables indépendantes et intermédiaires consiste à apprécier l'adéquation du système de contrôle interne à la BMS par rapport aux dispositions réglementaires édictées par l'organe de tutelle.

Il s'agit de vérifier si les normes en matière de contrôle interne sont respectées à la BMS et dans quelle condition.

### 1.2.2 : L'efficacité

L'efficacité existant entre les variables intermédiaires et les variables dépendantes consiste à apprécier dans quelle mesure les composantes du contrôle interne sont bien mises en place pour une meilleure gestion des risques au sein de la BMS.

Le tableau des indicateurs de mesure des variables permet de porter un jugement sur nos variables et de démontrer l'applicabilité des variables sur le terrain.

Tableau N°5 : Mesure des variables indépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
1- Rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de CI	<p>Compréhension du contrôle interne</p> <p>Connaissance des procédures et tâches</p> <p>Appliquer les procédures décrites dans le manuel de procédure</p>	<p>- Charte d'audit interne</p> <p>- Politique générale de la banque</p> <p>- Organigramme cohérent</p> <p>- Rapport de contrôle interne élaboré dans les normes</p>	<p>- Codes d'éthique et de déontologie</p> <p>- Plan stratégique, plan d'action, plan d'audit</p> <p>- Séparation des tâches</p> <p>- Suivi des recommandations des rapports de contrôle interne</p>
2- Objectifs de contrôle interne	<p>Protection du patrimoine et des ressources</p> <p>Respect des directives et lois en vigueur</p> <p>Régularité et la sincérité des informations</p> <p>Amélioration des performances</p>	<p>- Rendre compte aux conseils d'administration (rapport financier)</p> <p>- Application stricte et rigoureuse des politiques et règlements</p> <p>- Bonne qualité des informations</p> <p>- Formation continue des agents</p>	<p>- Contrôle périodique</p> <p>- Suivi périodique des rapports d'évaluations des directives et de respect de la réglementation bancaire</p> <p>- Diffusion des informations à tous les niveaux de l'organisation</p> <p>- Résultat et évaluation des agents</p>

<p>3- Mise en place d'un système de CI</p>	<p>Expression du besoin</p> <p>Objectifs, Méthodologie à utiliser et les moyens nécessaires</p> <p>Diagnostic du système existant</p>	<p>- Existence d'un service d'audit interne</p> <p>- Choix des personnes</p> <p>- Contrôle minimal existant</p>	<p>- Degré de conformité aux exigences des directives et des exigences de la réglementation</p> <p>- Constituer une équipe de pilotage et en nommer le chef</p> <p>- Insuffisances et défaillances</p>
<p>4- Evaluation du CI</p>	<p>Description des procédures</p> <p>Fonctionnement des procédures (régularité et permanence)</p> <p>Rapport sur l'efficacité du contrôle interne</p>	<p>- Formalisation et compréhension des procédures</p> <p>- Programme annuel d'audit</p> <p>- Degré de maîtrise des risques</p>	<p>- Tests réguliers de compréhension et de mise à jour</p> <p>- Degré d'applicabilité des procédures</p> <p>- Dangersité et mode de circonscription des risques</p>

Source : Nous mêmes

Tableau N°6 : Mesure des variables dépendantes

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
1- Qualité de l'information financière	Régularité et sincérité de l'information	- Degré de fiabilité	-Audit
	L'obligation de transparence et de diffusion de l'information	- Fréquence de publication	- Respect des échéances de publication
	La conservation de l'information	- Mode de conservation	- Selon le mode décrit par le plan comptable bancaire
2- Identification et évaluation des risques	Méthode d'identification	- Degré de pertinence de la méthode d'identification	- Le degré est pertinent selon les risques identifiés
	Les outils d'identification	- Degré de pertinence des outils d'identification	- Selon les résultats obtenus
	Méthode d'évaluation	- Degré de pertinence de la méthode d'évaluation	-Selon les résultats obtenus

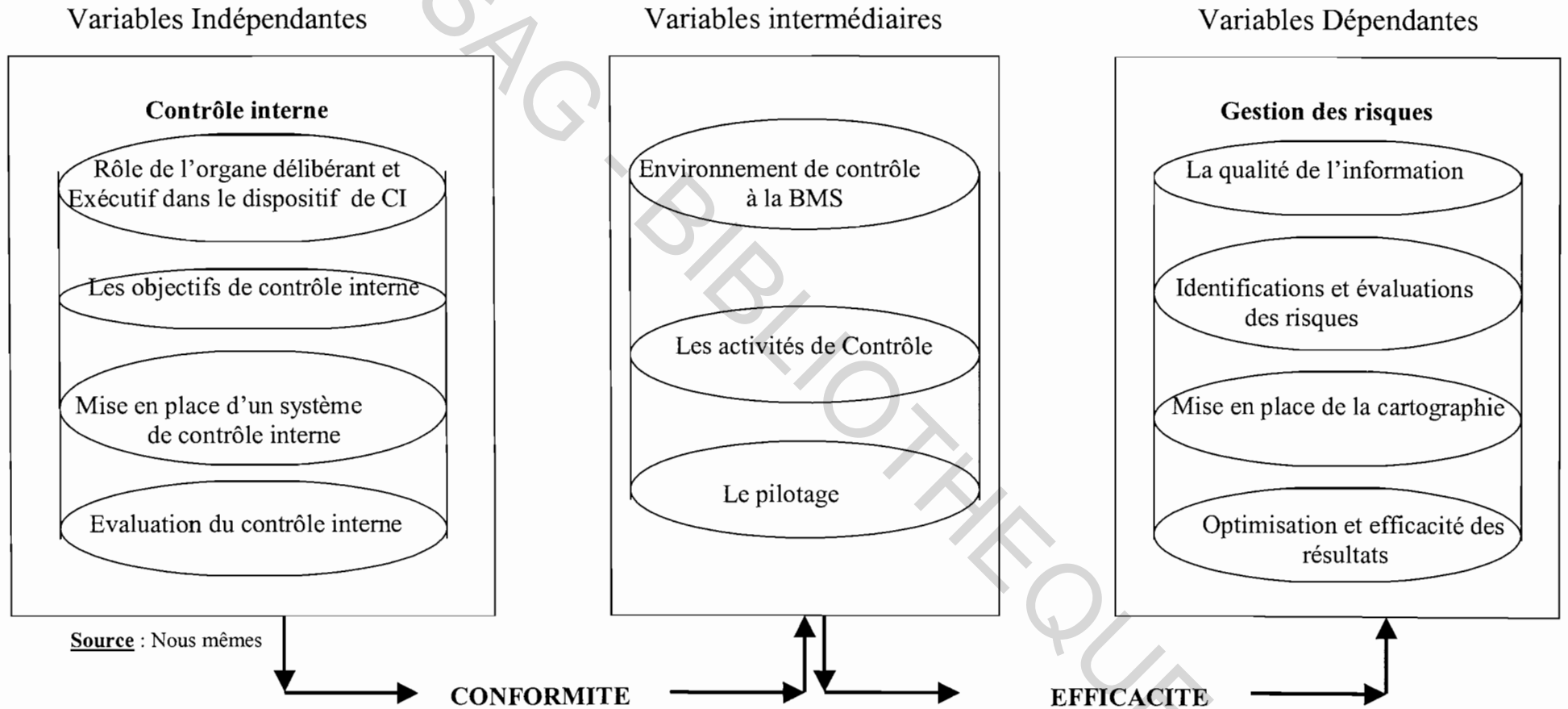
<p>3- Mise en place de la cartographie des risques</p>	<p>Définition du niveau de risque</p> <p>Traitement des risques</p>	<p>- Importance et probabilité de survenance des risques</p> <p>- Choix du traitement selon le degré d'importance des risques</p>	<p>- Selon la taille de l'organisation</p> <p>- Ramener le risque global en deçà du seuil de tolérance souhaité par la hiérarchie</p>
<p>4- Optimisation et efficacité des résultats</p>	<p>Le plan d'audit</p>	<p>- Les objectifs fixés sont-ils atteints ?</p>	<p>- Les résultats obtenus</p>

Source : Nous mêmes



## Schéma du modèle d'analyse

Figure N° 5



## Section 2 : Méthodologie de collecte des données

### 2.1 : Echantillons de l'étude

La BMS est une banque nouvellement créée et compte moins de 50 employés. Ce nombre n'intéresse que le siège de la BMS à Bamako, nous n'avons pas tenu compte des autres agences du pays par faute de moyens pour se déplacer et vu les grandes étendues qui séparent les différentes villes du pays. Pour notre échantillonnage nous avons tenu compte que les chefs de service et parfois de leurs adjoints. Nous n'avons pas eu accès aux agents de banques qui pourront élargir notre échantillonnage et renforcer les informations collectées pour diverses raisons parmi lesquelles le secret bancaire. Le tableau ci-dessous explique d'avantage cet échantillonnage.

