



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 3
(2008-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Adéquation entre le dispositif de contrôle interne
dans les banques et les exigences de la Commission
Bancaire de l'UMOA: cas de la Banque Atlantique
Sénégal**

Bibliothèque du CESAG



109238

Présenté par :

Dirigé par :

Jessica Emmanuelle AMANY

M. Mohamed Lamine BAMBA

Auditeur interne à la BCEAO

2010

M0033MPACG11

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à:

- feu notre grand-mère Elizabeth AMANY paix à son âme;
- feu notre mère Sophia KOKOU;
- notre grand grand-père Adoh AMANY pour son soutien;
- notre père Stéphane AMANY;
- et à M. et Mme AMANY Fabien pour l'aide qu'ils nous ont apportée durant cette formation et la rédaction de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les enseignants du CESAG et en particulier à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance ;
- Monsieur Mohamed Lamine BAMBA, auditeur interne à la BCEAO et professeur au CESAG, qui a bien voulu nous encadrer pour la réalisation de ce mémoire ;

Nos remerciements vont également à l'endroit de:

- la famille AMANY, pour toute l'aide qu'elle nous a apportée durant notre séjour à Dakar;
- la Direction de l'Audit Interne de la Banque Atlantique Sénégal en particulier son Directeur M. Alpha SY, les auditeurs Mme Rosine TCHANGAI, Mariama DIALLO et M. Mamadou SADIO ;
- l'ensemble du personnel de la BASN pour sa franche collaboration tout au long de notre stage ;
- nos collègues stagiaires de la 3^{ème} promotion du master professionnel audit et contrôle de gestion du CESAG.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFG	: Atlantic Financial Group
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
BASN	: Banque Atlantique Sénégal
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIC	: Comité Interne de Crédit
COSO	: the Committee of Sponsoring Organizations
CSC	: Comité Supérieur de Crédit
CRBF	: Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Direction Générale
DGA	: Direction Générale Adjointe
IFAC	: International Federation of Accountants
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PCB	: Plan Comptable Bancaire
PME-PMI	: Petites et Moyennes Entreprises- Petites et Moyennes Industries
SICA-UEMOA	: Système Interbancaire de Compensation Automatisée de l'UEMOA
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SONAM	: Société Nationale d'Assurance Mutuelle
SENRE	: Société Sénégalaise de Réassurance
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne	78
Annexe 2 : Circulaire n° 04-92/cb (03 avril 1992) : système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers	80
Annexe 3 : Circulaire n° 10-2000/cb du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit	82
Annexe 4 : Organigramme de la Banque Atlantique Sénégal	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau de synthèse des composantes des objectifs du contrôle interne	11
Tableau 2 : de synthèse des composantes du Contrôle interne selon le COSO II et le Comité de Bâle.....	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le cube du COSO II.....	15
Figure 2: Modèle d'analyse	41

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I: LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES.....	7
1.1 Définition du contrôle interne.....	7
1.2 Les objectifs du contrôle interne bancaire	9
1.2.1 Maîtrise de l'entreprise	9
1.2.2 Sauvegarder les actifs	10
1.2.3 Assurer la qualité de l'information	10
1.2.4 Assurer l'application des instructions de la Direction	10
1.2.5 Assurer l'amélioration des performances	11
1.3 Limites du contrôle interne.....	12
1.3.1 Le jugement	12
1.3.2 Les dysfonctionnements	12
1.3.3 Les contrôles outrepassés par le management	13
1.3.4 La collusion	13
1.3.5 Le ratio coût/bénéfice	13
CHAPITRE II: LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE	14
2.1 Les composantes du contrôle interne selon le COSO II.....	14
2.1.1 L'environnement interne	16
2.1.2 La fixation des objectifs	16
2.1.3 L'identification des événements	17
2.1.4 Evaluation des risques	18
2.1.5 Le traitement des risques	19
2.1.6 Les activités de contrôle	19
2.1.7 L'information et la communication	22

CHAPITRE III: LES EXIGENCES REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE.....	24
3.1 La réglementation en matière de contrôle interne bancaire.....	24
3.1.1 Le contrôle des opérations et des procédures internes	25
3.1.2 L'organisation comptable	28
3.1.3 Les systèmes de mesure des risques et des résultats	29
3.1.4 Les systèmes de surveillance des risques	31
3.1.5 Le système de documentation et d'information	31
3.1.6 Le dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres	32
3.2 Le dispositif réglementaire dans l'UMOA.....	33
3.2.1 La réglementation prudentielle applicable aux banques dans l'UMOA	33
3.2.2 Les dispositions législatives et réglementaires dans l'UMOA	34
3.2.3 Normes et Usages professionnels et Déontologiques	35
3.3 Les exigences du contrôle interne selon la Commission Bancaire de l'UMOA.....	35
3.3.1 Le rôle des organes délibérant et exécutif	35
3.3.2 Evaluation et prévention des risques	39
3.3.3 Le système de surveillance prudentielle	39
CHAPITRE IV: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	41
4.1 Modèle d'analyse.....	41
4.2 Collecte des données.....	42
4.2.1 L'interview	42
4.2.2 L'analyse documentaire	42
4.2.3 L'observation physique	42
4.2.4 Le questionnaire de contrôle interne	43
4.2.5 Les test d'existence et de permanence	43
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	44
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	45
INTRODUCTION.....	46
CHAPITRE V: PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL.....	47
5.1 Présentation de la filiale.....	47
5.1.1 Présentation	47
5.1.2 Faits marquants	48
5.2 La structure organisationnelle.....	50
5.2.1 La direction Audit et Contrôle interne	50
5.2.1.1 Position du Département au sein du Groupe Banque Atlantique.....	50
5.2.2 La Direction des Opérations Bancaires	51

5.2.3 La Direction de la Clientèle Entreprise	52
5.2.4 La Direction du Réseau et de la Clientèle des Particuliers	52
5.2.5 La Direction Financière et comptable	52
5.2.6 La Direction des risques	53
5.2.7 Le service Trésorerie	53
5.2.8 Le service Ressources Humaines	53
5.2.9 Le service Juridique et Compliance	54
5.3 Organigramme de la Banque Atlantique Sénégal.....	54
CHAPITRE VI: DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BASN	55
6.1 Les organes internes de la BASN	55
6.1.1 Comité de Direction (CODIR)	55
6.1.2 Comité de Gestion « Actif Passif » (ALCO)	56
6.1.3 Comité Interne de Crédit (CIC)	56
6.1.4 Comité Supérieur de Crédit	57
6.1.5 Comité d'audit	58
6.1.6 Conseil de Discipline	58
6.1.8 Comité de Dépenses	58
6.1.9 Comités de suivi des projets	59
6.1.10 Comité de Recrutement	59
6.1.11 Comité Informatique	59
6.1.12 Comité des Risques	60
6.1.13 Comité des Dépassements	60
6.1.14 Comité de Recouvrement	61
6.2 Procédures administratives, financières et comptables.....	61
6.2.1 Procédures relatives aux décisions et engagements	61
6.2.2 Système d'information de la banque	64
6.3 Classification et archivage des données comptables	66
CHAPITRE VII: ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BASN	69
7.1 Présentation des résultats.....	69
7.1.1 Le rôle des organes délibérant et exécutif	69
7.1.2 Le contrôle des opérations et des procédures internes	70
7.1.3 L'évaluation et la prévention des risques	72
7.1.4 Le système de surveillance prudentielle	72
7.2 Les faiblesses du système de contrôle interne	72
7.3 Recommandations à l'intention de la Direction Générale	73
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	75

Adéquation entre le dispositif de contrôle interne dans les banques et les exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA : cas de la Banque Atlantique Sénégal

CONCLUSION GENERALE	76
ANNEXES	78
BIBLIOGRAPHIE	89

INTRODUCTION GENERALE

L'économie est un système complexe dont les banques et les établissements financiers constituent un maillon essentiel. Ces institutions ont pour principale activité la collecte des dépôts des particuliers et entreprises afin de les mettre à la disposition des agents économiques à besoin de financement. Elle contribue ainsi au développement et à l'amélioration économique et sociale des pays, mais comporte de nombreux risques. Le risque de marché, de liquidité, de solvabilité, de contrepartie, systémique, etc. font partie des risques majeurs qui mettent en évidence le caractère ultra sensible de l'activité bancaire. Face à ces risques et à leurs conséquences qui ont entraîné la faillite de certaines banques (crise du secteur bancaire dans les années 80 dans la zone UMOA, Barings Bank à Londres en 1995), le législateur (l'Etat) et les banques centrales ont pris des mesures en mettant des dispositifs de prévention des risques.

Dans notre espace UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine), la crise bancaire des années 80 et les crises survenues dans les autres espaces (Europe de l'ouest, Amérique, Asie) ont contraint la BCEAO à faire adopter dans les Etats membres, la loi portant réglementation bancaire en 1990. Cette loi portant réglementation bancaire fixe les règles essentielles à l'exercice de toute activité bancaire et à l'ouverture d'un établissement financier et à son bon fonctionnement. De nombreuses banques se sont lancées dans une stratégie de croissance en s'implantant de plus en plus dans les différents pays de l'Union. Le développement fulgurant des nouvelles technologies a fait naître de nouvelles techniques de fraudes qui rendent plus difficile la tâche du banquier. Il est nécessaire de tenir compte de tous les risques en présence, afin d'assurer un service de qualité et surtout sûr à la clientèle. Afin de renforcer et sécuriser le système bancaire de l'UMOA, les autorités de l'Union ont pris de nouvelles dispositions en dehors de la loi portant réglementation bancaire dans ce sens. A cet effet, la création de la Commission Bancaire de l'UMOA depuis 1990 est intervenue pour un suivi rapproché des activités des établissements de crédit de l'Union et pour une gestion opérationnelle des établissements en difficulté par des interventions préventives et curatives.

Ainsi, la circulaire N° 03-91 / CB du 10 juin 1991 de la Commission Bancaire contient l'ensemble des dispositions relatives au système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

Cette circulaire a pour objet de préciser, aux banques et aux établissements financiers, leurs obligations dans le domaine du contrôle interne.

Les Autorités compétentes de l'UMOA ont remplacé la précédente circulaire par la circulaire N° 10-2000/ CB relative au renforcement du contrôle interne dans les établissements de crédit.

Par ailleurs, la Banque Atlantique Sénégal, institution qui nous accueille dans le cadre de notre stage est une nouvelle banque créée en 2006. Filiale du Groupe Atlantique, elle est en pleine expansion sur tout le territoire sénégalais avec l'ouverture de nouvelles agences et l'agrandissement de son réseau. Il s'agit pour cette banque de s'imposer sur le marché sénégalais qui est très concurrentiel. Elle s'inscrit donc dans la logique d'un système de contrôle interne fiable et efficace pour réaliser ses différents objectifs et mener à bien ses principales missions.

Cependant, il est difficile d'allier l'implantation sur un nouveau marché et le gain de nouvelles parts à l'atteinte immédiate d'un objectif de système de contrôle interne efficace et efficient. Le problème qui se pose alors est la défaillance du système de contrôle interne de la banque liée à sa jeunesse.

La première cause qui peut être avancée pour expliquer cet état de fait est la méconnaissance des procédures et leurs applications non aisées. Et la seconde cause est selon nous, l'effectif insuffisant du personnel. La troisième cause serait le manque de formation du personnel.

Ce problème engendre des conséquences qui doivent être maîtrisées afin de ne pas affecter davantage la banque dans l'atteinte de ses objectifs.

Par ailleurs, comme conséquences nous pouvons évoquer des fraudes possibles à certains niveaux qui échappent au dispositif de contrôle interne. Aussi, la méconnaissance des procédures peut entraîner des erreurs et des manquements qui peuvent coûter cher à l'établissement.

Du point de vue des établissements de crédit de l'UMOA, il s'agira de s'interroger sur la coïncidence effective entre les modalités d'application qui pourraient résulter de la non-conformité des systèmes de contrôle mis en place par rapport aux dispositions réglementaires de la Commission Bancaire.

Au regard de ce qui précède, la question essentielle est la suivante:

Le contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal répond-t-il aux exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA?

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

quels sont les objectifs du système de contrôle interne institué par la Commission Bancaire?

quelle est l'organisation du système de contrôle interne dans les banques et les établissements financiers de l'UMOA?

comment se pratique le contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal?

Pour répondre à ces interrogations, notre thème de mémoire sera:

« Adéquation entre le dispositif de contrôle interne dans les banques et les exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA: cas de la Banque Atlantique Sénégal ».

Pour aborder ce thème nous examinerons les objectifs de notre étude en déclinant son objectif général ainsi que ses objectifs spécifiques.

Aussi l'objectif général poursuivi à travers cette étude, est d'une part la mise en évidence des défaillances liées au système de contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal. D'autre part, il s'agira d'apprécier la pratique du contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal et de suggérer des recommandations. Ledit contrôle interne devant être conforme à la réglementation de la Commission Bancaire de l'UMOA, en l'occurrence la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000.

Par ailleurs les objectifs spécifiques sont de plusieurs ordres. De façon spécifique, nous allons procéder comme suit:

- identifier les objectifs du système de contrôle interne avancés par la Commission Bancaire;
- décrire l'organisation du système de contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal;
- montrer les points communs et les écarts;
- faire des recommandations.

Dans le cadre du volet pratique de ce mémoire, seuls certains départements jugés sensibles ont été retenus pour la revue du dispositif du contrôle, revue qui portera sur un échantillon de procédures.

De plus, nous avons relevé l'intérêt de l'étude, pour trois catégories distinctes que sont la Banque, le stagiaire et le lecteur.

En ce qui concerne la Banque, nous pouvons dire que cette étude lui permettra de connaître les défaillances de son dispositif de contrôle interne. Ceci, afin de pouvoir y remédier et répondre aux standards de la Commission Bancaire par la même occasion.

En outre, pour le stagiaire, il s'agit de se familiariser avec le métier de banquier, et l'application du contrôle interne, afin de préparer une carrière dans le domaine de l'audit bancaire.

Enfin, cette étude permettra le lecteur, sur la nécessité d'un contrôle interne efficace, pour une meilleure maîtrise des risques dans les banques, et le bon fonctionnement de ces institutions financières.

De manière à bien s'imprégner de la pratique du contrôle interne dans les banques dont la BASN, nous procéderons par une collecte d'information et d'opinions auprès des principaux acteurs de la profession ainsi qu'à une revue de littérature sur le dispositif de contrôle interne bancaire.

Nous nous pencherons entre autres sur:

les manuels de procédures, les notes de services, les rapports sur le contrôle interne à l'attention de la Commission Bancaire, les rapports relatifs aux diverses missions, les textes législatifs et réglementaires (loi portant réglementation bancaire, circulaire de la Commission Bancaire...), les rapports annuels d'activités de la Commission Bancaire de l'UMOA et tout autre document nécessaire dans le cadre de notre étude.

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Les banques ont la responsabilité collective de la gestion des moyens de paiement et elles se présentent comme l'un des principaux garants de la solidité et de la compétitivité de l'économie. Pendant longtemps, la banque a été considérée comme une administration bénéficiant d'une protection spécifique des pouvoirs publics. Mais, la libéralisation financière et la déréglementation ont particulièrement affecté les marchés financiers au cours des dernières années et exposé les banques à la concurrence des autres sources de financement. La question que l'on se pose aujourd'hui est de savoir si réellement ces mutations réglementaires ont conduit à une meilleure efficacité de l'activité bancaire.

L'activité bancaire est de par sa nature, une activité à risque. Le secteur bancaire a connu des crises qui ont entraîné la faillite de certaines grandes banques à travers le monde. Cette situation a suscité une prise de conscience des Autorités monétaires qui ont élaboré des dispositifs de contrôle interne spécifiques aux banques et établissements financiers. L'évolution des établissements de crédit au cours des dernières années, l'analyse des défaillances souligne l'importance du contrôle interne dans les banques selon WEIRICH (1991).

Aussi, est-il légitime de s'interroger sur le rôle du contrôle interne bancaire dans la maîtrise des risques bancaires. Pour ce faire, nous allons aborder dans le premier chapitre, le dispositif de contrôle interne dans les banques; dans un second chapitre, nous aborderons les composantes du contrôle interne ; ensuite dans le troisième chapitre, nous parlerons des exigences réglementaires en matière de contrôle interne bancaire. Enfin, dans le dernier chapitre nous parlerons de la méthodologie de la recherche.

CHAPITRE I: LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES

Le contrôle interne existe sous différentes formes dans les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Il est perçu par certains comme une fonction à part entière, d'autres l'assimilent à de simples examens. Le contrôle interne demeure un concept très peu maîtrisé par le grand public. Aussi, ce chapitre a-t-il pour objectif de présenter la notion de contrôle interne.

1.1 Définition du contrôle interne

Le contrôle interne a fait l'objet de plusieurs définitions qui mettent en exergue les objectifs qui lui sont assignés.

Ainsi selon RACINE (1998), la définition du contrôle interne selon le COSO qui a émergé de toutes les considérations et débats est celle ci : "le contrôle interne est un processus, effectué par le conseil d'administration d'une entité, la direction et le personnel. Il est conçu pour fournir l'assurance raisonnable quant à l'accomplissement d'objectifs dans les catégories suivantes :

- efficacité et efficience des opérations;
- fiabilité des rapports financiers;
- conformité avec les lois et les règlements."

D'après SARDI (2002: 50) « Le système de contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer »:

- de la sécurité des opérations, des biens et des personnes;
- de l'efficacité et de la qualité des services;
- du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques;
- de promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique;
- de la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible;
- du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale.

Et finalement acquérir l'assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés.

Selon l'IFAC (1981), le système de contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures mises en place par la direction d'une entité afin de soutenir ses objectifs visant à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires. Ces objectifs comprennent le respect des politiques de management, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection de fraudes et d'erreurs, la précision et l'exhaustivité des registres comptables ainsi que la préparation en temps voulu d'information financière fiable.