**Tableau N°7 : Echantillons de l'étude**

<b>Services</b>	<b>Echantillons</b>
Chef de service informatique	1
Chef de service opération	1
Chef de service audit et inspection	1
Adjoint au chef de service audit et insp.	1
Chef de service administration et RH	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Source :** Nous mêmes

### 2.2 : Les techniques et les outils de collecte des données

#### 2.2.1 : Le questionnaire

L'objectif du questionnaire est de recueillir au niveau de chaque service des informations permettant d'apprécier la notion de risque et de sa gestion dans un premier temps, dans un second temps, à cerner leur perception du contrôle interne. Il est conçu sous forme de questions fermées. Le questionnaire sera administré aux différents chefs de service et parfois à leurs adjoints.

#### 2.2.2 : Les entretiens

Les entretiens ont été effectués dans le but d'obtenir des informations supplémentaires afin de corroborer ce qui avait été mentionné dans le questionnaire de contrôle interne. Il s'agit d'une

collecte d'informations et d'opinions auprès des différents chefs de service dont l'objectif consiste à recueillir des informations utiles pour mieux étayer nos hypothèses de travail.

### 2.2.3 : L'observation

Nous avons utilisé cette technique pour comprendre comment le dispositif de contrôle interne est géré quotidiennement au sein de la BMS. Il s'agit d'observer certains intervenants dans le cadre de l'exécution de différentes tâches. Elle nous a permis de s'assurer de la bonne compréhension des procédures, mais elle a surtout servi à vérifier la fiabilité de nos informations déjà recueillies. Elle nous a permis également de savoir comment le contrôle interne intervient dans la gestion des risques en essayant de faire ressortir les forces et les faiblesses.

### 2.2.4 : L'analyse documentaire

Elle a porté essentiellement surtout sur le manuel des procédures administratives et comptables et le manuel des procédures du contrôle interne. Elle a porté également sur les opérations diverses. Ces opérations diverses ne sont pas automatiquement prises en compte par le logiciel de gestion de banque, elles sont faites manuellement. Le dernier rapport annuel du contrôle interne nous a servi aussi d'analyse documentaire. Tous ces documents nous ont permis d'avoir un aperçu sur les procédures des tâches et opérations quotidiennes de la banque et de mesurer l'impact de certains risques s'ils arrivaient à se produire.

## **Conclusion de la première partie**

L'activité bancaire est au centre des activités économiques. Elle conditionne le rythme de développement de l'économie, d'où l'intérêt et les dispositions réglementaires qui entourent ce secteur afin de parvenir à des conditions d'une intermédiation bancaire de qualité. Dans ces dispositions réglementaires, le contrôle interne occupe une place de choix au regard de sa mission et de ses objectifs. Le système de contrôle interne est un état d'esprit à tous les niveaux de l'organisation et vise à satisfaire les finalités de celle-ci.

Le dispositif de contrôle interne de la BMS lui permet-elle de garantir une gestion rigoureuse de ses risques ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre dans la seconde partie de notre mémoire.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

**DEUXIEME PARTIE :  
CADRE PRATIQUE**

## INTRODUCTION

Le contrôle interne est un diagnostic permanent et un mode d'autorégulation qui stabilise les équilibres de fonctionnement d'une organisation et conditionne la réalisation de performance.

La Banque Malienne de Solidarité (BMS) est soumise au respect de la réglementation sur le contrôle interne de la Commission Bancaire (CB) de l'UMOA, notamment, à travers la circulaire N°10-2000/CB du 23 janvier 2000.

Elle est astreinte à s'y conformer et aussi dans le contexte actuel de concurrence, d'inscrire son système dans une logique d'efficacité.

Sur la base du modèle d'analyse de notre étude, nous allons procéder à l'examen du fonctionnement du contrôle interne de la BMS de la façon décrite ci-dessous.

Pour ce faire, dans cette deuxième partie, nous présenterons au premier chapitre un aperçu général de la BMS. Il s'agira pour nous, de présenter la banque à travers son organisation et ses activités et ensuite la description de son existant.

Le deuxième chapitre porte sur l'analyse des résultats et enfin les recommandations issues de la pratique et de la culture du contrôle interne au sein de la BMS pour gérer efficacement les risques auxquels elle fait face.

# CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTITE ET DESCRIPTION DE L'EXISTANT

## Section 1 : Présentation de la BMS

### 1.1 : Historique et activités

La Banque malienne de solidarité (BMS) est une entreprise malienne créée en 2002 à l'initiative du gouvernement. Cette banque à vocation sociale a comme objectif de lutter contre la pauvreté et le chômage.

Ses activités sont le financement, la coordination, l'appui et l'accompagnement de micro entreprises ou de particuliers, de préférence issus des populations défavorisées. La Banque malienne de solidarité accorde des prêts et c'est également une banque de dépôt.

La Banque malienne de solidarité possède quatre agences à Bamako, Kidal, Mopti et Sikasso.

### 1.2 : Les Missions et les Objectifs

#### 1.2.1 : Les Missions et les populations cibles

La Banque Malienne de Solidarité a pour mission principale le financement, la coordination, l'appui et l'accompagnement des actions des différents intervenants en matière de promotion des petites et micro entreprises et de l'auto-emploi.

La Banque s'adresse à une clientèle constituée en général de petits entrepreneurs ou agents économiques (femmes et hommes) opérant dans tous les secteurs d'activités génératrices de revenus, à l'exception du transport, aux moyens limités et dans des conditions douces, eu égard aux difficultés d'accès au financement bancaire classique.

Il s'agit particulièrement :

- des jeunes diplômés et des couches sociales vulnérables ;
- des victimes de restructuration d'entreprises pour raisons économiques ;
- des institutions de micro-finance;
- des artisans salariés chez un autre, lorsqu'ils veulent monter leur propre entreprise.

### 1.2.2 : Les objectifs

- favoriser une dynamique de développement de masse basée sur l'initiative, la créativité, l'auto-emploi et la réinsertion par le biais de projets de PME/PMI crédibles et rentables dans tous les domaines d'activités, à l'exception du transport, sur tout le territoire national ;
- pourvoir aux besoins en crédits de petits promoteurs dépourvus de moyens financiers, ne pouvant accéder au crédit bancaire ;
- compléter l'édifice des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) en jouant le rôle d'un établissement qui assure le refinancement de leurs crédits à court et à moyen termes ;
- cofinancer avec les SFD des groupes cibles ;
- garantir les refinancements qui sont consentis par les banques aux SFD ;
- aider l'Etat et ses démembrements dans leur processus de désengagement comme acteurs dans la micro-finance.

### 1.3 : Organisations

La BMS est constituée :

#### 1.3.1 : Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est composé d'un président et de 10 administrateurs.



### 1.3.2 : Le Comité de Crédit

Le comité de crédit est composé d'un président, de quatre membres et d'un superviseur :

- Président Directeur Général
- Service des Opérations (1 membre)
- Service Comptabilité (1 membre)
- Service Crédit (1 membre)
- Service Informatique (1 membre)
- Service Audit et Inspection (1 Superviseur)

### 1.3.3 : Organigramme

- a. Les structures de concertation qui sont le Conseil d'Administration, le Président Directeur Général, le Comité de Direction, le Comité de Crédit, le Secrétariat.
- b. Les structures fonctionnelles qui sont le Service Comptable, le Service Informatique, le Service de l'Administration et des Ressources Humaines.
- c. Les structures opérationnelles qui sont le Service des Opérations, le Service Crédit, le Service Juridique.
- d. Les structures d'assistance et de contrôle représentées par le Service d'Audit et de l'Inspection, les assistants du PDG.

## Section 2 : Description de l'existant

### 2.1 : Les dispositifs de contrôle interne à la BMS

Le dispositif de contrôle interne est constitué de l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la Direction Générale afin de garantir la gestion rigoureuse et efficace des activités de la Banque (la protection de son modèle économique et de son patrimoine) et le bon déploiement de sa stratégie.

Les procédures couvrent :

- le respect des politiques de gestion par processus opérationnels majeurs,
- la sauvegarde des actifs,
- la prévention et la détection des irrégularités,
- la fiabilité des informations financières et comptables,
- le respect des lois et réglementations.

Il s'ensuit que le contrôle interne est le dispositif de protection contre les risques de toute nature qui pèsent sur une organisation et peuvent entraîner :

- une mauvaise utilisation des ressources,
- des investissements à la pertinence non démontrée, non optimisés,
- des pertes d'opportunités,
- des risques inacceptables.

Altérant plus ou moins gravement l'atteinte des missions dévolues à l'organisation.

La responsabilité de la mise en place d'un processus de contrôle interne au sein de la BMS relève des attributions du Président Directeur Général qui délègue son pouvoir aux responsables des services.

La qualité du dispositif de contrôle interne reflète la rigueur du management qui permet à tout agent de la Banque de connaître ses responsabilités, ses risques et d'afficher un niveau de couverture raisonnable desdits risques.

C'est aussi une sécurité majeure indispensable lors des opérations innovantes (lancement de nouveaux produits bancaires) ou à l'occasion d'opérations sensibles comme la mise en place d'un nouveau système d'information ou d'une nouvelle politique de ressources humaines.

La difficulté de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant réside d'abord dans la multiplicité des acteurs et responsables du contrôle interne (Chefs de Services, Opérationnels, Cellule Contrôle de Gestion, Service Audit et Inspection...).

Par ailleurs, le contrôle interne est trop souvent limité aux sphères financières entraînant une délégation abusive par les opérationnels de leur responsabilité aux "comptables et financiers".

Il est donc indispensable de démontrer à l'ensemble du personnel que le contrôle interne :

- ne se limite pas à la mise en place de procédures générales et n'est pas une charge réglementaire administrative supplémentaire qui se délègue ;
- n'est pas de la responsabilité des services financiers et comptables ou du Service Audit et Inspection, qui sont amenés à accompagner son déploiement, et surtout vérifier sa pertinence ;

mais :

- s'inscrit dans une démarche de managers rigoureux, efficaces, transparents, ayant développé une vision pour accompagner l'évolution de l'organisation en toute sécurité ;
- s'exprime au service de la mission de l'organisation et dans le respect des règles du jeu qui s'imposent à elle ;
- est une source de valeur ajoutée pour chacune des populations de l'organisation (personnel, service, management, clients, fournisseurs, actionnaires...)
- permet de mieux et de plus rapidement communiquer vis-à-vis des parties prenantes tout en renforçant l'efficacité et la transparence.

La responsabilité du contrôle interne appartient à la Direction Générale qui doit donner l'impulsion nécessaire à sa mise en place pour la prévention des risques. Toutefois, l'ensemble des employés et, en premier lieu, les responsables opérationnels et fonctionnels doivent se sentir investis d'une mission de prévention des risques par délégation et rendre compte à la Direction Générale des éléments importants susceptibles de biaiser l'atteinte des objectifs de la Banque.

Dans un premier temps, la formalisation du dispositif de contrôle interne est réalisée au niveau opérationnel et comptable avec le déploiement de procédures efficaces qui touchent les services concernés. Elle fournira la possibilité de détecter et minimiser les " contrôles bureaucratiques", c'est-à-dire les contrôles portant sur les risques qui ne sont pas importants, les contrôles ou procédures qui ne recouvrent pas des risques majeurs pour l'organisation.

La mise à jour périodique de la cartographie des risques qui a permis d'identifier et de hiérarchiser les risques de la BMS et d'identifier les procédures significatives dont l'exposition aux risques est élevée contribuera de manière décisive à :

- sensibiliser les responsables opérationnels,
- développer l'appropriation du dispositif,
- fournir aux auditeurs internes les éléments pertinents permettant d'orienter leur programme d'audit vers plus d'efficacité.

Le dispositif de contrôle interne préconisé pour la Banque Malienne de Solidarité qui repose sur les prescriptions de la circulaire N° 10-2000/CB du 23 juin 2000, définit :

- les règles qui régissent le Service Audit et Inspection en charge de valider l'existence et l'efficacité du contrôle interne et de contribuer à son amélioration par le biais de recommandations (**la Charte d'Audit interne**) ;
- le modèle de terme de référence des missions d'audit interne sous forme de **lettre de mission** à soumettre aux responsables audités ;
- un **Référentiel de contrôle interne** qui fait un état sommaire des lieux ainsi que les dispositifs mis en place par la Banque pour gérer les principaux risques auxquels elle est exposée. Ce référentiel doit être régulièrement mis à jour par les responsables opérationnels concernés en étroite collaboration avec le service Audit et Inspection ;
- une approche d'optimisation d'un processus par la gestion des risques.

Par ailleurs, les contrôles efficaces de second niveau dévolus au Service Audit et Inspection qui figuraient dans le projet de manuel des procédures de la Banque sous le chapitre guide du contrôleur interne, qui constituent le programme de travail détaillé du Service Audit et Inspection.

La circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 vise à organiser l'implication accrue des organes délibérant (Conseil d'Administration), exécutif (l'ensemble des structures qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement) et du personnel dans le fonctionnement du contrôle interne, l'évaluation et la prévention des risques, la généralisation du contrôle des opérations et des procédures et l'amélioration du système d'information et de documentation.

En effet l'organe délibérant est chargé 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. Il doit être régulièrement tenu informé de l'ensemble des risques auxquels l'établissement est exposé et en fixer les limites acceptables et doit disposer des informations pertinentes sur la rentabilité des opérations.

L'organe exécutif, quant à lui, met en œuvre la politique de contrôle interne 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 dispositif de contrôle interne et sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance des contrôles, notamment à travers une formation adaptée et un enrichissement des tâches.

Le système de contrôle interne préconisé par la circulaire du 23 juin 2000 doit, en plus de permettre de maîtriser l'évaluation et la prévention des risques et le contrôle des opérations et des procédures, veillé à la qualité de l'information financière et comptable en garantissant notamment des informations fiables, pertinentes, récentes, explicites et conformes aux normes réglementaires.

Enfin la circulaire prescrit l'élaboration par chaque établissement d'un document, partie intégrante des procédures internes, précisant l'organisation et les objectifs du contrôle et les moyens destinés à assurer cette fonction et des envois périodiques (bimestriels, trimestriels, semestriels, annuels) à la commission Bancaire de rapports sur le contrôle interne.

## 2.2 : Les acteurs du contrôle interne

L'activité du contrôle interne relève du Service Audit et Inspection. Il est dirigé par une cadre recrutée à la banque suivant la lettre N°0313/PDG/2002 du 05 novembre 2002 en qualité de chef du dit Service, après vingt ans d'expérience passés dans une banque de la place.