BOUQUIN (1997), ANTHONY et GOVINDJARAN (1995), BESCOS et AL. (1991), DUPUY et ROLLAND (1991), LANGEVIN (1995) ont proposé des définitions du contrôle organisationnel. Ainsi, le contrôle interne peut être considéré comme un dispositif permanent, comportant des aspects formels et des aspects informels. Il permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Parmi ces finalités, nous trouvons la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En résumé, nous pouvons dire au regard de toutes ces définitions, que le contrôle interne est un processus assuré par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et l'ensemble du personnel afin de donner une assurance raisonnable que les objectifs suivants sont atteints:

- efficacité et efficience des opérations;
- sécurité des opérations, des biens et des personnes;
- fiabilité des informations financières;
- du respect des lois et règlements, des normes et usages professionnels et déontologiques;
- promotion d'une forte culture de contrôle et d'éthique au sein de l'entité.

Enfin, HATCH (1997) nous précise également, à la suite des travaux d'OUCHI (1980), qu'il est possible de concevoir le contrôle comme une fonction de la culture organisationnelle.

1.2 Les objectifs du contrôle interne bancaire

Pour SIRUGUET (1998) : «le contrôle interne est appelé à se manifester dans chacune des activités de la banque, à l'origine même de ses tâches et en chacun des points où elles s'exercent jusqu'à leur transformation ou leur fin ». La conception du contrôle interne doit donc se faire dans une démarche préventive qui permette d'assurer que l'exercice de l'activité des établissements de crédits est sain et sûr. Aussi, le contrôle interne a pour principal objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son activité.

Selon CHORAFAS (2001), l'acuité du contrôle interne permet aux cadres supérieurs de suivre à la trace l'exposition à divers risques. Ce sont le risque de crédit, le risque opérationnel, le risque de règlement (d'implantation), le risque légal et d'autres risques touchant aux transactions, aux avoirs et aux dettes - aussi bien qu'aux publications de titres et la fraude. Les intentions de caractériser le contrôle interne d'un établissement de crédit et d'une fabrication ou une société de marchandisage ne diffèrent pas manifestement l'une de l'autre. L'objectif est de:

- sauvegarder les actifs d'affaires;
- aider à la conformité et la réconciliation comptable;
- promouvoir la responsabilité personnelle;
- et diriger des actions correctives en temps opportun.

COLLINS & VALIN (1992) assignent cinq objectifs au contrôle interne qui sont:

- maîtrise de l'entreprise;
- sauvegarder les actifs;
- assurer la qualité de l'information;
- assurer l'application des instructions de la Direction;
- favoriser l'amélioration des performances.

1.2.1 Maîtrise de l'entreprise

Selon COLLINS & VALIN (1992), la maîtrise de l'entreprise est l'un des objectifs évidents d'un conseil d'administration et des dirigeants opérationnels. Ils soulignent que la responsabilité de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne est du ressort des dirigeants. «C'est à eux, et à eux seuls », qu'il incombe de définir leur politique de contrôle et de s'en assurer du bon respect dans toutes les activités de l'entreprise. Cette

responsabilité, d'ailleurs, est formellement reconnue dans les rapports annuels des entreprises américaines depuis la «Foreign Corrupt Practices Act 1977».

1.2.2 Sauvegarder les actifs

Selon l'AMF (2005), par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

1.2.3 Assurer la qualité de l'information

SIRUGUET (1992) évoque une gestion efficace de l'entreprise qui nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous niveaux jusqu'aux organes exécutifs et délibérants. Effectivement, les décisions prises résultent d'un choix entre plusieurs politiques possibles, ainsi que de l'analyse des données et des informations disponibles.

L'information doit donc disposer d'un fond et d'une forme capables d'être exploités rapidement et efficacement par le destinataire. L'information doit comporter toutes les garanties de fiabilité.

Aussi, le contrôle interne permet-il de garantir la qualité des informations de même qu'une prise de décisions à partir d'informations fiables c'est-à-dire des informations justes et pertinentes. Ladite fiabilité ne pouvant être obtenue que grâce à la mise en place de procédures performantes de contrôle interne.

1.2.4 Assurer l'application des instructions de la Direction

Selon l'AMF (2005), les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Il faut les établir en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus par celle-ci.

1.2.5 Assurer l'amélioration des performances

Selon SIRUGUET (1992), le contrôle interne joue un rôle protecteur, mais est également un outil de gestion singulièrement efficace. En effet, il est souvent source d'une diminution des tâches, tout en conservant un niveau de sécurité élevé puisque :

- l'analyse des procédures et des circuits d'information permet de rationaliser les tâches et d'éliminer les travaux inutiles;
- la mise en évidence des faiblesses de l'entreprise souligne les secteurs où les erreurs, les négligences ou les fraudes trouvent un terrain favorable;
- le dirigeant, grâce à une sécurité performante et suffisante, peut avoir une meilleure disponibilité d'esprit.

Tableau 1: Tableau de synthèse des composantes des objectifs du contrôle interne

Objectifs du Contrôle Interne	CHORAFAS	COLLINS & VALIN
Premier objectif	Sauvegarder les actifs d'affaires	Maîtrise de l'entreprise
Deuxième objectif	Aider à la conformité et la réconciliation comptable	Sauvegarder les actifs
Troisième objectif	Promouvoir la responsabilité personnelle	Assurer la qualité de l'information
Quatrième objectif	Diriger des actions correctives en temps opportun	Assurer l'application des instructions de la Direction
Cinquième objectif	-	Favoriser l'amélioration des performances

Source: CHORAFAS (2001) et COLLINS & VALLINS (1992).

1.3 Limites du contrôle interne

Le système de contrôle interne a lui aussi des faiblesses. Ces faiblesses constituent ses limites qui montrent que le contrôle interne même s'il est bien piloté ne constitue la garantie absolue pour atteindre les objectifs fixés. Il est important également de faire ressortir les limites du contrôle interne dans les organisations.

Pour COOPERS & LYBRAND (1998), l'on peut dégager cinq limites du contrôle interne. Ce sont:

1.3.1 Le jugement

Lorsque des décisions liées aux opérations de l'entreprise sont prises, l'efficacité des contrôles est limitée par le risque d'erreur humaine. Les personnes habilitées à prendre de telles décisions dans le temps imparti, doivent se fonder sur les informations disponibles, et affronter les pressions liées à la conduite des affaires. Certaines décisions basées sur le jugement de leur auteur peuvent produire des résultats décevants et doivent être corrigées.

1.3.2 Les dysfonctionnements

Selon HONG THAI (1999), tous les systèmes de contrôle interne peuvent connaître des dysfonctionnements. Elle donne par ailleurs quelques exemples de dysfonctionnements possibles:

- émission d'un jugement ou d'un avis erroné, voire défaillant,
- manque de compétence du personnel en cas de remplacement pour congés ou départs définitifs,
- perturbations consécutives aux changements d'hommes de la hiérarchie sans information préalable,
- erreurs, oublis ou manque d'attention,
- ces dysfonctionnements peuvent se multiplier en cas d'absence d'instructions appropriées.

1.3.3 Les contrôles outrepassés par le management

Un système de contrôle interne ne peut être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même dans les entreprises faisant preuve d'une grande intégrité et d'une grande sensibilisation au besoin de contrôles, un responsable a la possibilité d'outrepasser le système de contrôle interne.

Le terme outrepasser désigne la dérogation illégitime aux normes et procédures prescrites, soit dans l'optique d'un profit personnel, soit améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise, ou dissimuler la non-conformité aux obligations légales.

1.3.4 La collusion

BENEDICT et KERAVEL (1997) identifient la collusion et le coût comme étant des limites du contrôle interne. Le système de contrôle interne peut être entravé par la collusion entre deux ou plusieurs personnes. Des individus, qui ensemble perpétuent et dissimulent une action peuvent ainsi falsifier les informations financières ou de gestion, au point de ne pas être décelée par le contrôle interne.

1.3.5 Le ratio coût/bénéfice

Les organisations doivent procéder à la comparaison des coûts et avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Pour apprécier la pertinence d'un nouveau contrôle, le risque d'une faiblesse et l'impact possible sur l'entreprise doivent être nécessairement étudiés. Les coûts associés à la mise en place de ce contrôle doivent être aussi pris en compte.

Finalement, le contrôle interne initié vise à préserver l'intégrité de l'entité et de ses biens. Malgré tout ce qui est mis en œuvre, le contrôle interne connaît des limites qui peuvent être un frein, empêchant ainsi l'obtention d'un contrôle interne efficace. Toutefois, le contrôle interne étant mis en place par l'homme, il ne peut de ce fait être parfait dans l'absolu et ne peut que contenir des biais qui doivent être réduits au maximum.

CHAPITRE II: LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Les composantes du contrôle interne varient selon les auteurs et les organisations décisionnelles comme le COSO qui fait référence en matière de contrôle interne, et le Comité de Bâle qui est un référentiel réputé pour tout ce qui touche au métier de la banque. Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur le COSO II qui a posé les bases d'un contrôle efficace.

2.1 Les composantes du contrôle interne selon le COSO II

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le dispositif de contrôle interne comprend huit (8) composantes étroitement liées selon le COSO II. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. D'après le Comité de Bâle sur la supervision bancaire (1998), le dispositif de contrôle interne comporte les éléments suivants:

- une répartition des responsabilités et une diffusion de la culture de contrôle;
- une évaluation des risques;
- des activités de contrôle;
- un système d'information et de communication;
- une évaluation des systèmes de contrôle interne par les autorités de pilotage.

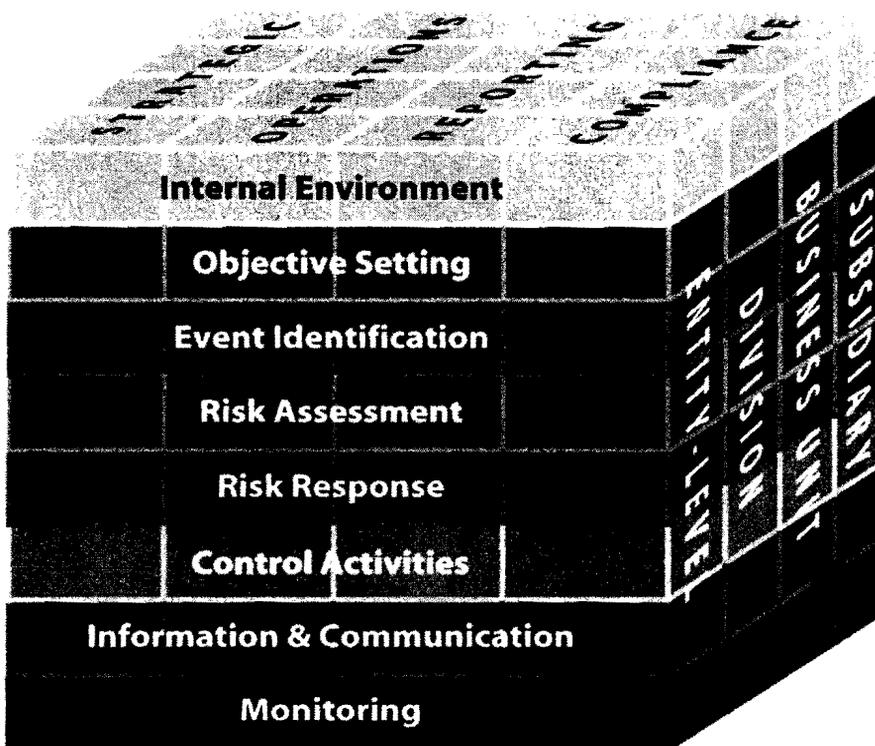
Par ailleurs, selon le Comité de Bâle (1998), le processus de contrôle interne, avait traditionnellement pour but de réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs. Cependant, il a pris une dimension plus vaste et recouvre désormais l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires. Il est par ailleurs admis à présent qu'un processus de contrôle interne sain est essentiel afin qu'une banque puisse réaliser les objectifs fixés et préserver sa viabilité financière.

Par contre le COSO II (2005) résume en huit points les éléments du dispositif de management des risques qui intègre le contrôle interne. Ce sont

- l'environnement interne;
- la fixation des objectifs;
- l'identification des événements;
- l'évaluation des risques;
- le traitement des risques;
- les activités de contrôle;
- l'information et la communication;
- le pilotage.

Ces éléments sont illustrés dans le cube élaboré par le COSO II

Figure 1: Le cube du COSO II



Source : PRICE WATERHOUSE COOPERS (2005 : 34)

Nous avons retenu l'approche du COSO II pour définir les différentes composantes du contrôle interne dans cette première section de ce chapitre.

2.1.1 L'environnement interne

L'environnement interne incarne le style d'une organisation. Il décrit la sensibilisation aux risques des personnes qui composent cette organisation. Il représente la base structurelle sur laquelle peuvent se reposer tous les autres éléments du dispositif de management des risques.

Selon l'approche COSO II, l'environnement interne est caractérisé par:

- la culture en matière de management des risques de l'organisation;
- l'appétence pour le risque de l'organisation;
- la surveillance exercée par le Conseil d'administration;
- l'intégrité;
- les valeurs éthiques;
- la compétence du personnel;
- la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilité;
- l'organisation et le développement des collaborateurs.

L'environnement interne est influencé par l'histoire et la culture de l'organisation. Aussi, le Conseil d'administration est un acteur essentiel de l'environnement interne qui exerce une influence décisive sur les éléments qui le composent.

Par ailleurs, l'appétence pour le risque est une notion qui fait son apparition car elle n'existait pas dans le COSO I. Selon PRICEWATERHOUSE COOPERS (2005: 42): «l'appétence pour le risque est le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur. Il reflète la culture de l'organisation en matière de risque, influence la culture ambiante ainsi que le mode de gestion».

2.1.2 La fixation des objectifs

Les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité émanent des objectifs définis au niveau stratégique. Chaque organisation est confrontée à une grande variété de risques d'origines externes et internes. La fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs sont alors alignés sur l'appétence de l'entité pour le risque.

De ce fait, il ya quatre types d'objectifs. Il s'agit des objectifs stratégiques d'une part, et des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité d'autre part, qui sont associés aux objectifs stratégiques:

- les objectifs stratégiques:

La mission de l'organisation expose dans ses grandes lignes ce que l'entité désire accomplir. La direction définit les objectifs stratégiques, formule une stratégie qu'elle articule en objectifs opérationnels, de conformité et de reporting de l'organisation.

Les objectifs stratégiques sont des objectifs de haut niveau, qui correspondent à la mission et à la vision de l'organisation et l'appuient. Ces objectifs expriment la manière dont l'entité s'évertue à créer de la valeur ajoutée pour ses partenaires;

- les objectifs opérationnels:

Ils concernent l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation, principalement les objectifs de rentabilité et de performance ainsi que la protection des actifs contre les pertes. Ils changent selon les choix définis par le management en termes de structure et de performance;

- les objectifs de reporting:

Il s'agit de la fiabilité du reporting interne comme externe et ils concernent des informations financières et non financières;

- les objectifs de conformité:

Ils se rapportent au respect des lois et des réglementations, et sont fonction de facteurs externes. Ils sont quelques fois semblables d'une entité à une autre ou à l'intérieur d'un secteur.

2.1.3 L'identification des événements

Selon le COSO II REPORT (2005), un événement est un incident ou une occurrence, d'origine interne ou externe, qui bouleverse l'implémentation de la stratégie ou l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir des retombées positives comme négatives ou

même les deux à la fois. La gamme des événements identifiés par le management s'étend du plus certain au plus hypothétique. Leurs conséquences évoluent allant du non significatif à important. Pour une bonne identification des événements majeurs, la phase d'identification ne doit pas avoir lieu au même moment qu'une autre phase.

Par ailleurs, un afflux de facteurs internes et externes provoquent des événements qui atteignent la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs. Dans le cadre d'un dispositif de management des risques, il est important de connaître ces facteurs et de comprendre le type d'événements pouvant en résulter.

2.1.4 Evaluation des risques.

Selon COOPERS & LYBRAND (1998), toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces 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.

Cette phase d'inventaire doit être suivie d'une phase d'analyse afin de déterminer par risque la probabilité de survenance et le dommage potentiel. Il s'agira enfin de décider si un risque doit être évité, limité, assuré ou accepté.

L'évaluation des risques doit permettre de quantifier les pertes financières et autres dommages. Elle doit être aussi capable de définir les mesures de couverture des risques tels que ceux de contrepartie, de liquidité, opérationnel.

NICOLET (2005) avance par ailleurs que, l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques, est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. En effet, c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne. Tout cela, afin de mettre en place les plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques.

2.1.5 Le traitement des risques

Selon PRICEWATERHOUSE COOPERS (2005), le management détermine les traitements à appliquer à chacun des risques après leur évaluation. Il existe alors quatre solutions possibles:

- l'évitement: consiste à abandonner les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut causer l'interruption d'une ligne de produits, le ralentissement de l'accroissement envisagé sur un nouveau marché ou encore la vente d'un département;
- la réduction: prendre des mesures pour réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux en même temps. C'est une cohorte de décisions qui sont prises tous les jours;
- le partage: abaisser la probabilité ou l'impact d'un risque en mutant ou en fragmentant le risque. Par exemple, le partage peut se faire à l'aide de l'achat de produits d'assurance, des opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité;
- l'acceptation: qui consiste à ne pas prendre de mesure pour éviter que le risque se réalise.

L'analyse des risques inhérents et l'évaluation des traitements des risques ont pour but de ramener le niveau de risque résiduel en dessous du seuil de tolérance au risque de l'organisation.