Elle possède une très grande expérience en matière de contrôle dans le milieu bancaire. Elle est titulaire d'une licence en sciences économiques de l'Université de Lille-1 en 1979 et d'un diplôme de L'ITB (Institut de Techniques Bancaires) depuis 1992.

Elle a participé à de nombreux séminaires de formations dont les plus importants sont le séminaire sur le PCB en 1996 et le séminaire de l'IFACI de 1999 et 2000. Elle possède une connaissance des lois et règlements de l'UMOA en matière de gestion bancaire.

Le chef de service Audit et inspection est assisté dans sa tâche par trois agents, il s'agit de :

*Adjoint au chef de service*

Ce poste est occupé par un cadre qui a été recruté à la banque suite à un test auprès d'un cabinet de recrutement pour renforcer le service Audit et inspection de la banque. Il est titulaire d'un DESS en Finance Audit et Contrôle de Gestion et d'un Master de l'UQAM (Université du Québec à Montréal) en partenariat avec l'IHEM (Institut des Hautes Etudes en Management du Mali).

Il avait assumé précédemment les postes de Chef de Service Budget, de Chef Comptable, et d'Adjoint au Chef de Service Audit Interne à l'Office des Produits Agricoles du Mali (OPAM). Dans son parcours, il a dirigé plusieurs missions d'audit au sein de l'OPAM, qui comprenait un effectif de 65 personnes et 7 représentations régionales.

Il possède en conséquence une solide expérience en matière d'audit et de contrôle interne.

*Premier Assistant Audit*

Ce poste est occupé par un titulaire d'un DESS Finance et comptabilité de l'IGA (Institut Supérieur de Génie Appliqué) du Maroc, il fit ses débuts dans une banque de la place comme stagiaire puis dans un cabinet d'expertise comptable.

Il a débuté en qualité d'assistant senior en audit au sein de la BMS avant d'être confirmé comme auditeur senior. Il a, à son actif, plusieurs missions de contrôles au sein de la banque au siège et dans les agences.

*Second Assistant Audit*

Poste occupé par un Titulaire d'une maîtrise en gestion de l'Ecole Nationale D'Administration du Mali (ENA), il a été recruté à la banque en 2004 suite à un stage de pré-qualification d'une année.

Il a été affecté au service comptabilité où il avait en charge le contrôle journalier des écritures comptables, les opérations de compense, les opérations de transfert d'argent et d'autres tâches

comptables, avant de rejoindre le Service Audit et Inspection en octobre 2006 en vue du renforcement du service.

## 2.3 : Approche d'optimisation d'un processus par la gestion des risques

### 2.3.1 : Prise de connaissance de l'organisation actuelle du processus

L'objectif consiste à obtenir une description précise de l'organisation actuelle du processus. En d'autres termes, il s'agit d'obtenir une compréhension et une documentation suffisante de l'organisation et du fonctionnement du processus considéré.

#### a) Démarche

Cette phase débute par la prise de connaissance de l'existant à travers : l'identification des acteurs, la compréhension de sa structure et de ses objectifs, l'identification de l'influence des parties prenantes dans le déroulement du processus, les indicateurs de performances, l'organisation d'entretiens, et la collecte de documents utiles.

La deuxième étape consiste à procéder à des entretiens avec les principaux acteurs sur l'organisation et le fonctionnement du processus.

Les travaux des deux précédentes étapes permettent de procéder à une restitution de processus dans l'organisation, une décomposition du processus en sous processus et étapes, à l'identification des flux d'information et contrôle, à la compréhension de l'utilisation du système d'information et à l'identification et la compréhension des contraintes de ressources.

Les éléments à obtenir pour procéder à la description des processus sont : nom ; objectifs ; propriétaires/acteurs ; limites (début, fin ; entrées et sorties) ; facteurs externes et contraintes réglementaires ; parties prenantes ; facteurs clefs de succès ; points spécifiques sur les systèmes d'informations et les ressources humaines ; indicateurs de performance.

La troisième étape de cette phase porte sur l'élaboration du diagramme de circulation du processus qui permet de répondre au premier coup d'œil aux principales questions suivantes :

- quel est le document utilisé ?
- quel est le nombre d'exemplaires ? quelle utilisation est faite de chacun ?

- qui utilise le document et quelles sont les opérations effectuées ? qui le transmet ? où arrivent-ils ?
- où vont et sont classés les différents exemplaires ?
- quel est le mode de classement adapté (alphabétique,...) ?

Il doit être présenté le plus clairement possible et fournir toutes les catégories d'opérations traitées par le service ou le poste de travail considéré. Il s'appuie sur des conventions. Aussi, l'auditeur définit les symboles qu'il utilise. Chaque apparition de document et de service va donner lieu à la création d'un symbole et d'une colonne identifiée. Le nombre de symboles doit être limité afin de faciliter la lecture et la compréhension du diagramme. La signification des symboles doit être commune à l'ensemble de l'entreprise.

La direction normale des flux se représente de haut en bas et de gauche à droite ; ils doivent être "fléchés". Tout document doit être suivi jusqu'à son archivage définitif, sa destruction ou son transfert à l'extérieur. Les contrôles identifiés peuvent être décrits soit dans les symboles, soit dans une colonne prévue à cet effet.

#### b) Résultats et livrables

Cette phase de prise de connaissance de l'organisation du processus donne lieu à l'établissement d'un document présentant la totalité du processus et son diagramme de circulation.

### 2.3.2 : Identification et hiérarchisation des risques (inhérents et résiduels)

L'objectif de cette phase consiste à identifier et à hiérarchiser les risques pour toutes les étapes du processus afin de mettre en relief les risques critiques qui l'affectent et leur niveau de maîtrise par l'organisation actuelle.

#### a) Démarche

Des entretiens personnalisés ou ateliers de travail en groupe sont organisés avec la majeure partie des acteurs et parties prenantes du processus pour étudier la qualité du fonctionnement du processus, les risques potentiels associés, le dispositif de contrôle interne existant et les faiblesses constatées.

Ces entretiens permettent de déterminer les événements qui empêchent le processus d'atteindre ses objectifs, entraînent l'insatisfaction des parties prenantes, et/ou remettent en cause la réalisation d'un facteur clé de succès.



Les risques potentiels sont ensuite soumis à une évaluation concertée avec la direction générale et les principaux acteurs du processus à partir des critères retenus en termes de probabilité de survenance et d'impact.

Compte tenu des résultats des entretiens groupés et individuels, des tests de l'ensemble des points de contrôle forts identifiés sont effectués afin de s'assurer de leur fiabilité. Cette démarche permet de synthétiser l'ensemble des faiblesses détectées dues à l'absence de contrôle interne ou consécutives à des défaillances dans l'exécution des procédures.

#### b) Les tests de cheminement

Ils sont aussi appelés "pistes d'audits" ou "chemins d'audits". Il s'agit d'une méthode de tests s'appuyant sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettant de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires.

Par ailleurs, ils constituent un outil efficace pour s'assurer de la correcte compréhension du processus et pour matérialiser l'existence des dispositifs de contrôle interne tout au long du processus.

#### c) Quels contrôles faut-il effectuer ?

Tous les contrôles faisant partie du dispositif de contrôle interne et identifiés par rapport aux risques majeurs et mineurs devraient être testés ; Toutefois, la durée des tests peut impacter considérablement la durée de la mission.

Aussi, il convient donc de se focaliser sur les risques majeurs en premier lieu, de faire une première phase de test succincte (test de cheminement par exemple) pour chaque risque majeur avant de se lancer dans les travaux plus conséquents et décider que certains contrôles ne feront pas l'objet de test mais seulement d'un entretien descriptif avec le responsable du processus.

La représentativité d'une population sélectionnée pour un test n'a d'intérêt que si le test est probant ou non. Il apparaît donc essentiel de définir la population à tester après concertation avec les responsables de processus, les opérationnels.

L'évaluation de l'environnement de contrôle réel du processus suite aux tests réalisés permet de hiérarchiser les risques résiduels sur le processus considéré. Cette hiérarchisation est

effectuée, en étroite concertation avec la direction générale et les principaux acteurs du processus.

d) Résultats et livrables

Cette importante phase donne lieu à l'émission d'une cartographie des risques du processus avec hiérarchisation des risques résiduels (élevé, modéré ou faible).

2.3.3 : Définition des axes d'amélioration de la performance du processus

Les objectifs sont d'une part de synthétiser les principales améliorations à envisager à l'effet de faciliter leur mise en œuvre, et d'autre part d'évaluer les moyens nécessaires et les coûts correspondants pour la mise en œuvre de la réorganisation recommandée.

a) Démarche

Il s'agit de catégoriser l'ensemble des axes de progrès en fonction de la nature du risque (opérationnel, financier, juridique ou informatique) afin de faciliter la mise en place des plans d'actions correctives par les opérationnels.

De cette analyse et de la recherche des meilleures solutions pour réduire le niveau des risques sera issu le dispositif de CI choisi et construit en étroite collaboration avec les opérationnels, responsables du processus.

Les propositions d'améliorations doivent plus correspondre à des plans d'actions qu'à des recommandations d'ordre général. Elles doivent avoir été discutées avec les opérationnels et être dûment validées par eux et être suffisamment précises et qualifiées pour permettre un arbitrage des décideurs. Dans la mesure du possible, il doit être indiqué les gains attendus (financier, qualitatifs...), les conséquences sur le fonctionnement actuel et le délai et le coût de mise en œuvre.

Ensuite les points d'améliorations retenus sont déclinés en actions logiques et pertinentes. A cet effet, chaque action fait l'objet de la désignation d'un (ou des) responsable (s) et d'un délai de mise en œuvre proposé, d'une évaluation optimale (et concertée avec la direction générale et les principaux acteurs) des moyens humains et matériels nécessaires pour sa correcte mise en œuvre.

Il convient de souligner qu'un plan d'actions performant en terme de gestion des risques n'implique pas systématiquement le recours à des ressources supplémentaires pour l'organisation, mais permet de mieux optimiser l'allocation des ressources existantes face aux

risques identifiés. En fonction de ses enjeux, l'organisation peut en effet choisir différents axes de traitement de ses risques.

b) Résultats et livrables

Cette phase permet de fournir d'une part, la synthèse des axes d'améliorations avec les gains attendus et les conséquences sur le fonctionnement du processus, et d'autre part, le plan d'actions correctives incorporant les mesures d'accompagnements nécessaires à la mise en œuvre des axes d'améliorations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE**

### **Section 1 : Analyse des Résultats**

#### 1.1 : Analyse des résultats

Nous allons analyser les résultats selon les deux composantes de notre étude à savoir.

##### 1.1.1 : Du système de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place à la BMS répond au cadre réglementaire édicté par la commission bancaire dans sa circulaire N°10-2000.

Nous allons vérifier notre modèle d'analyse en analysant les résultats de chaque variable conformément aux dispositifs existants en matière de contrôle interne à la BMS et faire ressortir les forces et les faiblesses en s'inspirant des outils de collecte des données.

Tableau N°8 : Vérification des variables indépendantes

Variables	Indicateurs	Mesures	Sur le terrain	
			Forces	faiblesses
1-- Rôle de l'organe délibérant et exécutif dans le dispositif de CI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension du contrôle interne</li> <li>- Connaissance des procédures et tâches</li> <li>- Appliquer les procédures décrites dans le manuel de procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte d'audit interne</li> <li>- Politique générale de la banque</li> <li>- Organigramme cohérent</li> <li>- Rapports de contrôle interne élaborés dans les normes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oui la charte d'audit existe</li> <li>La banque à une politique générale</li> <li>Il existe un organigramme mais pas tout à fait cohérent</li> <li>Les rapports sont élaborés selon les directives de la commission bancaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut une mise à jour de l'organigramme</li> </ul>
2- Objectifs de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre compte aux conseils d'administration (rapport financier)</li> <li>- Application stricte et rigoureuse des politiques et règlements</li> <li>- Bonne qualité des informations</li> <li>- Formation continue des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle périodique</li> <li>- Suivi périodique des rapports d'évaluation des directives et de respect de la réglementation bancaire</li> <li>- Diffusion des informations à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>- Résultat et évaluation des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année un rapport d'activités est adressé au CA</li> <li>C'est un souci de la Direction de faire respecter ces directives</li> <li>Observation de la directive et de la réglementation informationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation annuelle des agents</li> </ul>

<p>3- Mise en place d'un système de CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un service d'audit interne</li> <li>- Choix des ressources matérielles et immatérielles</li> <li>- Contrôle minimal existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de conformité aux exigences des directives et des exigences de la réglementation</li> <li>- Constituer une équipe de pilotage et en nommer le chef</li> <li>- Insuffisances et défaillances</li> </ul>	<p>Le service d'audit interne existe et respecte les exigences réglementaires de la CB et des consignes de la direction générale</p> <p>Le dispositif est formalisé dans un manuel fait par Ernst et Young. Mais le manuel est en attente de validation par la direction pour avoir force de loi interne</p> <p>Rôle joué par le service audit et inspection en insistant de façon récurrente sur l'impératif de validation du manuel</p>	<p>L'absence de validation expose la banque de façon formelle aux risques</p>
<p>4- Evaluation du CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation et compréhension des procédures</li> <li>- Programme annuel d'audit</li> <li>- Degré de maîtrise des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tests réguliers de compréhension et de mise à jour</li> <li>- Degré d'applicabilité des procédures</li> <li>- Dangersité et mode de circonscription des risques</li> </ul>	<p>Accomplit par le service audit à tous les niveaux de la banque</p> <p>Les procédures sont bien respectées</p> <p>Le service audit et inspection a mis en place une cartographie des risques pour circonscrire les risques dangereux</p>	

Source : Nous-mêmes

1.1.2 : De la gestion des risques

Nous allons vérifier notre modèle à travers l'analyse des résultats de chaque variable conformément au dispositif existant en matière de gestion des risques à la BMS et faire ressortir les forces et les faiblesses en s'inspirant des outils de collecte des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Variables	Indicateurs	Mesures	Forces	Faiblesse	Commentaires
<b>Contrôle interne appliqué à la gestion des risques bancaires : Cas de la BMS</b>					
1- Qualité de l'information financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de fiabilité</li> <li>- Fréquence de publication</li> <li>- Mode de conservation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit de l'information</li> <li>- Respect des échéances de publication</li> <li>- Selon le mode décrit par la commission bancaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les échéances sont respectées par le service audit et inspection</li> <li>Le mode de conservation est respecté</li> </ul>	Pas d'audit de l'information	
2- Identification et évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de pertinence de la méthode d'identification</li> <li>- Degré de pertinence des outils d'identification</li> <li>- Degré de pertinence de la méthode d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le degré est pertinent selon les risques identifiés</li> <li>- Selon les résultats obtenus</li> <li>- Selon les résultats obtenus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les méthodes d'identification ne sont pas utilisées</li> <li>Les outils ne sont pas utilisés</li> <li>Les méthodes d'évaluation ne sont pas utilisées</li> </ul>	
3- Mise en place de la cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance et probabilité de survenance des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon la taille de l'organisation</li> </ul>	Comme toute organisation la BMS a bien identifié ses risques et a mis en place une	La probabilité de survenance des risques n'est pas calculée	



Source : Nous mêmes

## Section 2 : Recommandations

### 2.1 : Recommandations applicables immédiatement (un à deux mois)

- ❖ Création et mise en place d'un comité de sensibilisation pour la pratique du contrôle interne
  - *Sensibilisation de la Direction Générale sur l'urgence de validation du manuel des procédures et des avantages liés à sa mise en application :*

La non validation du manuel des procédures entraîne quelques imperfections dans la gestion quotidienne d'une organisation.