2.1.6 Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques, selon l'AMF (2005). Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'intégration et l'application de contrôles dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction. Différents risques peuvent entraver l'atteinte des objectifs d'une banque. Il s'agit de mettre en place des mesures pour y faire face, ainsi que les contrôles nécessaires afin que ces mesures soient effectives. Ces activités doivent également se décliner de manière conséquente dans les différentes couches des processus pour être

efficaces. Une séparation des fonctions entre deux entités, fixée dans un règlement ou une directive, doit ainsi se refléter dans le répertoire des signatures autorisées mais également dans les droits d'accès aux transactions et aux données informatiques.

Selon SIRUGUET & KOESSLER (1998), les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne comprenant un système des opérations et des procédures internes. Ce système doit avoir pour objet:

- la vérification de la conformité des opérations de la banque, de son organisation et de ses procédures internes aux normes réglementaires et déontologiques en vigueur;
- la vérification du strict respect des décisions, normes de gestion et limites de risques établis par la Direction Générale;
- la vérification de la qualité de l'information comptable et financière interne et externe.

2.1.6.1 Le contrôle de premier degré

Pour De COUSSERGUES (2007), en ce qui concerne les divisions opérationnelles, le contrôle interne est argué sur un manuel des procédures qui permet de réaliser des opérations selon les standards de la banque. Le dit manuel indique alors pour toutes les opérations:

- les étapes successives et logiques du traitement;
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement;
- l'enregistrement comptable des informations et leur restitution;
- les procédures de contrôle.

C'est le supérieur hiérarchique de ceux qui participent à la procédure ou alors des spécialistes qui réalisent ce contrôle de premier degré continuellement.

2.1.6.2 Le contrôle de second degré

Selon BERTIN (2007), les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. On y retrouve tous ceux effectués par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations:

- le service comptable assure régulièrement (mensuellement) la supervision de l'ensemble des comptabilités divisionnaires;
- les services «crédits» du siège s'assurent du respect des délégations, des normes et des procédures, des limites d'engagement par contrepartie;
- le contrôle de gestion vise à respecter les budgets des différentes entités.

Chaque responsable de département a pour mission, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser des contrôles réguliers. Ceux-ci doivent être effectués dans chaque département périodiquement et régulièrement. Ils doivent être formalisés par écrit pour ne pas laisser place à la moindre ambiguïté.

De plus, le contrôle de second degré est un contrôle fortuit, qui se fait après réalisation des opérations et a trois missions essentielles qui sont:

- l'évaluation de la pertinence des opérations;
- la traçabilité des risques inhérents en vertu des délégations de pouvoir consenties;
- l'information des organes dirigeants sur l'exécution des objectifs du contrôle interne.

2.1.6.3 La fonction conformité

D'après PIGE (2003), les tests de conformité comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie de la tâche effectuée par les employés de l'entreprise cliente. L'examen de l'application des contrôles nécessite la matérialisation de ces contrôles. Elle porte sur la présence de visas, d'états de rapprochement...Le niveau du test de conformité est conditionné par la fréquence de réalisation du contrôle.

Par ailleurs, le risque de non conformité est celui qui implique le non respect des dispositions qui enserrent les activités bancaires et financières, des normes déontologiques ou des orientations de la direction générale. Ceci peut s'expliquer par le fait que les banques exercent leur métier dans un environnement réglementaire complexe et adaptable. Pour maîtriser ce risque, il faut créer une fonction conformité à l'intérieur du dispositif de contrôle interne. Cette fonction sera conduite par un responsable central de la conformité. Ce dernier devra notifier ses travaux soit au responsable du contrôle interne, soit aux organes exécutif et délibérant.

Des procédures spécifiques d'examen de la conformité et de centralisation des informations sur les éventuels dysfonctionnements, doivent être organisées et s'étendre à toutes les filiales et succursales, même situées à l'étranger. A cet effet, les salariés des banques ont une capacité d'alerte s'ils soupçonnent certaines opérations d'être non conformes. Ainsi, il doit être prévu des actions de correction des dysfonctionnements qui seront également suivies.

2.1.7 L'information et la communication

L'information et la communication sont des supports indispensables à la mise en place d'un système de contrôle interne de qualité. Ils constituent l'un des piliers du processus d'évaluation des risques qui englobe les facteurs internes et externes ayant une incidence sur la réalisation des objectifs. Ces éléments doivent constituer un système afin de véhiculer tous les flux d'information de la banque.

Ils sont liés de façon indissociable. Ils doivent être au service des utilisateurs concernés, afin de leur permettre d'assumer leurs responsabilités au niveau de l'exploitation, la présentation des informations financières ou le respect des lois et règlements.

Selon COOPERS et LYBRAND (1998:92) «La communication prend diverses formes, telles que des manuels de procédures, des notes internes, des tableaux d'affichage ou des cassettes vidéo».

MADERS (1994) renchérit en disant que les manuels de procédures ont pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles à effectuer par la hiérarchie. Ces manuels doivent présenter la fonction de transformation, mais aussi la fonction de régulation en renvoyant en annexe les tables de paramètres, les éléments de réglementation et les imprimés. Ils doivent être compréhensibles et mémorisables.

L'information et la communication appuient donc le contrôle interne, en transmettant les directives de la direction aux employés, sous une forme et dans un délai qui leur permettent d'exécuter leurs activités de contrôle efficacement. Ce processus doit également fonctionner en sens inverse, permettant de transmettre l'information relative aux résultats et aux lacunes, de toutes les strates de l'entreprise, aux cadres et au conseil d'administration.

2.1.8 Le pilotage

Les opérations de pilotage permettent de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires. Il couvre tous les domaines de l'organisation allant jusqu'aux sous-traitants. Les opérations de pilotage peuvent être pratiquées soit au travers des activités ponctuelles soit par le biais d'évaluations ponctuelles selon COOPERS & LYBRAND (1998).

Selon RENARD (2007), piloter son activité et par conséquent manager les risques revient à:

- accommoder son contrôle interne;
- effectuer une mise à jour permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques. C'est le dit système qui détermine la qualité du contrôle interne.

Enfin, lorsqu'il existe une fonction d'audit interne, qui a pour rôle l'évaluation et l'amélioration du contrôle interne, celui-ci est de meilleure qualité.

CHAPITRE III: LES EXIGENCES REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE

Le concept de contrôle, spécialement celui de contrôle interne est souvent source d'amalgame dans les organisations. Il est confondu à tort avec la fermeté, la sanction, la contrainte. Or, le contrôle interne peut être perçu comme étant la maîtrise des activités de l'entreprise. Il couvre l'ensemble de l'organisation et des fonctions dans la banque. L'environnement bancaire est devenu fortement complexe ces dernières années avec le renforcement de la concurrence, l'ouverture des frontières, le développement des technologies, la spécialisation des produits. Aussi, le contrôle interne semble-t-il plus que nécessaire pour organiser ce secteur.

Le comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) a instauré un nouveau règlement (le règlement n° 97-02 de février 1997), qui a donné lieu à certaines modifications mais qui est toujours d'actualité. Ce règlement incite les différents acteurs à faire montre de discernement. Les dispositifs mis en place doivent être compréhensibles avec des moyens appropriés, les intervenants « compétents ». Le contrôle interne devient l'affaire de tous et plus seulement d'un groupe. Cette évolution des règlements fait suite aux mutations qu'a connu l'environnement bancaire, avec pour conséquences une forte augmentation des provisions (HEEM, 1997, 1998). Face à la complexification de l'environnement à laquelle sont confrontées les établissements financiers, certains remettent en cause leurs structures de contrôle (TELLER, 1999, ALLOUCHE et HUAULT, 1998, BOUQUIN, 1997).

Sous ce chapitre, nous nous efforcerons de décrire le dispositif de contrôle interne tel qu'il se présente dans les banques.

3.1 La réglementation en matière de contrôle interne bancaire

La réglementation relative au contrôle interne des établissements de crédit traite de manière globale des composantes que tout système de contrôle interne doit comporter. Nous pouvons ainsi évoquer ANAND, auteur anglo-saxon à titre d'illustration. Ainsi, selon ANAND (2006), pour être efficace, tout système requiert des systèmes de commande constants. Le contrôle interne est un ensemble de mesures, par lesquelles l'efficacité

d'entreprise est jugée. Essentiellement, les contrôles constituent la structure qu'un auditeur utilisera pour déterminer la conformité. Et la loi Sarbanes-Oxley rend absolument nécessaire pour les entreprises, qu'elles définissent et mettent en place un système de contrôle interne explicite.

Aussi, la loi Sarbanes-Oxley définit cinq composantes reliées entre elles, qui sont issues du management d'entreprise. Ces composantes sont intégrées au processus de management. Ce sont alors:

- l'environnement de contrôle;
- l'évaluation des risques;
- les activités de contrôle;
- l'information et la communication;
- le pilotage.

3.1.1 Le contrôle des opérations et des procédures internes

La circulaire N-10 /CB indique que la responsabilité de la mise en place du système de contrôle interne incombe à l'organe exécutif. Selon la dite circulaire, la teneur de ce système doit être principalement une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations. Dans un tel système, doivent exister une délégation des pouvoirs et des responsabilités prononcée, aussi bien qu'une impérieuse séparation des fonctions. Pour y parvenir, l'établissement doit s'engager, procéder à une libération de ses capitaux et comptabiliser ses actifs et passifs. Par ailleurs, un dispositif de contrôle approprié doit être appliqué à chaque niveau opérationnel. Selon l'usage, la surveillance permanente de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle revient à la fonction d'audit interne. Des rapports écrits doivent être élaborés, afin de procurer à l'organe exécutif une évaluation sur la qualité du système de contrôle. Cette dite évaluation se base sur une analyse régulière, minutieuse et indépendante des opérations et des procédures. De plus, des rapports spécifiques trimestriels sont adressés à l'organe délibérant et le cas échéant au comité d'audit. Toutes les insuffisances observées dans l'institution doivent faire l'objet d'une procédure informatisée méthodique pour un meilleur suivi par le contrôle interne.

Par ailleurs, OGIEN (2008) évoque le règlement CRBF n°97-02 modifié qui énumère les objectifs du contrôle interne:

- vérifier la conformité a la réglementation et aux orientations de la direction;
- vérifier que les limites fixées par l'organe exécutif sont respectées;
- veiller à la qualité des informations comptables et financières, à leur conservation et à la qualité du système d'information.

Il établit par la suite les principales qualités d'un contrôle interne.

3.1.1.1 La séparation des fonctions

Il doit y avoir séparation des fonctions entre l'engagement des opérations, leur validation, leur règlement et la fonction contrôle.

Selon le Comité de Bâle II (2004), un système de contrôle interne efficace nécessite que les tâches soient séparées de façon appropriée et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles. Aussi, les domaines susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts devraient être identifiés, circonscrits aussi étroitement que possible et soumis à une surveillance attentive d'une tierce partie indépendante.

Par exemple, une personne responsable de la détention simultanée des cartes bancaires et de leurs codes a la possibilité de manipuler ces cartes à des fins personnelles. Cette personne se trouve alors dans un cas de responsabilités conflictuelles. En conséquence, il devrait avoir répartition de certaines tâches dans la mesure du possible entre plusieurs individus. Cette répartition ayant pour objet d'amoindrir le risque de manipulation de données financières ou de détournement d'actifs au sein d'une banque.

SIRUGUET (2006: 64) renchérit en disant que c'est la première des dispositions permettant de limiter la fraude. Il cite encore la nouvelle mouture du règlement n ° 97-02 en disant: « l'organisation doit assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, notamment comptable, de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées a la surveillance des risques. ».

3.1.1.2 L'exhaustivité

Selon SARDI (2002), pour s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation le système de contrôle interne doit prévoir:

- un contrôle périodique qui doit être exercé sur l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion;
- un contrôle périodique qui doit être exercé pour s'assurer de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que de leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur;
- un rapprochement à effectuer au moins mensuellement pour les opérations qui font encourir des risques de marché, risques de change inclus, entre les résultats calculés pour la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés. Ce rapprochement doit cependant respecter les règles d'évaluation en vigueur. Aussi, les établissements doivent pouvoir identifier et analyser les écarts constatés.

Pour WILMOTS (2002), il va de soi qu'une comptabilité qui n'est pas complète ne peut donner une image fidèle de la réalité. L'administration va devoir s'organiser de telle manière qu'elle puisse déterminer l'intégralité relative aux documents qui lui ont été remis lors de la clôture d'une période donnée. Ceci fait partie du rôle de l'obtention, de la consignation, du traitement et de la diffusion des informations.

3.1.1.3 Les moyens

SARDI (2002) mentionne encore que l'affectation des personnes qualifiées chargées des contrôles permanents et périodiques doit concorder avec les activités, la taille et les implantations de l'établissement. Les outils de suivi et les méthodes d'analyse de risques qui constituent les moyens qui leur sont alloués dans ce cadre doivent remplir aussi ces conditions d'adaptabilité. De plus, les moyens assignés au contrôle périodique doivent être adéquats pour conduire un cycle complet d'investigations de l'ensemble des activités sur un nombre restreint d'exercices. Les objectifs annuels des organes exécutifs et délibérants

en matière de contrôle doivent être intégrés dans un programme des missions de contrôle établi au moins une fois par an.

Le système de contrôle doit alors s'insérer dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités.

3.1.1.4 Le réexamen périodique

D'après De COUSSERGUES (2007), les établissements financiers doivent procéder à un réexamen régulier des systèmes de mesure des risques et de détermination des limites. Le but poursuivi est de vérifier leur pertinence vis-à-vis de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés ou des techniques d'analyse.

3.1.1.5 Anticipation en cas de nouveaux produits

Pour OGIEN (2008) établit également, que lorsqu'un établissement de crédit décide de réaliser des opérations qui engagent de nouveaux produits, pour lui-même ou pour le marché, le système de contrôle interne doit donner certaines assurances. Il s'agit de s'assurer:

- que l'analyse des risques a été conduite de manière drastique et anticipée ;
- de la concordance des procédures de mesure, de limite et de contrôle des risques encourus;
- que le cas échéant, les modifications nécessaires aux procédures en place ont été engagées.

3.1.2 L'organisation comptable

AHOUANGANSI (2006) évoque l'organisation comptable, en disant qu'elle a pour objet de respecter les obligations légales et réglementaires d'information. En plus de la nécessité de définir la piste d'audit et les délais de conservation, l'organisation comptable doit permettre:

- de s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations;
- de rapprocher les résultats de gestion avec les résultats comptables;
- de maîtriser le risque informatique.

Par ailleurs le système de contrôle interne doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures appelé piste d'audit qui permet:

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

Les informations comptables qui apparaissent dans les situations adressées à la Commission Bancaire, ainsi que celles qui sont nécessaires au calcul des normes de gestion, doivent satisfaire la piste d'audit.

Au demeurant, les établissements assujettis définissent le niveau de sécurité informatique qu'ils estiment nécessaire en regard des exigences de leurs métiers. Elles suivent de près le niveau de sécurité choisi et l'adéquation de leurs systèmes d'information.

Le contrôle des systèmes d'information permet de s'assurer que:

- le niveau de sécurité des systèmes informatiques est périodiquement apprécié et, les actions correctrices sont entreprises s'il ya lieu ;
- des procédures de secours informatiques sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques.

Enfin, le contrôle des systèmes d'information s'applique à la conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

3.1.3 Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Selon DE COUSSERGUES (2007), le règlement CRBF n° 97-02 établit les diligences à mettre en œuvre pour connaître les risques majeurs distingués par la réglementation.

- Le risque de crédit

Ce risque requiert les diligences suivantes:

- la centralisation des risques et les études différenciées, par ensemble de contreparties, par secteur, par zone géographique;
- la constitution de dossier de crédit avec mise à jour trimestrielle pour les impayés, les créances douteuses et les risques significatifs;
- s'assurer de la rentabilité des opérations en ce qui concerne la comptabilité analytique et prévisionnelle, avec analyse semestrielle à posteriori par l'organe exécutif;
- la prise de décision importante d'engagement par deux personnes au minimum, voire par une division spécialisée indépendante;
- l'analyse globale des risques;
- la vérification périodique de la pertinence des méthodes statistiques pour l'analyse du risque;
- l'étude trimestrielle de l'évolution de la qualité des engagements.

➤Le risque de marché

En ce qui concerne ce risque, il s'agira de:

- l'enregistrement et le calcul quotidien des résultats et de la position;
- la mesure quotidienne des risques et de l'adéquation des fonds propres;
- l'approche du risque et de l'adéquation des fonds propres;
- l'approche du risque en « perte potentielle maximale » avec agrégation des positions;
- l'étude de « scénarii de crise » dont les résultats sont communiqués à l'organe exécutif.

➤Le risque de taux d'intérêt global

Il concerne:

- l'analyse en termes de position et de flux de l'ensemble des opérations;
- la mesure du risque de taux d'intérêt global;

- l'étude de « scenarii de crise ».

➤Le risque de liquidité

A ce niveau deux diligences sont à appliquer, ce sont:

- la connaissance des phases du processus, heures limites;
- la mise en place des procédures permettant de connaître leur exposition actuelle et future au risque de règlement à mesure qu'elles concluent de nouvelles opérations.

3.1.4 Les systèmes de surveillance des risques

Selon SARDI (2002), le système de surveillance des risques définit clairement les limites à l'activité de l'établissement qui sont les limites globales et les limites opérationnelles. L'organe exécutif doit fixer au minimum tous les ans, la cohérence du système au niveau de l'établissement et au niveau du groupe. De même, le système doit être susceptible d'être surveillé par un comité des risques qui doit inclure alors des personnes indépendantes des unités opérationnelles. L'organe exécutif doit publier une information trimestrielle sur le respect des limites avec des états de synthèse.