La BMS, consciente de la nécessité de se doter d'un manuel de procédures pour la maîtrise de ses risques, doit mettre en place un comité de pilotage pour la relecture des procédures afin de s'assurer que les acteurs concernés ont une meilleure compréhension du manuel.

- *Relecture de manuel des procédures du contrôle interne et de manuel des procédures administratives et comptables :*

La direction générale de la BMS avec l'aide de son service audit et inspection doit mettre en place un comité de pilotage pour la relecture des manuels afin de voir si les procédures décrites sont conformes aux pratiques de la BMS et si elles sont applicables sans trop de contraintes.

- *Formalisation de son processus d'application :*

Ce comité de pilotage après approbation du manuel doit le retourner au cabinet Ernst et Young qui est le maître d'œuvre afin d'y porter toutes les corrections et remarques, pour qu'au final le manuel sorte dans un bref délai.

## 2.2 : Recommandation applicable à court terme (deux à trois mois)

- ❖ Approbation de la Direction Générale et des instructions de mise en application

- *Confirmation de la politique de management des risques*

La direction générale de la BMS avec l'aide de son service audit et inspection doit mettre en place une politique rigoureuse de gestion des risques et cette politique doit faire l'objet d'une déclaration écrite pour montrer à tous son engagement dans la gestion des risques.

- *Elaboration du plan d'actions opérationnel et validation par la Direction Générale*

Ce plan d'actions doit tenir compte des risques qui peuvent être traités à court terme et désigner les moyens ainsi que les responsables chargés de gérer ces risques. Il doit faire partie du plan stratégique de la BMS par conséquent être validé par la direction générale.

## 2.3 : Recommandation applicable à moyen et long terme (trois à six mois et plus)

- ❖ Evaluation, actualisation et appréciation par semestre du dispositif de contrôle interne

Chaque semestre le service audit et inspection devra procéder à l'évaluation de son système de contrôle interne, afin de dégager les forces et les faiblesses et d'apporter les mesures correctives nécessaires.

- *Objectifs et stratégie de Contrôle interne*

Le service audit et inspection doit s'assurer du respect des objectifs de contrôle interne et identifier les causes probables en cas de non respect de ces objectifs.

- *Appréciation du risque : analyse du risque - identification, description et estimation*

Le service audit et inspection doit élaborer et mettre en application une cartographie des risques qui prend en compte les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation et enfin les risques accidentels. Chaque semestre il doit procéder à son appréciation afin de tenir compte des éventuels nouveaux risques.

- *Rapport sur le contrôle interne et suivi des recommandations*

Le service audit et inspection, à la fin de chaque exercice comptable, élabore un rapport de contrôle interne en montrant les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Les recommandations ainsi formulées doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux. Il doit également mettre en place un chronogramme de suivi des recommandations.

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CONCLUSION GENERALE**

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique, en rapport avec son pouvoir de création monétaire, son rôle dans la mobilisation de l'épargne ainsi que dans les relations financières entre les acteurs économiques.

L'importance des engagements qu'il porte et du risque systémique que sa défaillance fait courir à l'ensemble de l'économie justifie son statut particulier parmi les pourvoyeurs de capitaux.

L'exercice de la profession bancaire dans l'UMOA est régi par des dispositions relevant aussi bien des législations nationales, du droit communautaire (loi bancaire, réglementation prudentielle etc.) que des conventions internationales (Comité de Bâle...). S'agissant de la supervision et de la surveillance des activités bancaires dans la zone UMOA, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et particulièrement la Commission Bancaire, est l'organe chargé de veiller à l'organisation et au contrôle des banques entre autres. L'objet de ce dispositif de surveillance est de garantir la solvabilité, la liquidité et de façon générale leur pérennité.

Le métier de banquier est indissociable du risque, pour dire que le risque est omniprésent dans chaque activité de la banque.

Aujourd'hui, toute entreprise quels que soient sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, se doit d'intégrer à des degrés divers, la gestion des risques dans sa réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, voire de construire ces réflexions autour de sa gestion des risques.

Ainsi, pour assurer le développement des activités bancaires de façon rentable en offrant des services de qualité et entretenir auprès de la clientèle une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère indispensable.

En effet, le contrôle interne, s'il est efficace, constitue un outil qui garantit la fiabilité des informations de gestion, assure la protection du patrimoine, les politiques et règlements et améliore les performances au sein d'une organisation.

Les composantes du système de contrôle interne visent la maîtrise des risques en permettant de détecter en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs.

Notre étude nous a permis de souligner les différentes étapes de mise en place d'un dispositif de contrôle interne et la place qu'il joue dans la maîtrise des risques bancaires. Il ne peut être efficace que si la Direction Générale formalise et valide le manuel des procédures et que chaque agent de la banque se l'approprie pour en faire un outil de travail.

**ANNEXES**



**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°10 : Tableau de questionnaire de contrôle interne

Annexe 1

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Direction Générale	Section	Folio
	Auditeur		1/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est bien mis en place par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le gouvernement d'entreprise est-il compris par le management ?	X			
2. Existe-t-il une politique générale ?	X			
3. Existe-t-il un organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'organisation ?	X			A adapter aux besoins de la banque
4. Ce dernier est-il systématiquement mise à jour ?		X		
5. Le plan d'action de la banque ressort-il la structuration du contrôle interne et le service chargé de sa mise en œuvre?	X			
6. Le contrôle interne est-il compris par tous les agents de la banque		X		
7. Existe-t-il un manuel de procédure de contrôle interne ?	X			
8. Ce manuel est-il mise à jour ?		X		En cours
9. Existe-t-il un comité d'audit ?		X		
10. Existe-t-il un service d'audit interne ?	X			
11. Le service Audit est-il indépendant quant à l'exécution de sa gestion courante ?	X			

12. Le service Audit travail-il conformément aux normes d'audit interne internationales ?	X			
13. Le service Audit intervient-il en conseil au près des autres services ?	X			
14. Le contrôle interne est-il évalué périodiquement ?	X			

**Annexe 2**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Direction Générale	Section	Folio
	Auditeur		2/12

Objectif de contrôle 2 : s'assurer que la gestion des risques fait partie de la politique de la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, et validées par la direction générale ?	X			
2. Des moyens sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?	X			Mais pas satisfaisant dans l'ensemble
3. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?	X			
4. Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ?	X			
5. La direction générale a-t-elle mis en place une politique de sensibilisation sur les enjeux des risques potentiellement dangereux ?			X	Cette tâche est confiée au cabinet Ernest & Young
6. La banque a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?			X	En cours
7. Le plan d'audit annuel ou pluriannuel prévoit-il une cartographie des risques ?	X			
8. Cette cartographie des risques est-elle mise à jour périodiquement ?		X		
9. Est-ce que les risques sont-ils évalués et traités ?	X			
10. L'analyse des risques tient-elle compte des	X			

évolutions interne et externes de la banque ?				
11. L'analyse des risques tient-elle compte de toutes les activités de la banque ?	X			

**Annexe 3**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Juridique	Section	Folio
	Auditeur		3/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est compris par le Service Juridique

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le contrôle interne est-il compris par les agents du Service Juridique?	X			Bien compris par les agents du Service Juridique
2. Le Service Juridique suit-il les recommandations sur le CI du service Audit ?	X			
3. Le Service Juridique rencontre-t-il des problèmes pour la mise en œuvre du CI ?		X		
4. Le Service Juridique suit-il les procédures décrites dans le manuel de procédure ?			X	C'est dû au fait que le manuel de procédure n'est pas encore validé par les responsables de la banque
5. Les procédures sont-elles maîtrisées par les agents ?	X			
6. Le Service Juridique rend-il compte à la direction ou au service Audit pour des manquements au niveau du CI ?		X		
7. Le Service Juridique recourt-il aux prestations du service Audit en matière de conseil ?	X			
8. Le chef de Service évalue-t-il ses agents de façon périodique ?		X		C'est une évaluation annuelle

9. La séparation des tâches est-elle respectée ?	X			
--	---	--	--	--

**Annexe 4**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service juridique	Section	Folio
	Auditeur		4/12

Objectif de contrôle : s'assurer que les risques juridiques sont gérés de façon efficiente par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le service juridique rend-t-il compte régulièrement à la Direction Générale ?	X			
2. Les dossiers sont-ils analysés avec objectivité ?	X			
3. Les dossiers reçoivent-ils un numéro d'ordre à leur arriver ?	X			
4. Le service juridique est-il bien protégé contre les vols et les incendies ?	X			
5. Les gages donnés par les clients sont-ils en lieu sûr ?	X			
6. Le service juridique prévoit-il un moyen de sauvegarde de ses données informatisées ?		X		
7. Le traitement des dossiers est-t-il manuel ou informatisé ?	X			
8. Si le traitement est informatisé, est-il traité sur un logiciel de base de données ou sur Excel ?	X			Besoin de logiciel de traitement de donnée

**Annexe 5**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service des opérations	Section	Folio
	Auditeur		5/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est compris par le service

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le contrôle interne est-il compris par les agents du service des opérations?	X			
2. Le Service des Opérations suit-il les recommandations sur le CI du service Audit ?	X			
3. Le Service des Opérations rencontre-t-il des problèmes pour la mise en œuvre du CI ?	X			Le niveau de qualification de certains agents rend difficile la mise en oeuvre des recommandations
4. Le Service suit-il les procédures décrites dans le manuel de procédure ?	X			Même si il n'est pas encore été validé. Il y a des procédures classiques qui sont connues de tous
5. Les procédures sont-elles maîtrisées par les agents ?	X			
6. Le Service des Opérations rend-il compte à la direction ou au service Audit pour des insuffisances au niveau du CI ?	X			
7. Le Service des Opérations recourt-il aux prestations du service Audit en matière de conseil ?	X			
8. Le chef de service évalue-t-il ses agents de façon périodique ?		X		C'est une évaluation annuelle
9. La séparation des tâches est-elle respectée ?	X			

**Annexe 6**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service des opérations	Section	Folio
	Auditeur		6/12

Objectif de contrôle : s'assurer que les risques liés aux opérations sont gérés de façon efficiente par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les caisses sont elle suffisamment protégées contre les risques d'agression ?	X			
2. L'accès à la chambre forte est il réservé à un nombre limité de personnes ?	X			
3. La réglementation des changes est elle respectée ?	X			
4. Les cours de devises sont ils affichés de manière visible ?		X		La clientèle n'a pas accès au cours des devises de manière visible tel que recommandé par la commission bancaire
5. Un inventaire quotidien des caisses est il effectué par les caissiers ?	X			
6. Celui-ci est il rapproché : du brouillard de caisse ? de la comptabilité	X			
7. Ces inventaires et rapprochements sont ils formalisés par l'apposition d'un visa : sur la feuille d'inventaire ? sur le brouillard de caisse ? sur le solde comptable ?	X			La banque établit en fin de journée un arrêté de caisse, qui est signé par : - chef caissier - caissier - vérificateur (auditeur)
8. En dehors de l'inventaire des caissiers existe – t- il un inventaire inopiné au moins une fois par mois par le responsable de service ?	X			chef d'agence procède à des contrôles inopinés de caisse.

9. En dehors de l'inventaire des caissiers existe – t - il un inventaire inopiné au moins une fois par mois par le Service Audit ?	X			
--	---	--	--	--

**Annexe 7**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Administration et Ressources humaines	Section	Folio
	Auditeur		7/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est compris par le service

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le contrôle interne est-il compris par les agents du service ARH?	X			
2. Le Service ARH suit-il les recommandations sur le CI du service Audit ?	X			
3. Le Service ARH suit-il les procédures décrites dans le manuel de procédure ?	X			
4. Les procédures sont-elles maîtrisées par les agents ?	X			
5. Le Service ARH rend-il compte à la direction ou au service Audit pour des insuffisances au niveau du CI ?	X			
6. Le Service ARH recourt-il aux prestations du service Audit en matière de conseil ?	X			
7. Le chef de service évalue-t-il ses agents de façon périodique ?		X		C'est une évaluation annuelle
8. La séparation des tâches est-elle respectée ?	X			



**Annexe 8**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Administration et Ressources humaines	Section	Folio  8/12
	Auditeur		

Objectif de contrôle : s'assurer que les risques humains sont gérés de façon efficiente par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le service a-t-il une politique de gestion des ressources humaines ?		X		
2. Les agents répondent-ils aux critères de sélection des postes concernés ?	X			
3. Les agents disposent-ils des qualifications et aptitudes requises pour le poste qu'ils occupent ?	X			
4. Chaque poste a-t-il une description des tâches à effectuer ?	X			
5. L'étendue des responsabilités de chaque collaborateurs a-t-elle été clairement définie ?	X			
6. Les agents sont-ils évalués régulièrement sur la base de leur compétence?	X			
7. Les agents sont-ils motivés ?	X			
8. Les agents sont-ils encouragés sur la base de leurs compétences ou d'un travail bien fait ?	X			
9. Le service rend-t-il compte régulièrement à la Direction Générale ?	X			
10. Les agents de banque suivent-ils des formations continues ?	X			

11. Les informations administratives sont-elles traitées avec efficacité ?	X			
12. Les décisions administratives sont-elles suivies avec rigueur ?	X			

**Annexe 9**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Informatique	Section	Folio
	Auditeur		9/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est compris par le service

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le contrôle interne est-il compris par les agents du service Informatique ?	X			
2. Le Service Informatique suit-il les recommandations sur le CI du service Audit ?	X			
3. Le Service Informatique suit-il les procédures décrites dans le manuel de procédure ?	X			
4. Les procédures sont-elles maîtrisées par les agents ?	X			
5. Le Service Informatique rend-il compte à la direction ou au service Audit pour des insuffisances au niveau du CI ?	X			
6. Le Service Informatique recourt-il aux prestations du service Audit en matière de conseil ?	X			
7. Le chef de service évalue-t-il ses agents de façon périodique ?		X		C'est une évaluation annuelle
8. La séparation des tâches est-elle respectée ?	X			

**Annexe 10**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Informatique	Section	Folio
	Auditeur		10/12

Objectif de contrôle : s'assurer que les risques informatiques sont gérés de façon efficiente par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. La politique, les stratégies et les plans de mise en œuvre des systèmes informatiques sont-ils : - définis et formalisés ? - suivis ? - régulièrement mis à jour ?		X		Pour l'instant il est impossible d'établir une politique générale car le système subit périodiquement des modifications
2. Les principes d'un bon contrôle interne sont-ils respectés dans les logiciels de saisie des données ?	X			
3. Les agents de banque sont-ils formés périodiquement quant à la bonne utilisation de logiciel de gestion bancaire ?	X			
3. Existe - t- il un suivi de la qualité des prestations fournies ?	X			
4. La maintenance des micro-ordinateurs est-elle régulièrement effectuée ?	X			
5. Le contenu des disques est -il régulièrement analysé pour suppression des fichiers inutiles ?	X			
6. L'ensemble des logiciels et fichiers nécessaires au développement et à l'exploitation est-il régulièrement sauvegardé ?	X			
7. Les mots de passe sont-ils régulièrement modifiés ?	X			
8. Les utilisateurs ont-ils été sensibilisés aux	X			

risques qui peuvent découler du "prêt" de leur de mot de passe ?				
9. La gestion des sauvegardes répond-elle aux obligations légales en matière d'archivage ?		X		
10. L'intégralité des bases et la cohérence des données sont-elles contrôlées régulièrement ?	X			
11. Les accès aux réseaux sont-ils contrôlés ?	X			
12. Les locaux sont-ils adaptés?		X		
13. Les locaux sont-ils suffisamment protégés ?		X		
14. Des mesures spécifiques sont-elles prises pour limiter les risques de vol des micro-ordinateurs et de ses composants annexes?	X			Les gardes de la banque ont reçu les instructions du chef de service informatique de ne laisser passer personne avec les outils informatiques sans son accord.
15. Des programmes de détection de virus sont-ils exécutés régulièrement sur les micro-ordinateurs ?	X			
16. Les données des différents services sont-elles sauvegardées auprès du service informatique ?	X			