3.1.5 Le système de documentation et d'information

Selon PIGE (2003) la formalisation des procédures consiste à mettre par écrit les tâches à effectuer et les règles à respecter pour effectuer certaines opérations. Cela comprend la notice d'utilisation d'une machine, le manuel décrivant les fonctions d'un logiciel, la façon d'effectuer l'inventaire des matières premières détenues par l'usine, le pouvoir de signer les chèques etc.

Des manuels de procédure doivent être élaborés et tenus à jour en fonction de leurs diverses activités. Le manuel décrit notamment les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, ainsi que les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations.

Outre cela, une charte du contrôle interne assigne les différents niveaux de responsabilité qui concernent entre autres les affectations échues et les moyens alloués au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne. La charte du contrôle interne intéresse encore :

- les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs;
- les procédures ayant trait à la sécurité des systèmes d'information et de communication et aux plans de continuité de l'activité;
- la définition des systèmes de mesure, de limitation et de surveillance des risques;
- le mode d'organisation du dispositif de contrôle de la conformité.

Au moins deux fois par an, l'organe délibérant procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne. Cet examen vise spécialement le contrôle de la conformité en se fondant sur les informations qui lui sont communiquées soit par l'organe exécutif et les responsables, soit par le comité d'audit. Des rapports portant sur le contrôle interne, sur les contrôles effectués; et enfin sur la mesure et la surveillance des risques doivent être établis et adressés aux différents destinataires.

3.1.6 Le dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

Selon la BANQUE DE FRANCE (2010), les établissements assujettis doivent installer des procédures qui aident à appréhender leur situation présente et à venir au risque de règlement au gré de la conclusion de nouvelles opérations. La banque doit appréhender les différentes étapes du processus de règlement. Ces étapes sont constituées par l'heure limite pour l'annulation de l'instruction de paiement, l'échéance du paiement des fonds pour les instruments achetés et la date de réception définitive des titres ou des fonds.

Les prestataires de services d'investissement qui apportent leur garantie de bonne fin lors des transactions sur instruments financiers sont tenus:

- de disposer d'un système de mesure du risque de liquidité issu de l'exécution de services d'investissement ou de compensation. Ce système devant permettre de percevoir au moment du règlement la totalité des flux de trésorerie et des titres;
- de comprendre les différentes étapes du processus de règlement et de livraison pour les différents instruments traités et pour chaque système de règlement-livraison utilisé. A l'occasion d'arriéré, la supervision des opérations doit être assumée jusqu'à la date de dénouement effectif. Les prestataires procèdent à un suivi journalier des opérations ayant entraîné l'apparition de suspens et veillent à l'apurement dans les plus brefs délais de ces derniers;

- de disposer d'un système de mesure des ressources, titres ou espèces qui seront amplement disponibles afin de respecter les obligations vis-à-vis des contreparties; ainsi que la réglementation en vigueur. A cet égard, ils mettent en œuvre les moyens requis pour affermir le respect de leurs engagements dans le cadre des systèmes de règlement livraison qui renferment des règlements définitifs en cours de journée;
- d'apprécier les risques de liquidité et de règlement encourus s'il ya une forte variation des paramètres de marché ou en supposant l'incapacité des donneurs d'ordres au moins annuellement. Un contrôle périodique doit être assuré sur les hypothèses utilisées ainsi que les paramètres employés. Les résultats de cette mesure sont communiqués à l'organe exécutif, qui s'assure que le prestataire dispose des ressources nécessaires pour respecter ses engagements dans tous les cas. L'organe délibérant est tenu informé de cette mesure et des décisions prises par l'organe exécutif pour couvrir les risques de liquidité.

3.2 Le dispositif réglementaire dans l'UMOA

Selon la COMMISSION BANCAIRE (2000), le dispositif réglementaire dans l'UMOA se compose de:

- la réglementation prudentielle applicable aux banques dans l'UMOA;
- les dispositions législatives et réglementaires dans l'UMOA;
- normes et usages professionnels et déontologiques.

3.2.1 La réglementation prudentielle applicable aux banques dans l'UMOA

Le dispositif prudentiel vient en complément de la loi bancaire. Ce dispositif est circonscrit par le Conseil des Ministres de l'UMOA, sur proposition de la BCEAO, en application de l'article 44 de ladite loi. Selon SOW (2004), il est question d'un ensemble de dispositions organisées autour de trois thèmes :

- les conditions d'exercice de la profession (capital minimum et sa représentation, réserve spéciale, réglementations comptables) ;
- la réglementation d'opérations spécifiques (participations, immobilisations, prêts aux principaux actionnaires, aux dirigeants et au personnel) ;

- les normes de gestion (couverture des risques par les fonds propres effectifs, couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables, division des risques, règles de liquidité, structure de portefeuille).

3.2.2 Les dispositions législatives et réglementaires dans l'UMOA

Ces dispositions portent sur les réglementations et dispositifs qui ont cours dans notre espace sous-régional. Aussi, le site internet de la BCEAO évoque à ce titre:

- réglementation du système bancaire et financier;
- loi bancaire;
- dispositif prudentiel;
- agrément unique;
- guide du banquier de l'UEMOA (format PDF);
- avis n°01/2007/RB du 02 novembre 2007 aux banques et établissements financiers relatif au relèvement du capital social minimum des établissements de crédit de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA);
- projet de loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés;
- projet de décret d'application de la loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés;
- dispositif de régulation monétaire;
- Titres de créances négociables:
 - objectifs, mécanismes;
 - règlements relatifs à l'émission des titres.
- Systèmes des réserves obligatoires;
 - dispositif de suivi des crédits primaires;
 - dispositif des accords de classement;
 - réglementation des changes en vigueur dans l'UEMOA;
 - autres textes légaux ou réglementaires;
 - décret-cadre relatif au calcul du taux effectif global;
 - institution n° 01/2007/RB relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux au sein des organismes financiers;
 - loi portant définition et répression de l'usure.

3.2.3 Normes et Usages professionnels et Déontologiques

Les banques ont l'obligation de respecter des normes de gestion. Ces critères de management sont adaptés par chaque pays et pratiqués par les établissements de crédit de la plupart des pays du monde. Aussi selon la COMMISSION BANCAIRE (2000), le Conseil des Ministres de l'UMOA, en sa session du 17 juin 1999 a établi les normes applicables au sein de l'Union à compter du 1er janvier 2000 :

- la couverture des risques a pour but d'assurer la solvabilité de l'établissement. Cette couverture est caractérisée par un ratio appelé ratio COOKE, il s'agit du rapport fonds propres sur risques qui doit atteindre au moins 8 % ;
- le coefficient de couverture des emplois à moyen et long termes par des ressources stables. Ce coefficient fixé à un minimum de 75 %, vise à préserver l'équilibre de l'ossature financière ;
- la division des risques : elle stipule que le montant total des risques sur une même signature ne peut dépasser 75 % des fonds propres effectifs. De plus, le volume global des risques qui atteint singulièrement 25 % de ces fonds propres ne peut dépasser huit fois le montant de ceux-ci ;
- la liquidité : le ratio, actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme sur le passif exigible où les engagements pouvant être menés à court terme, doit être supérieur à 75 % ;
- la structure du portefeuille : elle sert à mesurer la qualité des crédits distribués ;
- l'encours de crédit qui tire parti des accords de classement de la BCEAO doit exprimer au moins 60 % du total des crédits bruts portés par la banque.

3.3 Les exigences du contrôle interne selon la Commission Bancaire de l'UMOA

La Commission Bancaire de l'UMOA a défini dans ses circulaires relatives au contrôle interne, les exigences auxquelles doivent se soumettre les établissements de crédit en matière de contrôle interne.

3.3.1 Le rôle des organes délibérant et exécutif

Selon AHOUANGANSI (2006), il existe deux organes qui jouent un rôle fondamental dans l'organisation de la banque. Il s'agit notamment:

➤ du rôle de l'organe délibérant

L'organe délibérant est la dérivation des apporteurs de capitaux. Il peut être constitué par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Conseil de Surveillance ou tout autre organe collégial, selon la forme juridique de l'établissement. Il est doté de pouvoirs importants. C'est l'organe délibérant qui définit la politique de la banque et surveille sa mise en œuvre. A cet effet, il doit disposer d'informations actuelles et précises sur la situation financière dont il suit la gestion. Il doit avoir un rôle actif et ne pas rester passif. Les membres de cet organe sont tenus d'être assez disponibles et qualifiés pour fixer des stratégies et orientations adéquates et surveiller implémentation;

➤ du rôle de l'organe exécutif

L'organe exécutif est composé par les dirigeants. Ces derniers assurent l'élaboration de la stratégie définie par l'organe délibérant ainsi que la gestion de la banque. A cet effet, il met à disposition les moyens humains, matériels et techniques adéquats. Il veille à animer une organisation et des procédures utiles à la sécurité, au convenable enchaînement et à la rentabilité des opérations. Il vérifie constamment la cohésion et l'efficacité du système de contrôle interne. L'organe exécutif attire l'attention de l'ensemble du personnel sur la nécessité des contrôles.

Par ailleurs, selon l'Autorité de contrôle, il y a deux sortes de dirigeants: les dirigeants de droit et les dirigeants de fait.

Les dirigeants de droit sont par exemple :

- Le Président Directeur Général,
- Le Directeur Général,
- les Administrateurs,
- les Gérants,
- le liquidateur ou l'Administrateur provisoire,

La COMMISSION BANCAIRE (1992), dans sa circulaire n° 04-92-CB du 03 avril 1992 mentionne également les personnes ayant la qualité de Directeur et, par analogie, les Secrétaires Généraux et Conseillers.

Les dirigeants de fait sont toutes personnes physiques ou morales, autres que les dirigeants de droit et qui déterminent significativement la gestion de la banque. Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, dans un article du courrier du Grand Paris, il a été ainsi jugé comme dirigeant de fait:

- le directeur commercial d'une SA qui avait mis fin à son mandat de président du conseil d'administration et signait tous les contrats représentant l'essentiel de l'activité de la société et avait pris la qualité de président directeur général dans six de ses actes ;
- l'associé qui bénéficiait de procurations démontrant qu'il gérait la société par l'intermédiaire de sa secrétaire qui lui servait de prête-nom.

3.3.1.1 Le Comité d'Audit

C'est un comité créé par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance qui en définit la composition et les attributions, pour l'appuyer dans ses fonctions. Le Comité d'audit n'est pas obligatoire, mais cette création est considérablement encouragée par le règlement. Il a pour tâches de contrôler la transparence des informations qu'on lui présente et examiner la justesse des méthodes comptables admises. Il apprécie la qualité du contrôle interne, à travers la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

Selon WILMOTS (2002), le comité d'audit doit être chargé par le conseil d'administration d'une série de tâches spécifiques, faisant partie du contrôle interne. La combinaison idéale consiste alors à faire siéger dans ce comité les administrateurs indépendants qui n'exercent absolument aucune tâche opérationnelle au sein de l'entreprise. Cette fonction de surveillance dont est chargé le comité d'audit doit permettre à l'organe d'administration d'avoir une perception plus sûre et plus claire du système de contrôle interne, du processus d'audit et de l'information financière.

La nouvelle circulaire N° 10-2000/ CB a innové avec l'ajout du Comité d'Audit, dans le souci de s'accorder avec les standards des systèmes bancaires internationaux.

3.3.1.2 Le manuel d'audit interne

Le manuel d'audit interne est un document destiné au service d'audit interne, qui schématise le fonctionnement et les procédures du service. Ce manuel doit être agrémenté au fil des missions d'audit. C'est un outil méthodologique permettant à l'auditeur interne d'apporter une assurance raisonnable quant à la conformité des pratiques et acte de gestion courante par rapports aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur. Il renferme d'une part, un volet "Généralités" qui inclut tous les éléments théoriques de base que doit retenir un auditeur interne en matière de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne. D'autre part, il traite d'un volet plus pratique qui comporte les guides d'audit interne, afin d'orienter les travaux des auditeurs internes sur le terrain. Ce document constitue ainsi le principal référentiel pour l'auditeur. De même, le manuel d'audit interne explicite le processus de planification des missions d'audit interne.

Selon RENARD (2007), le manuel d'audit interne est exigé par la Norme 2040. Ce document indispensable a trois objectifs à remplir qui sont:

- établir de manière concise le cadre de travail;
- contribuer à la formation de l'auditeur débutant;
- servir de référentiel.

Il faut noter qu'il existe un autre document constitutif de la fonction d'audit interne et destiné à la présenter et à la promouvoir dans toute l'entreprise: la charte d'audit. Tout service d'audit interne doit en être doté. La charte détermine la position du service d'audit dans l'organigramme, les autorisations d'accès aux documents, aux personnes et aux biens, impératif à la bonne exécution des missions d'audit, et enfin décide de l'étendue de ces missions. Après son élaboration, la charte sera diffusée dans l'établissement avec le cachet de la Direction Générale pour lui donner une certaine importance.

3.3.1.3 La fixation des limites

La vérification et la maîtrise des risques de contrepartie, de change, de taux d'intérêt et de marché fixés par l'organe délibérant incombent au système de contrôle interne. Ces limites doivent tenir compte du niveau des fonds propres, ainsi que des plans d'activité de la banque. Pour s'assurer du respect permanent de ces limites, des procédures doivent être élaborées. L'organe délibérant doit être informé du respect des limites au moins

annuellement, par l'organe exécutif. De plus une gestion des risques efficiente favorise la diminution de la volatilité des résultats et l'optimisation des fonds propres.

3.3.2 Evaluation et prévention des risques

Selon HAMZAOUI (2008), la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. Aussi l'exposition à un risque est la vulnérabilité d'une catégorie d'opérations, des soldes de comptes ou des assertions correspondantes, à la survenance d'un événement négatif.

Les banques et les établissements financiers doivent constamment superviser et réfréner 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. Ces risques sont sujets à un examen pour identifier les pertes financière et les dommages possibles au cas où ces risques se réalisent. L'organe délibérant fixe des limites globales pour tous les risques principaux reconnus, révisées régulièrement. L'organe exécutif, veille en permanence à leur respect.

La circulaire N° 10-2000/CB DU 23 JUIN 2000 et les autres textes en vigueur dans les systèmes bancaires internationaux donnent une place prépondérante au contrôle interne dans la direction des risques de l'activité bancaire. La dite circulaire stipule à cet effet: «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».

3.3.3 Le système de surveillance prudentielle

Selon SOW (2004), 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 assujéti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte ;
- une présentation du programme d'actions pour la période à venir.

En outre, les résultats des révisions semestrielles globales du portefeuille, doivent être transmis par les établissements à la Commission Bancaire, dans un délai de deux mois. Aussi, les commissaires aux comptes doivent pouvoir disposer de ces rapports.

Enfin, un rapport annuel combiné sur la pratique du contrôle interne dans l'ensemble du groupe est élaboré et divulgué à la Commission Bancaire, dans un délai de trois mois, et tenu à la disposition des commissaires aux comptes.

En conclusion, nous pouvons dire que les exigences réglementaires en matière de contrôle interne varient en fonction des réglementations que ce soit le règlement n° 97-02, la loi Sarbanes-Oxley ou la Commission Bancaire de l'UMOA. En définitive, toutes ces exigences se rejoignent et se complètent car elles n'ont pour but que de renforcer le contrôle interne des établissements de crédit.

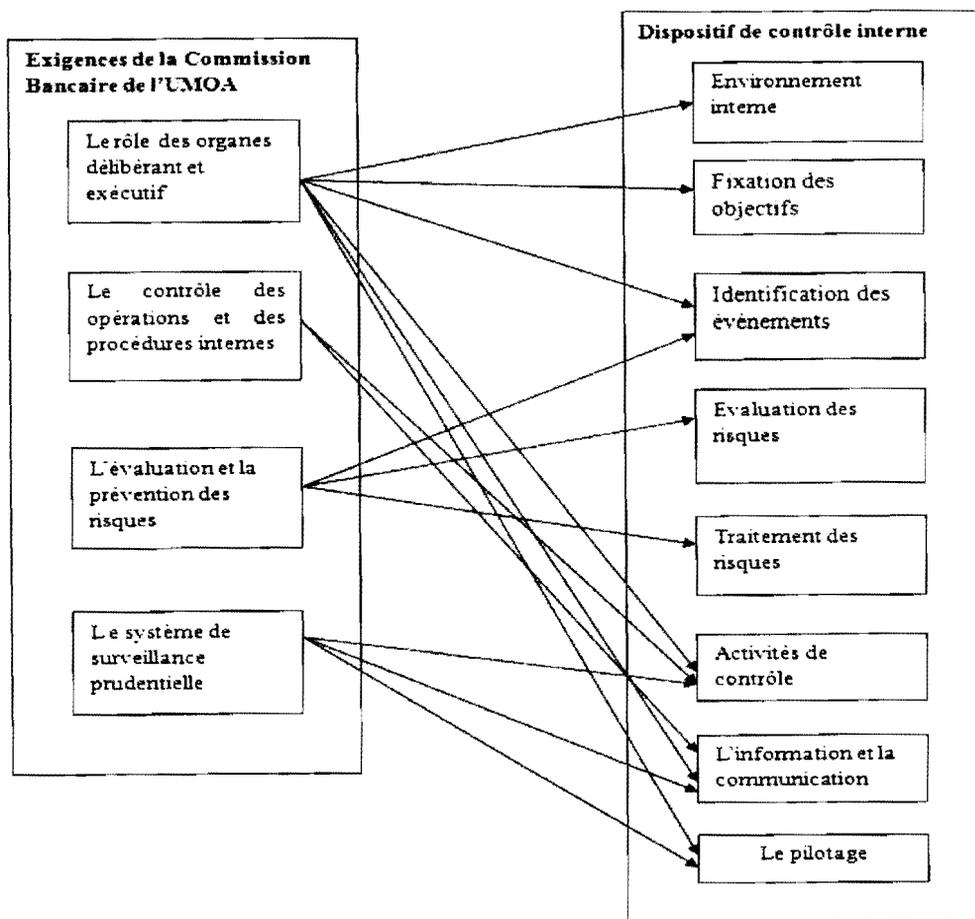
CHAPITRE IV: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Toute recherche suit un ordre logique, un protocole visant à lui donner un caractère pertinent. Il s'agit alors de déterminer la méthodologie autour de laquelle va s'articuler notre étude. La méthodologie qui est littéralement la «science (logos) de la méthode», le discours (logos) sur la méthode, peut être définie comme étant la cartographie des méthodes. Dans le cadre de notre étude, c'est le procédé utilisé pour déterminer des résultats, les analyser et apporter des solutions appropriées. Ce chapitre est composé du modèle d'analyse et de la collecte des données.