**Annexe 11**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Comptabilité	Section	Folio
	Auditeur		11/12

Objectif de contrôle : s'assurer que le contrôle interne est compris par le service

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Le contrôle interne est-il compris par les agents du Service Comptabilité ?	X			
2. Le Service Comptabilité suit-il les recommandations sur le CI du Service Audit ?	X			
3. Le Service Comptabilité suit-il les procédures décrites dans le manuel de procédure ?		X		
4. Les procédures sont-elles maîtrisées par les agents ?		X		
5. Le Service Comptabilité rend-il compte à la direction ou au Service Audit pour des insuffisances au niveau du CI ?	X			
6. Le Service Comptabilité recourt-il aux prestations du service Audit en matière de conseil ?	X			
7. Le chef de service évalue-t-il ses agents de façon périodique ?		X		C'est une évaluation annuelle
8. La séparation des tâches est-elle respectée ?	X			

--	--	--	--	--

**Annexe 12**

<b>QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE</b>	Entité Auditée : Service Comptabilité	Section	Folio
	Auditeur		12/12

Objectif de contrôle : s'assurer que les risques comptables sont gérés de façon efficiente par la banque

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Tous les services reçus sont-ils facturés ?	X			
2. Toutes les opérations reçues sont-elles comptabilisées ?	X			
3. Les devises étrangères sont-elles correctement converties ?	X			
4. Les opérations sont-elles comptabilisées sur la période ou elles ont été effectuées ?	X			
5. Les opérations sont-elles imputées aux bons comptes ?	X			
6. Les opérations diverses (OD) sont-elles justifiées et autorisées ?	X			Avec pièces justificatives derrière les OD
7. Les journaux sont-ils correctement totalisés et centralisés ?	X			Ils sont traités automatiquement
8. Le logiciel de comptabilité est-il maîtrisé par les agents ?	X			

9. Le logiciel est-il compatible aux opérations comptables	X			
10. Le Service Comptable à t-il prévu un moyen de sauvegarde ?		X		

Annexe 13

**UNION MONETAIRE OUEST AFRICAINE  
COMMISSION BANCAIRE**

**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 DELIBERANT ET EXECUTIF ET DU PERSONNEL**

Les organes délibérant et exécutif sont responsables du bon fonctionnement du bon 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.

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 PREVENTION 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 OPERATIONS ET DES PROCEDURES**

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 - SYSTEME 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*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Place des risques de la BMS.  
A joindre au document**

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**



## BIBLIOGRAPHIE

### I- Ouvrages et Articles

#### I-1 : Ouvrages

1. BERNET-ROLLANDE Luc, (1997), *Principes de technique bancaire*, Edition DUNOD, Paris, 278p
2. BERNET-ROLLANDE Luc, (2002), *Principes de technique bancaire*, 22<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 431p.
3. BERNHEIM Yves, CAUDAL Jean-Paul, EGLIN François & SALIGNON Véronique, (1993), *Traité de comptabilité bancaire*, Edition LA REVUE BANQUE, Paris, 505p.
4. CALVET Henri, (2000), *Etablissements de crédit : Appréciation, évaluation et méthodologie de l'analyse financière*, Edition Economica, Paris, 384p.
5. CLAVERANNE Benoît, (2005), *La zone franc*, Edition ECONOMICA, Paris, 236p.
6. Collection Notes d'informations N°3, (1992), *Appréciation du Contrôle Interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition CNCC, Paris, 180p.
7. COOPERS & LYBRAND, IFACI, (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'ORGANISATION, Paris, 378p.
8. COUSSERGUES Sylvie de, (1996), *Gestion de la banque*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 393p
9. COUSSERGUES Sylvie de, (2002), *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 116p.
10. DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALEE Frédérique, (2003), *La gestion des risques*, Edition Lavoisier, Paris, 286p.

11. ERNST & YOUNG, KPMG, MAZARS, (2003), *Les établissements de crédits : L'information financière*, Paris, 302p.
12. FERRONNIERE Jacques & CHILLAZ Emmanuel de, (1980), *Les opérations de banque*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition DALLOZ, Paris, 959p.
13. IFACI, (2000), *Les mots de l'audit*, Editions liaisons, Paris, 110p.
14. IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL & Associés, (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Edition d'ORGANISATION, Paris, 338p.
15. LEMANT Olivier, (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition DUNOD, Paris, 279p.
16. MARESCHAL Gilbert DE, (2003), *La cartographie des risques*, Edition AFNOR, Paris, 50p.
17. Ordre des experts comptables, (2005), *Le contrôle interne : les missions d'accompagnement de l'expert comptable*, Edition Ordre des experts comptables, Paris, 74p.
18. PERCIE du SERT Anne-Marie, (1999), *Risque et contrôle du risque*, Edition ECONOMICA, Paris, 133p.
19. PEYRARD Josette et Max, (2001), *Dictionnaire de finance*, 2<sup>ème</sup> Edition. Edition VUIBERT, Paris, 305p.
20. REFAIT Michel, (1996), *Epargne et investissement*, Edition QUE SAIS-JE, Paris, 127p.
21. RENARD Jacques, (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 462p.
22. RENARD Jacques, (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 477p.
23. RENARD Jacques, (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition. Editions d'ORGANISATION, Paris, 479p.
24. ROBERT Paul, (1997), *Le petit Robert*, Paris, 2551p.
25. SARDI Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1099p.
26. Van GREUNING Hennie & BRATANOVIC Sonja Brajovic, (2004), *Analyse et gestion des risques bancaires*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition ESKA, Paris, 484p.

## I-2 : Articles

1. Leclerc, Hélène, D'albrand, Guy, Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre, (2003), Le risque assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue française d'audit interne* (N°163) : 6-9.
2. NICOLET Marie-Agnès & MAIGNAN Michel, (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue banque* (668) : 51-52

## II- Mémoires et Codex

1. BARNIA Mohamed, (2006), *Le Contrôle interne et le Risk management*, Union Francophone des Auditeurs Internes (UFAI), Bamako, Codex, 44p.
2. Commission Bancaire, *Guide du Banquier de l'UEMOA*, 184p.
3. DIOP Cheick, (2004), *Module de gestion bancaire pour masters en finance*, Formation en Bachelor en Management Financier, Dakar, Codex, 31p.
4. EBOBISSE Claudia, (2006), *La gestion des risques bancaires*, Mémoire, Paris, 46p
5. HAMADOU GARBA Hama, KOLOU TCHASSE. A & SOME ILINAN Armand, *Cartographie des risques*, Dakar, Codex, 14p.
6. MONKAM-DAVERAT Ignace, (2002), *Management des risques bancaires : Les activités bancaires, les risques liés et la comptabilisation des opérations*, Centre d'études financières, économiques et bancaires (CEFEB), Marseille, Codex, 46p.
7. YAZI Moussa, (2006), *Cours d'audit interne*, Dakar, Codex, 136p.

## III- Sources internet

1. Manuel du contrôle interne. Partie I, version approuvée à la séance du Conseil d'Etat du 13 décembre 2006, 117p

[www.geneve.ch/chancellerie/conseil/2005-2009/doc/Manuel\\_control CE\\_13\\_12\\_06.pdf](http://www.geneve.ch/chancellerie/conseil/2005-2009/doc/Manuel_control CE_13_12_06.pdf) - Mars 2007

2. Commission bancaire (2000) : *Guide du banquier de l'UMOA*, 184p.

[www.bceao.int](http://www.bceao.int)

CESAG - BIBLIOTHEQUE