4.1 Modèle d'analyse

Au terme de notre revue de littérature, nous avons retenu le modèle d'analyse suivant:

Figure 2: Modèle d'analyse



Source: nous- même à partir de la revue de littérature

Ce modèle d'analyse s'articule autour de variables dépendantes qui sont les composantes du contrôle interne bancaire; et qui sont influencées par des variables indépendantes constituées par les exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA.

4.2 Collecte des données

Notre collecte de données se fera par des questionnaires de contrôle interne, des interviews, des guides d'entretien aux services choisis pour délimitation de notre sujet. L'observation et l'analyse documentaire seront également utilisées.

4.2.1 L'interview

Mener une interview, c'est organiser un entretien avec une personne, en l'occurrence un membre du personnel. Cet entretien portera alors sur ses activités, ses idées entre autres afin de recueillir ses opinions. L'entretien est un moyen efficace pour obtenir des informations pertinentes sur les processus audités ou contrôlés. Il s'agit également d'obtenir une description du système de contrôle interne de la banque, à travers les différents contrôles dévolus à chacun.

Avant toute interview, il faut élaborer un guide d'entretien qui détaille l'objet de l'entretien, les différentes questions qui devront être posées, ainsi que les informations recherchées. Cette étape effectuée, il s'agira de prendre rendez-vous avec l'interlocuteur tout en précisant le contexte, le but de l'entretien et sa durée.

4.2.2 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire donnera une idée de l'importance, et l'organisation du système de contrôle interne de la banque ainsi que ses modalités d'application. Il s'agira d'acquérir des connaissances sur la banque et son fonctionnement, connaître ses procédures et son organisation.

4.2.3 L'observation physique

L'interview à elle seule ne permet pas de comprendre suffisamment les procédures et d'appréhender les différents processus. Observer physiquement les processus, permet de mieux cerner les procédures élaborées par l'entité. L'observation physique permet aussi de vérifier par la même occasion leur application effective.

4.2.4 Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est élaboré dans le but de décortiquer un processus ou un domaine, en vue d'en déterminer ses forces et faiblesses. Dans le cadre de notre étude, notre questionnaire tiré du cadre de contrôle interne de l'AMF a été adapté au contexte bancaire. Il sera administré à un échantillon des agents de la banque qui sont essentiels pour le système de contrôle interne. Aussi, ce questionnaire sera composé de questions fermées uniquement, afin d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la banque. Une réponse positive constituant une force dudit dispositif et une réponse négative, une faiblesse du dispositif de contrôle interne. Toutefois ces réponses sont à confirmer de façon pratique par des tests d'existence et de permanence.

4.2.5 Les test d'existence et de permanence

Le test d'existence permet de s'assurer de l'existence des informations collectées au préalable. Il s'agit de s'assurer de la conformité de l'opération avec les procédures. Si le test d'existence est concluant, il faut procéder au test de permanence. Ce test vérifie que les forces dégagées lors de l'interview et du questionnaire de contrôle interne, ainsi que dans les manuels de procédures, fonctionnent de manière permanente et constante.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour étudier un système, il faut savoir comment il fonctionne. Dans le cas contraire, on peut certes en dresser un inventaire. Mais, on omettra l'aspect le plus important, qui est celui de l'action coordonnée des différents éléments du système. Un système ou une organisation, ne fonctionne efficacement que s'il est pourvu de mécanismes de régularisation, de contrôle et de correction. L'ensemble de ces mécanismes destinés à assurer le fonctionnement harmonieux et efficace du système, constitue le contrôle interne. Il en est ainsi, pour le système bancaire et financier. C'est pourquoi, la Commission Bancaire a défini les exigences auxquelles doit répondre le système de contrôle interne des banques de la place.

Aussi, le dispositif de contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures et de documents. Son organisation et sa mise en œuvre reposent sur la sensibilisation, la formation et l'implication de tous. C'est un dispositif organisé, formalisé, permanent et évolutif qui a fait l'objet de nombreuses études et de plusieurs lois. Ces lois étant destinées à renforcer le système de contrôle interne des institutions financières.

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Le contrôle interne était autrefois perçu comme l'ensemble des procédures dont l'objectif est d'éviter la fraude. Il caractérise actuellement l'ensemble des procédures qui préserve le patrimoine de l'entreprise. Le contrôle interne avantage l'efficacité de la politique de l'entreprise. C'est encore en premier lieu un système d'organisation et de gestion qui concourt à la réalisation des objectifs de la direction. En second lieu, le contrôle interne est un ensemble des procédures qui assistent le commissaire aux comptes lors de ses contrôles. Par ailleurs, tout établissement financier est astreint de par la loi, à la mise en place d'un système de contrôle interne efficace qui garantit la sécurité de son capital. Cette deuxième partie est donc consacrée la pratique du contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal pour étayer la théorie développée dans la première partie. Il s'agit encore de vérifier si le contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal est conforme aux obligations assignées par la loi et la Commission Bancaire de l'UMOA. Cette partie pratique se fera en trois chapitres. Le premier chapitre présentera la Banque Atlantique Sénégal. Le second chapitre décrira le dispositif de contrôle interne à la Banque Atlantique Sénégal. Enfin, le dernier chapitre analysera le dispositif de contrôle interne décrit précédemment

CHAPITRE V: PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL

A l'occasion de notre stage, nous avons passé cinq mois à la Banque Atlantique Sénégal. Durant cette période, nous avons pu observer le fonctionnement de cet établissement financier mais surtout son système de contrôle interne. Mais avant d'étudier ledit système, il revient de présenter cette institution qui nous a accueillis pendant notre apprentissage du métier bancaire. Il s'agit de la présentation de la banque et de son organigramme.

5.1 Présentation de la filiale

C'est la déclinaison des faits qui ont marqué la Banque Atlantique Sénégal, de sa création à l'exercice 2008.

5.1.1 Présentation

La Banque Atlantique Sénégal, dernier maillon au sein de l'espace UEMOA du réseau bancaire Groupe Banque ATLANTIQUE, a été créée le 26 avril 2005 avec un capital de 2 milliards FCFA. La géographie du capital a évolué en janvier 2006, suite à la volonté du Groupe ATLANTIQUE d'associer le secteur privé sénégalais, par la cession de 25% du capital au Groupe d'assurance SONAM.

Deux augmentations ont permis d'atteindre 5 milliards, qui est le nouveau seuil fixé pour le capital minimum, par la Banque Centrale au 31 décembre 2010. Le Groupe a pris la décision d'atteindre cet objectif dès l'exercice 2008. C'est ainsi que deux augmentations successives de capital de 1,5 milliards chacune ont été réalisées, portant le capital de la Banque Atlantique Sénégal à 5 milliards au 31 décembre 2009.

En accord avec sa vocation de banque universelle, la Banque Atlantique opère sur tous les segments de marché, depuis les institutionnels et grandes entreprises jusqu'aux Particuliers, en passant par les PME-PMI. L'ambition affichée par la Banque Atlantique est d'accompagner le tissu économique sénégalais à travers des financements structurés et de participer pleinement à l'amélioration du taux de bancarisation du pays par une politique forte de proximité et un accent particulier sur les produits et service liés à la télématique.

L'objectif premier de la Banque Atlantique est la satisfaction de sa clientèle, au travers de son appropriation de certaines valeurs du Groupe, notamment le professionnalisme et la performance des hommes et des femmes qui animent la banque, associés à un attachement strict à l'éthique et à l'intégrité.

Enfin, après l'ouverture de son 1^{er} guichet en septembre 2006, la Banque Atlantique Sénégal a poursuivi une politique progressive d'extension de son réseau bancaire, qui compte aujourd'hui 12 agences dont 07 à Dakar et sa banlieue, et 05 en région.

5.1.2 Faits marquants

Nous avons sélectionné les dates significatives qui ont marqué un tournant pour la Banque, ainsi que les principaux événements qui ont été déterminants pendant l'exercice 2008. Cet exercice ayant précédé notre passage à ladite banque.

5.1.2.1 Dates clés

Les principaux faits marquants de l'historique de la Banque Atlantique Sénégal sont les suivants:

- ✚ 26 avril 2005 : création de la société anonyme Banque Atlantique Sénégal;
- ✚ 28 décembre 2005: arrêté n°005988/MEF/DMC portant agrément de la banque;
- ✚ 28 janvier 2006: entrée du groupe d'assurances SONAM dans le capital à hauteur de 25%;
- ✚ 11 septembre 2006: ouverture du 1er guichet sis au 40, Bd de la République;
- ✚ 11 septembre 2000 : ouverture de l'agence VDN;
- ✚ 20 septembre 2007: démarrage des activités de transfert d'argent Money Gram;
- ✚ 15 octobre 2007: ouverture de l'agence de Thiaroye.

5.1.2.2 Faits marquants de l'exercice 2008

Les faits marquants de l'exercice 2008 retracent le point des actions significatives entreprises durant l'année 2008. Ces différents événements sont:

- ✚ janvier 2008 : cooptation 1^{er} sous-agent MONEY GRAM;
- ✚ février 2008: ouverture de l'agence de TOUBA;
- ✚ février 2008: démarrage de la compensation sous SICA;
- ✚ mars 2008 : ouverture de l'agence du campus universitaire COUD;
- ✚ mars 2008: mise en place des Packs «DUO» et «CAURIS» pour les clients Particuliers;
- ✚ mai 2008: nomination de M. C. KIE en qualité de nouveau PCA;
- ✚ mai 2008: mission de vérification de la Commission Bancaire;
- ✚ juin 2008: augmentation du capital de 1,5 milliards le portant à 3,5 milliards;
- ✚ juin 2008: mise en place Produit «DIAPALE» pour faciliter l'accès aux avances spéciales;
- ✚ juin 2008: entrée de la SENRE au capital de la banque;
- ✚ juillet 2008: sponsoring combat de lutte clôturant la saison;
- ✚ juillet 2008: lancement campagne publicitaire télévisée cartes Atlantique «TRAVELER»;
- ✚ octobre 2008: lancement de la série télévisée «Docteur Boris» en partenariat avec 2STV;
- ✚ septembre 2008: cooptation second sous-agent MONEY GRAM;
- ✚ octobre 2008: ouverture de l'agence rue AK BOURGI;
- ✚ octobre 2008: cooptation troisième sous-agent MONEY GRAM;
- ✚ novembre 2008: ouverture de l'agence des Parcelles Assainies;
- ✚ 2008: seconde augmentation du capital porté à 5 milliards.

5.2 La structure organisationnelle

Sous la supervision de la Direction Générale, la structure organisationnelle de la banque atlantique est composée comme suit:

5.2.1 La direction Audit et Contrôle interne

L'objectif de l'audit interne est d'assister les dirigeants dans leur responsabilité en leur fournissant à travers les analyses objectives et indépendantes, les commentaires, les évaluations et les recommandations pertinentes sur les secteurs contrôlés.

Le département de l'audit interne est concerné par toutes les phases des activités la Banque Atlantique Sénégal où il peut apporter son aide à la Direction. Ceci nécessite d'aller au-delà des données comptables et financières pour obtenir une totale compréhension des opérations sous contrôle. Ce département, tient compte de ce fait de toutes les activités mentionnées ci-dessous:

- vérifier et apprécier la fiabilité, la conformité et l'application des principes comptables, financiers, et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût;
- s'assurer du respect de la réglementation qui établit les procédures institutionnelles, plans et procédures;
- déterminer le niveau où les avoirs de la Banque Atlantique sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre;
- s'assurer de la fiabilité des données de direction développées au sein de l'organisation;
- apprécier la qualité des performances en assumant des responsabilités définies;
- recommander des améliorations opérationnelles.

5.2.1.1 Position du Département au sein du Groupe Banque Atlantique

Le Département d'audit interne est une unité indépendante au sein de l'organisation. Il n'exerce pas une autorité directe, ni une responsabilité directe sur les domaines contrôlés. Donc, les vérifications et appréciations de l'audit interne ne dispensent en aucune façon les autres agents de la banque des responsabilités, qui leur sont assignées.

La fonction est assurée à travers l'Auditeur interne résident basé dans chaque pays où la Banque Atlantique est présent. Ces personnes sont fonctionnellement responsables devant

l'Auditeur interne du Groupe basé au siège, mais rendent compte administrativement et géographiquement au Directeur Général (et au comité d'audit requis localement).

L'Auditeur interne du Groupe relève du Directeur Général du Groupe et du Conseil d'administration d'AFG, dont la responsabilité est d'assurer une large couverture des missions d'audit, et l'application effective des recommandations issues de ces missions.

5.2.1.2 Responsabilités

Les responsabilités du Département d'Audit interne sont d'informer la Direction Générale de façon professionnelle en étant guidée par les meilleurs standards internationaux d'audit. Il doit également coordonner les activités avec, les autres départements afin de faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux et d'audit du Groupe Banque Atlantique.

Au 1^{er} Novembre 2009, l'organisation du Département d'Audit Interne se présentait comme suit:

- le Directeur de département;
- trois auditeurs internes;
- deux (2) stagiaires.

Cet effectif assume les tâches quotidiennes et périodiques suivantes selon un planning chart:

- pointage quotidien des pièces comptables (call back);
- vérification du Trader's Blotter;
- investigation de réclamations de la clientèle;
- audit de tous les services de la Banque;
- vérification des caisses;
- travaux ponctuels d'investigation ayant trait aux fraudes etc.

5.2.2 La Direction des Opérations Bancaires

La multitude et la complexité des opérations bancaires mobilisent plusieurs directions pour la tenue et le suivi de la comptabilité. Parmi ces directions, l'on compte la Direction des opérations qui joue un rôle prépondérant dans la comptabilisation des opérations bancaires.

Trois services composent ce département. Ce sont:

- le service du portefeuille local avec un chef de service et un agent;
- le service du portefeuille étranger avec un chef de service et deux (02) agents;
- le service gestion des caisses agences.

5.2.3 La Direction de la Clientèle Entreprise

Cette direction est en charge des opérations avec les Grandes Entreprises et les PME /PMI. Aussi, ce sont des gestionnaires de comptes appelés exploitants qui administrent les comptes des clients. Ce département est subdivisé en deux services qui sont:

- le service clientèle grandes entreprises et institutions;
- le service clientèle Pme-Pmi.

5.2.4 La Direction du Réseau et de la Clientèle des Particuliers

Cette direction est responsable de toutes les opérations et actions des agences, qui sont sous la supervision du chef de département. La Direction du Réseau et clientèle particuliers comprend cinq services distincts:

- l'Agence principale avec son Chef d'agence qui est l'exploitant;
- le Réseau d'Agences et Bureaux dédiés ainsi que les différents Chefs d'agences;
- la clientèle des particuliers;
- le service produits monétique et bancassurance;
- le service transfert d'argent;
- et enfin le service Communication.

5.2.5 La Direction Financière et comptable

Ce département dirigé par une Directrice Financière est composé de trois services qui sont:

- le service contrôle de gestion avec un Contrôleur de gestion et son assistant;
- le service comptabilité avec un Chef comptable et une comptable;
- le service rapprochement qui compte un agent stagiaire;

Ce département est en charge du contrôle de deuxième niveau, de la saisie et de la comptabilisation des opérations ainsi que de l'enregistrement des ordres de dépenses après validation par les chefs de service. A travers son service de contrôle de gestion, il s'occupe de l'élaboration du budget et du suivi budgétaire. Suivi qui s'illustre notamment par la validation de toutes les dépenses que doivent effectuer les différents services de la Banque Atlantique Sénégal.

5.2.6 La Direction des risques

Cette direction s'occupe de l'examen des dossiers de crédits. Ces dossiers de crédits sont constitués par les exploitants, pour le compte de leurs clients, qui sollicitent des crédits auprès de la banque. Deux services composent cette direction, ce sont:

- le service analyse des crédits, avec son chef de service et les analystes de crédits;
- le service contrôle et administration des crédits.

5.2.7 Le service Trésorerie

Ce service permet le suivi de la trésorerie, le suivi des comptes, l'établissement des états de rapprochements et les apurements des suspens. Il est composé:

- d'un trésorier, Chef de service;
- d'une assistante du trésorier qui l'aide dans ses tâches quotidiennes;
- et d'une deuxième assistante.

5.2.8 Le service Ressources Humaines

Ce service est dirigé par le Chef de service, aidé par une assistante des Ressources Humaines et un agent. Ce service s'occupe de l'édition, du recrutement, de la classification, de l'appréciation, de l'avancement et de la promotion du personnel. Le traitement des salaires, le règlement des cotisations et déclarations annuelles des rémunérations versées aux salariés, sont aussi à sa charge.

Il assure également:

- l'édition des déclarations trimestrielles à la caisse de sécurité sociales;
- la gestion des dossiers du personnel;

- l'élaboration du plan de formation;
- et le suivi des agents en formation;
- la préparation du budget (personnel);
- la gestion de l'infirmerie;
- et enfin le suivi des contrats d'assurance vie, accidents et maladies.

5.2.9 Le service Juridique et Compliance

Ses attributions sont les suivantes:

- **l'aspect juridique:** il assure l'interprétation de tout contrat et tout document juridique. La conservation des dossiers de crédits et des registres légaux est de la responsabilité du service juridique, ainsi que la gestion des actions de la banque atlantique. Ce service donne également des conseils juridiques à tout département de la banque atlantique, et s'occupe enfin des relations avec les notaires;
- **recouvrement:** Il permet le remboursement à l'amiable des créances en souffrance de la banque, l'initiation des dossiers susceptibles d'être transférés en contentieux, et la gestion des créances douteuses;
- **contentieux :** Il assure la gestion et la résolution de tout litige entre la banque et les tiers, la relation avec la justice et ses auxiliaires. Le suivi de l'exécution des décisions de justice fait partie du contentieux. Le service Juridique et Compliance propose à la direction générale, des projets de conciliation ou tout autre règlement à l'amiable avant tout procès.

5.3 Organigramme de la Banque Atlantique Sénégal

Il s'agit de l'organigramme de la Banque Atlantique Sénégal au 1^{er} Novembre 2010 qui fait partie des annexes de ce mémoire (Annexe 4).

CHAPITRE VI: DESCRIPTION DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BASN

L'examen du dispositif de contrôle interne par l'Audit Interne représente un outil essentiel au service de la Direction et des organes de gouvernance, en particulier le Comité d'Audit. En janvier 2007, le cadre de référence de l'AMF notamment son guide d'application concernant le contrôle interne comptable et financier, a accentué ce besoin. Il assiste la Direction et le Comité d'Audit dans leur rôle de pilotage du contrôle interne. Il leur permet d'être des protagonistes clés de la bonne gouvernance d'entreprise. La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne pertinent et efficace au sein de la banque contribue à la fiabilité et à la transparence de l'information financière. Par conséquent, cette description du contrôle interne à la BASN portera sur ses organes internes. Les procédures relatives aux décisions et engagements ainsi que la direction comptable et financière, les départements des opérations, l'archivage et le classement des données comptables, enfin le département de l'audit interne seront successivement évoqués.

6.1 Les organes internes de la BASN

Les organes internes de la banque concernent ici les différents comités qui se réunissent pour la gestion efficace des ressources de la banque et son bon fonctionnement.

6.1.1 Comité de Direction (CODIR)

Le comité de Direction est l'organe privilégié d'information et de coordination des différents services de la banque et à cet effet, traite de toutes les affaires relatives au fonctionnement, à l'activité, à la gestion du personnel et au développement de la banque.

Il se réunit tous les lundi matins et passe en revue les points relatifs à chaque département et service de la banque, selon un plan préalablement défini mais également les questions soulevées ou informations à partager spécifiques à chaque gestion département.

Sa composition est la suivante :

- président : Directeur Général;
- membre: Directeur de la Clientèle Entreprises;
- membre : Directeur du Réseau et de la Clientèle des Particuliers;

- membre : Directeur des Risques;
- membre : Directeur Financier et Comptable;
- membre : Directeur des Opérations;
- membre : Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne;
- membre : Responsable du Département Juridique et Compliance;
- membre : Responsable des Ressources Humaines;
- membre : Trésorier.

6.1.2 Comité de Gestion « Actif Passif » (ALCO)

La gestion effective de nos emplois et ressources est une des démarches fondamentales dans la conduite efficiente des activités de la banque. Ainsi, et en conformité avec le manuel de procédure, section Organisation référencée MO.C.1, il est établi le Comité de Gestion « Actif Passif » de la BAS qui statuera sur la gestion de la trésorerie en adaptant les ressources aux emplois.

Sa composition est la suivante :

- président : Directeur Général;
- secrétaire : Trésorier;
- membre : Directeur Financier et Comptable;
- membre : Directeur de la Clientèle Entreprises;
- membre : Directeur du Réseau et de la Clientèle des Particuliers;
- membre : Directeur des Risques;
- membre : Directeur des Opérations.

Le secrétaire prépare l'ordre du jour des réunions, coordonne l'établissement des données et leur exposé, rédige les minutes des réunions et assure leur diffusion aux membres avec copie au Trésorier du Groupe.

6.1.3 Comité Interne de Crédit (CIC)

Par décision du Conseil d'Administration en sa séance du 15 novembre 2008, il est établi le Comité Interne de Crédit (CIC) de la BAS, organe de décision qui approuve les demandes de crédit présentées et dont le fonctionnement est collégial. Le CIC est présidé par le Directeur Général et est composé des membres suivants : le Directeur Général

Adjoint, le Directeur Clientèle Entreprise, le Directeur des Risques et un chef de service commercial.

La composition du CIC de la BAS est la suivante :

- président : Directeur Général;
- membre : Directeur de la Clientèle Entreprises;
- membre : Directeur des Risques;
- membre : Chef du Service Analyse Crédits.

Les limites en matière de crédits sont les suivantes :

- directeur Général;
- crédits aux entreprises : XOF 150 millions;
- crédits aux particuliers : XOF 30 millions.

Tout dossier de crédit dont le montant est supérieur à ces limites relève du Comité Supérieur de Crédit.

6.1.4 Comité Supérieur de Crédit

Il intervient sur les demandes de crédit d'un montant supérieur aux pouvoirs du Comité Interne de Crédit de la banque, c'est-à-dire supérieur à 150 millions de FCFA.

Sa composition actuelle est la suivante :

- président : Président du Groupe;
- vice Président : Directeur Général AFG;
- membre : Administrateur Groupe Banque Atlantique;
- membre : Administrateur Groupe Banque Atlantique;
- membre : Directeur du Risque du Groupe qui assure le secrétariat;
- membre : Administrateur résident.

6.1.5 Comité d'audit

Le comité d'audit est désigné par le Conseil d'Administration. L'audit interne de la banque rend compte au comité d'audit. Il est composé des membres suivants:

- président : Administrateur résident;
- membre : Administrateur Groupe Banque Atlantique;
- membre/secrétaire : Directeur du Contrôle Interne de la BAS.

6.1.6 Conseil de Discipline

Le Conseil de Discipline de la BAS a été établi, conformément à la procédure du groupe en matière d'organisation. Sa mission est d'étudier les dossiers faisant l'objet de procédure disciplinaire et de donner un avis motivé au Directeur Général qui prononce les sanctions en dernier ressort.

Il se réunit sur convocation du président après avoir entendu les agents faisant l'objet de procédures disciplinaire au moins 72 heures à l'avance.

Sa composition est la suivante :

- Directeur Financier et Comptable;
- Directeur des Opérations;
- Responsable du Département Juridique et Compliance;
- Responsable des Ressources Humaines;
- Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne;
- un représentant des délégués du personnel (s'il en existe).

6.1.8 Comité de Dépenses

En application de la procédure du groupe en matière d'organisation, est établi le Comité de Dépenses de la BAS qui est présidé par le DFC (en l'absence d'un DGA) et dont le rôle consiste à :

- veiller au respect de la procédure d'achat et d'approvisionnement ;
- sélectionner chaque année les prestataires de service ;

- contenir à tout moment le niveau des dépenses dans la limite du budget ;
- veiller au respect du délai de paiement des factures.

Sa composition est la suivante :

- président : Directeur Financier et Comptable;
- membre : Directeur de l'Audit et du Contrôleur Interne;
- membre : Directeur des Opérations;
- membre : Chef du Service Contrôle de Gestion;
- membre : Responsable Business Services.

6.1.9 Comités de suivi des projets

Conformément à la procédure du Groupe en la matière, la composition de ce comité désigné par le Directeur Général, variera en fonction de la nature de chacun des projets. Il sera composé de trois membres, parmi lesquels le DFC, et sera chargé de suivre chaque projet.

6.1.10 Comité de Recrutement

Ce comité dont la composition variera en fonction des postes à pourvoir sera composé d'au moins 3 personnes (dont le responsable du département concerné et le responsable des ressources humaines) :

- DG (ou son représentant);
- Directeur Clientèle Entreprises (ou son représentant);
- Directeur Réseau et Clientèle des Particuliers(ou son représentant);
- Directeur Financier et Comptable;
- Directeur des Opérations;
- Directeur des Risques ;
- Responsable des Ressources Humaines.

6.1.11 Comité Informatique

Ce comité a pour mission d'assurer un suivi des « incidents » de la filiale et une revue des problèmes liés au Système d'information et évolutions disponibles dans le Système d'Informations du Groupe. Il s'agit d'avoir une meilleure visibilité des difficultés

informatiques remontées par les services opérationnels. Ce Comité se réunira une fois par mois et chaque fois que les circonstances l'obligeront.

Sa composition est la suivante :

- Directeur Financier et Comptable (ou un représentant désigné);
- Directeur des Opérations (ou un représentant désigné);
- Directeur des Risques (ou un représentant désigné);
- Directeur du Contrôle Interne (ou un représentant désigné);
- Chef de service Informatique.

6.1.12 Comité des Risques

Le comité des Risques est chargé de la révision des cotations des dossiers des clients et du provisionnement des créances en souffrance conformément à la réglementation bancaire en vigueur et aux dispositions du manuel des procédures. Il se réunit mensuellement et sa composition est la suivante :

- président : Directeur Général;
- membre : Directeur des Risques;
- membre : Directeur Financier et Comptable;
- membre : Directeur des Opérations;
- membre : Chef du Service Analyse Crédits;
- membre : Responsable du Département Juridique et Compliance;
- membre/secrétaire : Service Contrôle et Administration du crédit.

6.1.13 Comité des Dépassements

Les réunions de ce comité sont organisées par quinzaine, en présence des Exploitants et Chefs d'agences et ont pour objet de passer en revue l'état des dépassements, les actions anticipées ou à prendre en vue de l'apurement de ces dépassements.

Sa composition est la suivante :

- président : Directeur Général;
- membre : Directeur de la Clientèle Entreprises;
- membre : Directeur des Risques;
- membre : Chef du Service Analyse Crédits.

6.1.14 Comité de Recouvrement

Les réunions de ce comité sont organisées mensuellement, également en présence des Exploitants et Chefs d'agences et ont pour objet de passer en revue l'état des créances impayées, immobilisées et douteuses, et de définir les plans d'actions adéquats pour assurer le taux de recouvrement le plus élevé possible. Sa composition est la suivante :

- président: Directeur Général;
- membre : Directeur de la Clientèle Entreprises;
- membre : Directeur des Risques;
- membre: Chef du Service Analyse Crédits;
- membre : Responsable du Département Juridique et Compliance;
- membre : Service Contrôle et Administration du crédit.

6.2 Procédures administratives, financières et comptables

Cette section intéresse les procédures relatives aux décisions et engagements notamment les crédits accordés, le système d'information de la banque et les départements financiers, des opérations et celui de l'audit interne.

6.2.1 Procédures relatives aux décisions et engagements

Dans le cadre de ses activités d'intermédiation bancaires, la banque est amenée à accorder des facilités de crédit à sa clientèle. Les pouvoirs d'octroi de crédit sont détenus par le Conseil d'Administration qui le délègue au Comité Supérieur de Crédit (CSC) du groupe. Dans un souci de célérité et d'efficacité dans les prises de décision de crédit, le Conseil d'Administration autorise le CSC du groupe à déléguer à son tour ses pouvoirs d'approbation de crédit au Comité Interne de Crédit (CIC). Le CIC est constitué de cadres expérimentés de la banque, appelés «Fondés de pouvoirs de crédit». La délégation de crédit est matérialisée par une limite de crédit individuelle en termes de montant. Les pouvoirs de crédit ainsi délégués par le CSC ne sont ni cumulatifs par signatures conjointes, ni transférables par passation de service.

Cette délégation est accordée de façon *intuitu personae*, elle n'est pas attachée au poste mais à la personne.

Ces pouvoirs ne peuvent pas être exercés individuellement par un quelconque des membres du comité d'approbation de crédit. La politique de crédit de la banque consacre en effet la gestion collégiale et consensuelle des pouvoirs d'octroi de crédit et exclut toute concentration de pouvoir dans les mains d'un seul de ses membres.

Selon les circonstances, le CSC peut être amené à procéder à la modification ou à la suspension des pouvoirs des fondés de pouvoirs de crédit, avec effet immédiat.

La politique de crédit de la banque consacre en effet la gestion collégiale et consensuelle des pouvoirs d'octroi de crédit. Le système d'approbation des crédits de la Banque est basé sur le principe des signatures conjointes, il exclut toute possibilité d'octroi de crédit sur la base de la signature unique. Les délégations de crédit s'exercent 3 à 3 au niveau de chacune des instances respectives d'approbation de crédit:

- **le Comité Interne de Crédit (CIC)** de la banque qui est composé exclusivement de fondés de pouvoirs de crédit. Il existe un CIC au niveau de chaque banque, ses membres sont désignés par le Comité Supérieur de Crédit (CSC);
- **le Comité Supérieur de Crédit (CSC)** du groupe qui est composé de personnes désignées par le Conseil d'Administration. L'animation du CSC est assurée par AFG, le holding du groupe. Le CSC statue sur les dossiers de crédit qui excèdent les limites de crédit des CIC respectifs des filiales.

6.2.1.1 Le système d'approbation à trois (3)

Le système d'approbation des crédits de la Banque est basé sur le principe des signatures conjointes, Il exclut toute possibilité d'octroi de crédit sur la base de la signature unique. Les délégations de crédit s'exercent 3 à 3 au niveau de chacune des instances respectives d'approbation de crédit (Comité Interne de Crédit & Comité Supérieur de Crédit). L'une des personnes qui approuve devant avoir une limite individuelle de crédit supérieure ou égale au montant total de la facilité de crédit sollicitée. Par ailleurs les dossiers de crédit sont approuvés par l'ensemble des 3 membres du comité de crédit sur une base consensuelle. Tout dossier de crédit est soumis à l'approbation d'au moins 3 fondés de pouvoirs de crédit.

6.2.1.2 Les organes décisionnels

Ce comité est composé du DG, du DGA, du Directeur des Risques et des cadres de la banque à qui un pouvoir d'approbation de crédit a été délégué. La composition du comité peut varier d'un dossier de crédit à l'autre.

En règle générale, les dossiers soumis à l'approbation du comité interne de crédit (CIC), seront discutés lors de la réunion hebdomadaire dudit comité. Cependant, pour des raisons de célérité et d'efficacité dans le processus de décision, les membres du CIC pourront se prononcer tour à tour sur les dossiers de crédit qui leur sont soumis pour approbation, en dehors de la réunion hebdomadaire du CIC. Le CIC pourra également se réunir à la demande d'un de ses membres, pour discuter d'un dossier de crédit précis. La réunion hebdomadaire du CIC sera également le forum de présentation et de discussion préliminaire des opportunités de crédits, qui feront l'objet de comptes rendus qui figureront aux dossiers de crédits.

Un Procès Verbal est établi et diffusé aux membres du Comité de Crédit, dans les 48 heures. Une fois par mois, la Direction des Risques diffuse un rapport indiquant la liste des dossiers de crédit approuvés ainsi que les conditions d'approbation.

Les lignes de crédit soumises à approbation sont considérées comme définitivement approuvées, une fois que les règles édictées en la matière dans le présent manuel sont respectées. Le CIC matérialise son approbation sur un dossier de crédit sous forme de signature ou de visa de chacun de ses membres. Les approbations par mail ou par Fax seront également acceptées. La Direction des Risques doit recueillir les noms ainsi que les spécimens de signatures et visas de chaque Fondé de Pouvoirs de crédit et en assurer la diffusion à l'ensemble du personnel.

Notons que le comité de crédit statue sur les dossiers de crédit qui lui sont soumis dans leur ensemble. Ce qui sous entend qu'il approuve à la fois le type de crédit sollicité, le montant des limites ainsi que les conditions bancaires à appliquer au client. Toute modification de l'un quelconque de ces éléments requiert l'autorisation du comité d'approbation de crédit au même niveau d'approbation que le dossier de crédit.

6.2.1.3 Le processus d'approbation

L'approbation de crédit est l'aboutissement d'un processus d'analyse de risque basé sur un certain nombre de critères qualitatifs et quantitatifs. La banque a adopté le principe d'approuver les dossiers sur une base annuelle avec un cycle de 12 mois. Les approbations de crédit à la clientèle seront basées sur la présentation d'un dossier au comité de crédit. Cette procédure concerne aussi bien les nouveaux dossiers «Revue initiale» que les dossiers en renouvellement «Revue annuelle». Dans un souci d'efficacité et de célérité, une procédure d'urgence est mise en place pour approuver les dépassements de lignes occasionnés par des opérations urgentes (retraits au guichet, la validation de la compensation etc.), dite «Procédure d'urgence d'Approbation des dépassements occasionnels». La banque a défini une procédure allégée et rapide qui permet de traiter ces demandes à caractère occasionnel dont la durée est inférieure à 12 mois, «Transaction Ponctuelle ou Transaction Spot». Enfin, dans le but d'avoir une meilleure maîtrise de certains risques particuliers, liés à la spécificité des produits financés (ex. matières premières: café, cacao, coton, riz, sucre, noix de cajou etc.) ou à d'autres critères (risque élevé, financement particulier, etc.), la banque peut décider de baser l'approbation de certains type de crédit, sur présentation d'un «Programme de Financement».

6.2.2 Système d'information de la banque

Ce système est organisé autour du progiciel bancaire «ORION» qui est strictement conforme au PCB. Il comprend un noyau central alimenté par de nombreux modules pour le traitement des opérations spécifiques. Le système est aussi alimenté par différentes applications servant de support à l'activité de la banque et d'applications ayant trait à la réglementation bancaire de l'UMOA. Ces applications sont acquises auprès de fournisseurs ou développées en interne pour le traitement des opérations non prises en compte par les modules d'«ORION».

Le système de traitement de la Banque Atlantique est caractérisé par des flux automatisés entre différents modules «d'ORION», par l'intégration de fichiers provenant diverses applications et par des saisies directes sur «ORION».

Le progiciel «ORION» est composé des cinq (5) principaux modules fonctionnels ci-après interfacés automatiquement entre eux:

- paramétrage;
- base clientèle;
- applicatifs bancaires;
- applicatifs d'aide;
- traitements de synthèse.

Les autres applications complétant le progiciel «ORION» sont les suivantes:

- SWIFT;
- SICA (application de télé compensation);
- STAR-UEMOA.

6.2.2.1 Caractéristiques spécifiques du système d'information de la Banque Atlantique

Le système d'information de la Banque Atlantique répond aux principales contraintes et orientations suivantes:

- l'architecture conglomérat de la Banque Atlantique, qui prévoit autour de la maison-mère, centre décisionnel, stratégique et de coordination du Groupe, un ensemble de filiales bancaires;
- les exigences d'un effectif réduit, de la décentralisation de la prise de décision en matière d'octroi de crédit et de contrôle rapproché des activités par le Siège;
- la gestion d'un portefeuille important de clients;
- la maîtrise des charges;
- les exigences comptables résultant particulièrement du PCB (Plan Comptable Bancaire) et des besoins de gestion.

Pour répondre à ces exigences, le système d'information de la Banque Atlantique doit être:

- performant et évolutif mais simple, permettant le traitement soit en temps réel, soit de manière différée des opérations;
- centralisé, mais en liaison avec l'ensemble des autres entités pour les besoins des états financiers consolidés;
- hautement sécurisé et permettant son contrôle.

6.2.2.2 Modules du système d'information

ORION Finance repose sur trois piliers organisationnels:

- l'opérateur qui réalise une transaction n'entre que les quelques données essentielles de l'opération. L'opération bénéficie en revanche de toutes les compétences paramétrées par les différents spécialistes (règles comptables, commissions, date de valeur, compte rendu analytique, émission de SWIFT, édition d'avis, autorisation et solde disponible, émission compte rendu de paiement, édition de contrats, etc.). L'opération est donc saisie en un minimum de temps et avec le maximum de sécurité;
- le progiciel est conçu pour une saisie à la source des informations, chaque intervenant (front-office, back-office, valideur, autorisation de dépassement) apporte dans son domaine de compétence, sa contribution au déroulement d'une opération;
- un système d'habilitation de signature, avec des poids de signature par personne en fonction de l'importance des transactions, offre toutes les garanties de sécurité et de rapidité dans le traitement des opérations.

6.3 Classification et archivage des données comptables

Les archives représentent tous les documents produits ou reçus par la Banque dans le cadre de ses activités et dont la conservation permet de justifier toutes ses transactions, financières et non financières.

Ainsi, les archives constituent une partie intégrante du patrimoine de la Banque, et sa gestion doit être organisée de façon à ce que les documents soient à l'abri des risques de soustraction, d'altération et de destruction.

L'archivage se fait selon deux principaux types d'archivages, exclusifs les uns des autres :

- la gestion physique des données;
- la gestion électronique des données.

↓ **Gestion Physique des Données (GPD)**

La gestion physique des données de la Banque est placée sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier et par délégation au Responsable du Service Moyens Généraux. Ce dernier doit veiller à l'intégrité et à la bonne conservation des documents.

Toutes les clés des salles d'archives dont dispose la banque sont détenues par le Responsable du Service Moyens Généraux.

L'accès aux salles d'archives est autorisé sur demande du responsable du service concerné qui doit à cet effet remplir et signer la fiche d'accès gérée par le Responsable du Service Moyens Généraux et un Contrôleur Interne.

La température dans les salles d'archives sera maintenue à un certain niveau de climatisation pour lutter contre la chaleur et les salles seront désinfectées au moins une fois par trimestre pour lutter contre les insectes.

Les salles seront équipées de mesures de sécurité minimales contre un éventuel incendie : des extincteurs, des portes de secours, des alarmes.

Une photocopieuse sera affectée exclusivement aux soins des salles d'archives.

↓ **Gestion Electronique des Données (GED)**

La gestion électronique des données de la Banque est placée sous la responsabilité du Directeur de l'Audit Interne et par délégation au Responsable du Service Vérification et Contrôle. Ce responsable doit veiller à la sécurité et au correct classement des sauvegardes de données.

Tous les documents ou données à archiver doivent transiter par la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne qui arbitre de la version d'archivage selon le type de documents : la version électronique, la version physique ou les deux versions à la fois :

- les documents à archiver sous la version physique sont donc transférés vers les salles d'archives ;
- les documents à archiver sous la version électronique sont détruits automatiquement.

Cette mesure apparaît idéale mais serait subordonnée à des investissements tels l'acquisition de scanners et de matériels informatiques. Elle pourrait être envisagée à moyen terme.

CHAPITRE VII: ANALYSE DU DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE A LA BASN

Le dispositif de contrôle interne bancaire présente des caractéristiques communes pour toute banque qui suit la réglementation. Toutefois, il existe des particularités propres à chaque banque selon son organisation et la politique appliquée par ses dirigeants. Ces particularités renforcent ou affaiblissent le contrôle interne. Tout au long de notre stage à la Banque Atlantique Sénégal, nous avons observé le dispositif de contrôle. Après le descriptif, nous passons de ce fait, dans ce chapitre à l'analyse du dit dispositif. Ce chapitre se fera donc en trois sections, qui se déclinent successivement par les forces du système de contrôle interne, ses faiblesses et enfin les recommandations.

Il s'agit ici d'identifier les points du système de contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal qui répondent aux exigences de la Commission Bancaire. Ces points de concordances constituent alors les forces du système de contrôle interne de la banque.

7.1 Présentation des résultats

Il s'agit de présenter les différentes exigences de la commission bancaire en matière de contrôle interne comparativement à ce qui se fait à la Banque Atlantique Sénégal. Nous résumerons aussi les différents contrôles que nous avons effectués, dans le cadre de notre stage pour le compte de la banque et qui contribuent au renforcement du dispositif de contrôle interne.

7.1.1 Le rôle des organes délibérant et exécutif

L'organe délibérant se caractérise à la Banque Atlantique Sénégal par le Conseil d'Administration. Son Président est le Directeur Général du Groupe Banque Atlantique. Conformément à la réglementation, le conseil définit la politique de la banque et surveille son application. La Banque Atlantique Sénégal est une filiale du Groupe Banque Atlantique. C'est donc Atlantique Financial Group, la Holding du groupe qui implémente la politique financière et organisationnelle de toutes les filiales, dont la BAS. Le Conseil d'Administration avec à sa tête le Directeur Général de la Holding, assure la continuité avec des membres qualifiés, qui jouent un rôle actif et donnent des orientations adéquates aux dirigeants de la banque.

L'organe exécutif quant à lui, constitué par les dirigeants la gestion de la banque ainsi que la réalisation de la stratégie préalablement définie par AFG et le Conseil d'Administration. Le Directeur Général de la Banque grâce aux différents comités, aux rapports et mémorandums vérifie le bon fonctionnement de la Banque et donne ses instructions. Il donne les directives nécessaires, par exemple lors du Comité de Direction chaque lundi afin d'animer l'organisation de la banque et la rentabilité des opérations. Aussi, dans le cadre de la politique de communication interne initiée par la Direction Générale, des réunions sont organisées dans chaque département et service par tous les responsables. Ces réunions servent à informer tous les membres du staff qui n'assistent pas au Comité de Direction sur ce qui y a été dit. Au sein de notre département d'Audit Interne, nous avons pu rédiger les procès verbaux de ces réunions.

Ceci constitue une force pour la banque, car répondant à ce que la Commission Bancaire requiert en matière du rôle des organes délibérant et exécutif.

7.1.2 Le contrôle des opérations et des procédures internes

Les modalités de traitement et d'enregistrement des opérations sont définies dans le manuel de procédures, ainsi que la séparation des tâches de saisie et de validation des opérations qui est effective. L'audit interne s'assure continuellement de l'efficacité du système de contrôle interne, par des contrôles et vérifications établis selon un plan d'audit. Chaque filiale dont la Banque Atlantique Sénégal communique son plan d'audit à AFG qui le valide après amendement s'il y a lieu.

Par ailleurs, le contrôle permanent que le département d'Audit interne assure, fait partie intégrante du contrôle interne. Le contrôle permanent est composé de différents contrôles qui sont:

- le contrôle quotidien;
- le contrôle hebdomadaire;
- le contrôle mensuel;
- le contrôle trimestriel;
- le contrôle semestriel;
- le contrôle annuel.

Au cours de notre stage à la banque, nous avons eu à effectuer nous-mêmes des contrôles quotidiens, hebdomadaires, mensuels et trimestriels. Au titre des contrôles quotidiens, nous

avons par exemple comparé chaque jour l'encaisse qui figure sur les procès verbaux des différentes agences de Dakar, au montant de l'encaisse qui figure dans le système Orion. En cas de différence entre ces deux montants, la caissière responsable est sollicitée pour explication et régularisation. Le contrôle quotidien consiste également à extraire la balance de la banque du système Orion chaque matin avant onze heures, et contrôler les comptes avec des soldes anormaux, les différents dépôts à termes qui ont été ouverts dans la période, de même que les prêts accordés aux clients. Comme contrôle hebdomadaire, nous avons procédé plusieurs semaines durant au contrôle sur les effets et les chèques impayés. Ce contrôle consiste à vérifier si les chèques et effets impayés enregistrés dans le système ont été régularisés. Dans le cas contraire, les services concernés sont avisés à cet effet. En outre, nous avons mené le contrôle sur les bons de commande, qui constitue un des contrôles mensuels de la banque. Ce contrôle s'effectue en examinant le carnet des commandes du Business Services, ainsi que les factures fournies par le service Contrôle de gestion. L'on vérifie les signatures sur les documents, les conditions d'exécution des travaux et la concordance des montants. Enfin, nous avons contrôlé les dépôts à terme. Il s'agit de choisir dans le système un certain nombre de dépôts à terme qui ont été ouverts, et se procurer les dossiers physiques de ces dépôts à terme au département des opérations. Dès lors, nous vérifions si les conditions du contrat qui figurent dans les dossiers physiques, sont les mêmes que ce qui figure dans le système Orion. Les signatures et les approbations des personnes ressources telles que celles de la directrice des opérations, du trésorier et de la directrice financière et comptable doivent figurer dans les dossiers de dépôts à terme. Après toutes ces vérifications, des rapports sont rédigés et soumis au chef du département de l'audit interne et celui du département concerné par le contrôle.

Ces contrôles mis en œuvre par la Direction de l'Audit interne répondent au contrôle des opérations et des procédures internes que demande la Commission Bancaire. Il s'agit alors d'une force pour la banque.

Toutefois, au niveau des procédures internes, il n'existe pas de manuel d'audit interne approuvé pour chaque filiale. Cette absence de manuel d'audit interne formel constitue une faiblesse pour la banque, car constituant un manquement selon la commission Bancaire.

7.1.3 L'évaluation et la prévention des risques

Au cours de notre entretien avec un des analystes financiers de la banque, et de l'analyse documentaire, nous avons appris que différents comités sont chargés à travers leurs attributions, de l'évaluation et la prévention des risques. Ils sont au nombre de cinq:

- le Comité Interne de crédit (CIC);
- le Comité Supérieur de Crédit (CSC);
- le Comité des Risques;
- le Comité des Dépassements;
- et le Comité de Recouvrement.

Tous ces comités évaluent les différents risques liés aux crédits que la banque octroie à ces clients, et qui constituent des risques majeurs pour la banque. Il s'agit, notamment du risque de contrepartie, qui en cas de dégradation importante joue sur les fonds propres de la banque. Il est donc primordial de maîtriser ce risque conformément à la réglementation. L'évaluation et la prévention des risques est donc présente au sein de la Banque Atlantique, et représente une force pour la banque.

7.1.4 Le système de surveillance prudentielle

Conformément à la circulaire N° 10-2000/ CB de la Commission Bancaire, la Banque Atlantique Sénégal transmet un rapport trimestriel sur le contrôle interne élaboré par l'Audit interne. Au cours de notre observation physique, nous avons constaté que le Directeur de l'Audit Interne rédigeait effectivement ledit rapport chaque trimestre. Ce rapport décrivant l'organisation et le fonctionnement du contrôle interne de la BASN, l'inventaire des contrôles effectués durant la période écoulée, la surveillance des risques et enfin le programme d'actions futures. Par ailleurs, le département des risques transmet également les conclusions des révisions semestrielles globales du portefeuille de la banque. Le système de surveillance prudentielle est donc effectif et est une force pour la banque.

7.2 Les faiblesses du système de contrôle interne

Aucun système n'est infaillible, malgré toutes les mesures mises en place pour garantir son intégrité. Aussi, le système de contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal ne déroge pas à la règle. Les faiblesses s'identifieront comme étant les éléments du système de

contrôle interne qui ne remplissent pas les conditions de la Commission Bancaire. Ce sont encore les éléments qui constituent des failles susceptibles de porter atteinte à la banque. Les différentes faiblesses que nous avons relevées sont alors:

- ✦ séparation des fonctions et des tâches: pour une banque en pleine expansion et implantation, l'effectif n'est pas à la mesure des tâches à accomplir. Dans le cas de la BASN, certaines fonctions sont cumulées, au niveau surtout des agences où l'effectif est restreint. Il s'agit par exemple de la fonction de caissier exercée par le Chef de Caisse. Il est vrai que le Chef de Caisse, valide les opérations des autres caissiers, tandis que le chef d'Agence valide les opérations du Chef de Caisse. Mais, le risque demeure, que le Chef de caisse abuse de l'une ou l'autre de ses positions incompatibles;
- ✦ manque de formation du personnel sur le système d'information: bon nombre d'agents de la banque n'ont pas été formés sur le progiciel ORION qui constitue le système d'information de la banque. Cependant, des formations ORION sont parfois organisées par AFG.;
- ✦ l'implication de l'audit dans l'opérationnel: les agences renvoient à l'audit les chèquiers à détruire. Le département de l'audit interne procède à la destruction des chèques dans le système d'information, ainsi qu'à la destruction physique. En détruisant les chèques dans ORION, il accomplit une tâche qu'il est censé contrôler. On ne peut être acteur et contrôleur à la fois.

7.3 Recommandations à l'intention de la Direction Générale

Pour renforcer le système de contrôle interne de la BASN, nous proposons les différentes recommandations visant à pallier les faiblesses relevées précédemment.

- ✦ doter dans la mesure du possible, les différentes agences de Chef de Caisse qui n'assurent pas à plein temps la fonction de caissier pour assurer la séparation des fonctions incompatibles. De manière élargie, limiter les habilitations afin de ne pas permettre que certains agents puissent effectuer des opérations qu'ils valident eux-mêmes;

- ✚ organiser des séances de formation sur ORION pour l'ensemble du personnel, afin de permettre l'optimisation des opérations et l'efficacité du dit personnel, notamment la réduction des erreurs dans l'enregistrement et la fiabilité des informations;
- ✚ un service différent de l'audit doit détruire les chèques dans le système d'information. Lorsque cela est fait, les agences envoient alors les chéquiers à détruire à l'audit qui vérifie si les chèques ont été effectivement détruits dans ORION. Lorsque c'est le cas, l'audit procède alors à la destruction physique des chéquiers. L'audit pourra aussi exercer un contrôle indépendant sur la destruction des chéquiers. Il s'agira alors d'un contrôle de deuxième niveau.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La Banque Atlantique Sénégal a été créée le 26 avril 2005. Son capital était de 5 milliards au 31 décembre 2009. En accord avec sa vocation de banque universelle, la Banque Atlantique opère sur tous les segments de marché. Les organes internes de la Banque Atlantique, composés de différents comités, sont au nombre de quatorze (14). Aussi, au terme de notre étude, nous avons dégagé des forces du système de contrôle interne de la BASN. Il s'agit de quatre forces, composées du rôle des organes délibérant et exécutif et du contrôle des opérations et des procédures internes. Les deux dernières forces que nous avons relevées, sont l'évaluation et la prévention des risques, ainsi que le système de surveillance prudentielle. Cependant, comme tout système, il existe des failles. Ce sont entre autres, la difficile séparation des fonctions et des tâches, le manque de formation du personnel sur le système d'information, et l'implication de l'audit dans certaines tâches opérationnelles. Pour corriger ces faiblesses, nous avons proposé des mesures qui doivent renforcer le système de contrôle interne. Enfin, le dispositif de contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal répond, en de nombreux points, aux exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons passé en revue le contrôle interne bancaire tel qu'il est perçu selon les différents auteurs ainsi que la réglementation. La Commission Bancaire de l'UMOA a édicté des conditions, auxquelles doivent répondre les dispositifs de contrôle interne des institutions financières.

Disposer d'un système de contrôle interne efficace, c'est créer un environnement de contrôle sain et établir une bonne gestion de l'information et de la communication. Il s'agit pour la BASN, de modéliser ses processus, et définir ses objectifs. Le dispositif de contrôle interne permet également à la banque, d'évaluer les risques de ne pas atteindre de tels objectifs. Il intègre également dans les processus, les actions de contrôles destinés à minimiser ces risques. En outre, le dispositif de contrôle interne, de la BASN doit être mobile et non statique. Ce dispositif doit alors s'adapter à l'environnement, tout en intégrant les exigences de la Commission Bancaire. Le maintien d'un Système de Contrôle Interne efficace est quant à lui un processus continu, de réévaluation de chacune des composantes du contrôle interne. Ce processus doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer le quotidien de la banque.

Aussi, au terme de notre étude sur ces exigences et le dispositif de contrôle interne de la Banque Atlantique Sénégal, nous avons dégagé des forces et des faiblesses du système de contrôle interne de la BASN.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que le dispositif de contrôle de la banque Atlantique est en adéquation avec les exigences de la Commission Bancaire de l'UMOA. Enfin, les faiblesses qui ont été relevées constituent des manquements qui peuvent être corrigés aisément.

ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne

Eléments de contrôle	Réf	Questionnaire	Oui	Non
Activités de contrôle		Principes généraux de gestion des risques		
		Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique?	X	
		Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables?		X
		L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes)?	X	
		Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des contrôles spécifiques aux points qui seraient identifiés comme sensibles concernant des aspects comptables, par exemple inscription à l'actif, constatation des produits, spécialisation des périodes comptables, valorisation des stocks...)?	X	
Communication financière et comptable		Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques du groupe Atlantique en matière de communication comptable et financière au marché? Cet échéancier précise-t-il: la nature et l'échéance de chaque obligation périodique, les personnes responsables de leur établissement.	X	
		Existe-t-il des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché?	X	
		Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion?	X	

Eléments de contrôle	Réf	Questionnaire	Oui	Non
Questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques		Principes généraux de gestion des risques		
		La banque dispose-t-elle «d'un langage commun» en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi,...)?		X
		Identification des principaux risques		
		La banque a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques?	X	
		Analyse des principaux risques		
		Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la banque?	X	
		Pour les principaux risques identifiés, la banque réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé?	X	
		L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions externes ou internes à la banque?	X	
		Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques? La responsabilité de ces actions est-elle définie? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie?		X
		Procédure de gestion des principaux risques		
		Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la banque?	X	
		Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques?		X
		Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées?	X	
		La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants de garanties,...?	X	

Source: nous mêmes à partir des annexes du dispositif de contrôle interne: cadre de référence selon l'AMF

Annexe 2: Circulaire n° 04-92/cb (03 avril 1992) : système de contrôle interne dans les banques et établissements financiers

La présente circulaire a pour objet de préciser aux banques et établissements financiers installés dans les Etats de l'Union la règle de la condition de nationalité pour les dirigeants contenue dans l'article 14 de la loi portant réglementation bancaire, et de la procédure d'obtention des dérogations individuelles prévues par ladite loi.

I. LA CONDITION DE NATIONALITE POUR LES DIRIGEANTS

L'article 14, alinéa 1, de la loi portant réglementation bancaire prescrit que nul ne peut diriger, administrer ou gérer une banque ou un établissement financier, ou une de leurs agences, s'il n'a pas la nationalité d'un pays membre de l'Union, à moins qu'il ne jouisse, en vertu d'une Convention d'établissement, d'une assimilation aux ressortissant du pays d'installation. En application de cette disposition, la Banque Centrale a précisé que par dirigeants, administrateurs ou gérants de banque ou établissement financier, il convient d'entendre notamment les personnes ci-après :

- le Président Directeur Général,
- le Directeur Général,
- les Administrateurs,
- les Gérants,
- les Dirigeants de fait,
- les Liquidateurs ou l'Administrateur Provisoire,
- les personnes ayant la qualité de Directeur et, par assimilation, les Secrétaires Généraux et conseillers.

II. LA PROCEDURE D'OBTENTION DES DEROGATIONS INDIVIDUELLES

Conformément à l'article 14, alinéa 2, de la même loi, les dérogations individuelles aux dispositions ci-dessus indiquées peuvent être accordées par le Ministre chargé des Finances, sur avis conforme de la Commission Bancaire.

Dans le cadre, la Commission Bancaire a, au cours de sa session tenue à Niamey le 28 Mars 1992, souligné à l'attention des banques et établissements financiers de l'union, qu'aux termes de la réglementation en vigueur, l'obtention des dérogations individuelles en faveur des dirigeants non

ressortissants de l'UMOA, et ne bénéficiant pas d'une convention d'établissement, doit être préalable à l'entrée en fonction des intéressés.

En conséquence, les établissements assujettis prendront toutes les dispositions pour introduire en temps utile les demandes de dérogation par lettre adressée au Ministre chargé des Finances et déposées auprès de la Direction Nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO) pour le pays concerné.

Ces demandes devront être accompagnées des pièces suivantes :

- un curriculum vitae,
- un extrait de casier judiciaire,
- un certificat de nationalité ou toute pièce en tenant lieu délivré par les autorités compétentes.

L'exercice de leurs fonctions par les dirigeants d'établissements de crédit non ressortissants d'un Etat de l'Union est désormais subordonné au respect des termes de la présente circulaire.

Annexe 3: Circulaire n° 10-2000/cb du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit

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

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

I – Objectif du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne a notamment pour objet de :

- a) vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'organe exécutif ;
- b) vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées ;
- c) veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

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

a) Organe délibérant :

- le Conseil d'Administration pour les sociétés anonymes,
- l'organisme collégial qui a en particulier la charge de surveiller, pour le compte des apporteurs de capitaux, la gestion et la situation des établissements créés sous une autre forme juridique ;

b) organe exécutif : l'ensemble des structures qui assurent l'application effective de l'orientation de l'activité de l'établissement (Présidence, Direction Générale).

II – Rôle des organes délibérant et exécutif et du personnel

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

Il appartient à l'organe délibérant de définir la politique en matière de contrôle, de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat et d'en surveiller l'activité et les résultats, au moins une fois par an.

L'organe délibérant doit être régulièrement tenu informé de l'ensemble des risques auxquels l'établissement 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 prévention des risques

Le contrôle interne ayant une dimension préventive, les banques et les établissements financiers doivent être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif.

Ce recensement doit être permanent et exhaustif. Il doit couvrir le risque de contrepartie, les risques de marché (risques de change, de taux d'intérêt et de prix), le risque de liquidité, le risque de règlement, le risque opérationnel et le risque juridique.

Les risques identifiés font l'objet, par des moyens appropriés et adaptés aux caractéristiques des activités concernées, d'une évaluation permettant de déterminer la perte financière, ainsi que tout dommage d'une autre nature, que leur réalisation pourrait engendrer.

Pour chacun des principaux risques quantifiables auxquels est exposé l'établissement, l'organe délibérant fixe des limites globales, dont le caractère adéquat doit être révisé périodiquement.

Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par l'organe exécutif, qui s'assure en permanence de leur respect.

S'agissant du risque de contrepartie, son appréciation repose non seulement sur la situation financière du bénéficiaire, mais également, en ce qui concerne les entreprises, sur une analyse de l'environnement, de l'actionnariat et des dirigeants.

A cet égard, le dispositif de contrôle interne doit prévoir au moins semestriellement une révision globale du portefeuille de l'établissement.

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

IV – Contrôle des opérations et des procédures

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

Le système repose notamment sur une formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations, sur une claire délégation des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que sur une stricte séparation des fonctions impliquant, d'une part, un

engagement de l'établissement, d'autre part, une libération de ses capitaux et, enfin, la comptabilisation de ses actifs et passifs.

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

En pratique, c'est la fonction de contrôle interne, encore appelée audit interne, qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle.

Elle doit être confiée à une personne désignée ou à un service spécialement constitué à cet effet, disposant d'une indépendance fonctionnelle et jouissant de prérogatives étendues quant au champ de ses interventions et à la communication des données par les autres structures de l'établissement.

Le contrôle interne doit fournir à l'organe exécutif, notamment sous la forme de rapports écrits, une appréciation sur la qualité du système de contrôle, fondée sur un examen régulier, approfondi et indépendant des opérations et des procédures. Son champ d'action doit couvrir la totalité des activités de l'établissement.

En outre, il rend périodiquement compte de ses travaux à l'organe délibérant et, s'il existe, au comité d'audit, par des rapports spécifiques selon une périodicité au moins trimestrielle.

Toutes les carences relevées dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, qu'elles résultent du non-respect des procédures, du franchissement de limites, de fraudes ou de négligences, doivent être signalées, dans les meilleurs délais, à l'organe exécutif et le cas échéant, à l'organe délibérant, afin de faire l'objet d'un traitement approprié, qui sera suivi par le contrôle interne.

V – Système d'information et de documentation

Le système de contrôle interne a également pour objet de veiller à la qualité de l'information comptable et financière.

A cet effet, il doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelé piste d'audit, et veiller au respect des dispositions du plan comptable bancaire en vigueur dans l'Union Monétaire Ouest Africaine.

La piste d'audit doit permettre :

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

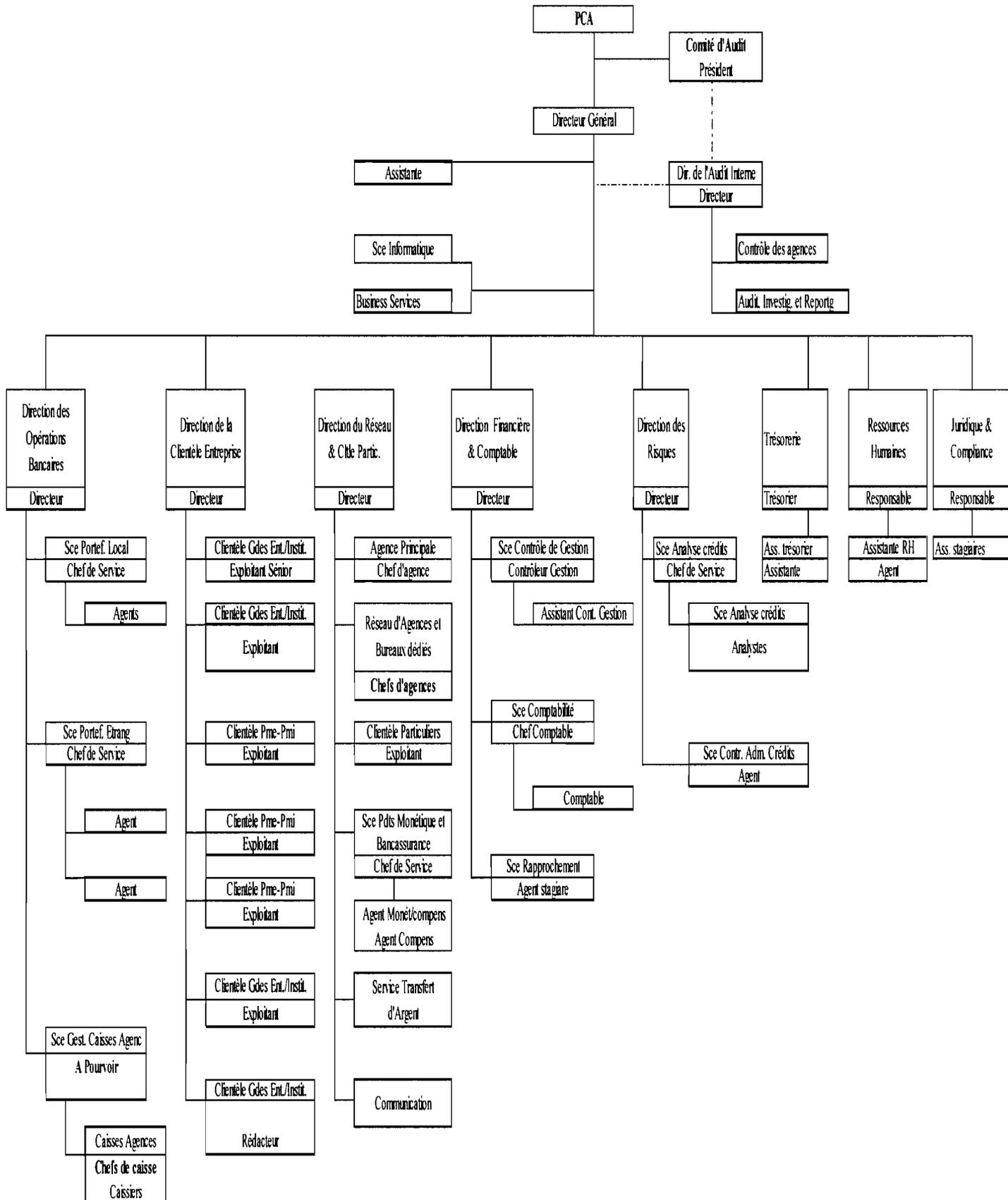
Ces rapports doivent également être tenus à la disposition des commissaires aux comptes, chargés de veiller notamment à l'efficacité du contrôle interne, conformément aux dispositions édictées par la circulaire n° 02-91/CB du 10 juin 1991.

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

Annexe 4: Organigramme de la Banque Atlantique Sénégal



BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES ET OUVRAGES

1. AHOUANGANSI Sêtonджи Evariste Raymond (2006), *Audit et révision des comptes*, Editions Mondexperts Abidjan-Cotonou 2^{ème} édition, 729 p.
2. ALLOUCHE J., HUAULT I. (1998), Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles, *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, juin, 5-31.
3. ANAND Sanjay (2006), *Sarbanes-Oxley guide for finance and information technology professionals*. 2nd ed, John Wiley and Sons, Inc. New Jersey, 273 p.
4. ANTHONY R.N., GOVINDARAJAN V., (1995), *Management Control Systems*, 8e édition, Irwin, Chicago.
5. AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS (2007), *Le dispositif de Contrôle Interne: Cadre de référence*, 64 p.
6. BENEDICT Guy, KERAVEL René (1997), *Evaluation du contrôle interne*, Editions, comptables Malesherbes, Paris.
7. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation groupe Eyrolles, 320 p
8. BESCOS P.L., DOBLER P., Mendoza-Martinez C., NAULLEAU G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, Paris.
9. BOUQUIN H. (1997), *Le contrôle de gestion*, Gestion PUF, Paris.
10. CHORAFAS Dimitris N. (2001), *Implementing and auditing the internal control system*, Palgrave Macmillan, New York, 365 p.
11. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Editions Dalloz, Paris, 373 p.
12. COMITE DE BALE (1998), *Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires*, Bâle, 35 p.

13. COMITE DE BALE (2004), *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, Banque des Règlements Internationaux Presse et communication, Bâle, Suisse, 226 p.
14. COMMISSION BANCAIRE (1992), *Circulaire n° 04-92-CB du 03 Avril 1992*.
15. COMMISSION BANCAIRE (2000), *Circulaire N° 10-2000/CB du 23 Juin 2000*.
16. COMMISSION BANCAIRE (2000), *Guide du banquier de l'UEMOA*.
17. COOPERS & LYBRAND et INSTITUT FRANCAIS DES AUDITEURS CONSULTANTS INTERNES, (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 p.
18. De COUSSERGUES Sylvie, (2007), *Gestion de la banque: du diagnostic a la stratégie* 5^{ème} édition, DUNOD, Paris.
19. DUPUY Y., ROLLAND M. (1991), *Manuel de contrôle de gestion*, Dunod, Paris.
20. HAMZAOUI Mohamed (2005), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne normes ISA 200, 315,330 et 500*, Editions Pearson éducation, France.
21. HATCH M.J. (1997), *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
22. HEEM G. (1998), Pré-provisionnement des créances et performance des banques françaises, *XIXe Congrès de l'AFC*, mai, 959-971.
23. HEEM G. (1997), Les défis lancés aux banques françaises à l'aube du 21^e siècle, *Revue du Financier*, n°113, décembre, 8-12.
24. HONG THAI Nguyễn, (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*. L'Harmattan , Paris, 325 p.
25. LANGEVIN P. (1995), Contrôle et théories économiques des organisations, *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, FNEGE, 34-78.
26. MADERS Henri-Pierre, (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisations, Paris 221p.

27. NICOLET Marie- Agnès (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *MAIGNAN Michel Revue Banque*, n° 668: pages 51-52.
28. OGIEN Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires 2^e édition*, Dunod, Paris, 532 p.
29. OUCHI W. (1980), Markets, Bureaucraties and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, 129-141.
30. PIGE Benoit (2001), *Audit et contrôle interne 2^e édition management et société*, collection Les essentiels de la gestion, 207 p.
31. PRICE WATERHOUSE COOPERS LANDWELL & ASSOCIE et IFACI, (2005), *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'applications*, Editions d'organisation, Paris, 338 p.
32. RENARD Jacques, (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne 6^e édition* EYROLLES, 480 p.
33. ROOT Steven J (1998), *Beyond COSO: internal control to enhance corporate governance*. John Wiley and Sons, Inc. New York, Brisbane, Toronto, 340 p.
34. SARDI Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, AFGES, 1024 p.
35. SOW Ousseynou (2004), *Loi portant réglementation bancaire dans l'UMOA*, collection CIGA édition décembre, 222 p
36. SIRUGUET Jean- Luc (1998), *Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques Principes, normes et techniques 2^e édition -Tome 1*, Revue Banque éditions, 577 p.
37. SIRUGUET Jean-Luc, FERNANDEZ Emmanuelle et KOESSLER Lydia, (2006), *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, DUNOD, 278 p.
38. TELLER R. (1999), *Le contrôle de gestion, Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions management et société, Caen.
39. WEIRICH T.R. (1991), Accounting, Auditing, and the Internal Control Concerns in the Banking Crisis, *Journal of Bank Accounting & Auditing*, vol.4, n°4, 13-17.

40. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, éditions Standaard Bruxelles, 319 p

DOCUMENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE.

41. AFG, (2007) *Charter of internal audit department*.

42. BANQUE ATLANTIQUE (2007), *Manuels des procédures*.

Sources internet

1. Le dispositif de Contrôle Interne: Cadre de référence

http://www.amf-france.org/documents/general/7602_1.pdf (consulté le 05 Août 2010)

2. Arrêté du 31 mars 2005 modifiant le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement

http://www.banque-france.fr/fr/supervi/regle_bafi/textvig/reglcrbf_1.htm (consulté le 08 Août 2010)

3. Les dispositions législatives et réglementaires dans l'UMOA

<http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/french.htm?OpenFrameSet> (consulté le 11 Août 2010)

4. Responsabilité patrimoniale du dirigeant en cas de liquidation, exemples de dirigeants de fait

http://www.ccip.fr/webzine2/uploads/webzine_ccip/articles (consulté le 08 Avril 2011)