



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

**CESAG – BF CCA**

**Banque, Finance, Comptabilité,  
Contrôle et Audit**

**Maîtrise Professionnelle en  
Techniques Comptable et  
Financière  
(MPTCF)**

**Promotion 10  
2015-2016**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME :**

**ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DU CONTRÔLE  
INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES  
BANCAIRES :  
CAS DE UBA CÔTE D'IVOIRE**

**Présenté par :**

M. TOURE Ladji Mahaman

**Dirigé par :**

M. KOUASSI Komenan  
Enseignant  
SUP'ELITE Côte d'Ivoire

**OCTOBRE 2019**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire :

- A mes très chers parents, mon père, feu Baboukary TOURE, ma mère, TOURE Maman Awa, ainsi qu'à mes frères et sœurs.
  
- A madame GBAKA Christelle épouse EHUENY et toute sa famille ;
  
- A mes amis : KOUAKOU N'GORAN Fulgence, KOUAKOU Jean Florentin et TALL Mamadou.

## **REMERCIEMENTS**

Nous ne saurions commencer ces remerciements sans témoigner nos gratitude à l'endroit de notre maître de stage, Monsieur Edward BANANDA, Directeur du Contrôle Interne et Madame GBAKA Christelle, Responsable Contrôle Interne du Siège, pour leurs disponibilités et leurs contributions à la rédaction de ce mémoire. Je pense également à Madame SIBALLY Andréa épouse BOGLER, Responsable Contrôle Interne des Agences, Madame BANCOULY Annie du Contrôle Interne, Monsieur AKOUMIA Alfred de l'Audit Interne, pour toutes informations qu'ils ont bien voulu mettre à notre disposition.

Notre gratitude va également à l'endroit de Monsieur Bertin CHABI, Chef de Département BF CCA pour n'avoir ménagé aucun effort pour clarifier nos inquiétudes.

Nous remercions affectueusement tout le corps enseignant pour la qualité de leur enseignement durant mes deux années de formation au CESAG.

Nos remerciements vont également à l'endroit de notre directeur de mémoire, Monsieur KOUASSI Komenan qui a accepté de nous encadrer en nous indiquant les pistes à exploiter afin d'achever ce mémoire. Nous le remercions pour son ouverture d'esprit et sa grande disponibilité.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BCEAO : Banque Centrale des Etats Afrique de l'Ouest

BNP : Banque National de Paris

BOM : Business Officer Manager

CCTV : Closed Circuit Television

CEO: Chief Executif Officer

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadways Commission

CSO : Customer Service Officer

CVA : Ajustement de Valeur de Crédit

CV : Curriculum Vitae

DAT : Dépôt à Terme

EXCO : Executif Commitee

FP: Fonds Propres

FSD: Financial Stability Board

GAB : Guichet Automatique Bancaire

GL : General Ledger

HQLA: High Quality Liquid Asset

ICEM: Internal Control Exeption Manager

KYC : Know Your Customer

LCR: Liquidity Coverage Ratio

MD : Management Director

NSFR : Net Stable Funding Ratio

SCI : Système de Contrôle Interne

STB: Standard Trust Bank

TA : Total Actif

TPE : Terminaux de Paiement Electronique

UBA-CI : United Bank For Africa Côte d'Ivoire

UBAHOREP : United Bank For Africa Head Office Report

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain

UMOA : Union Monétaire Ouest Africain

RESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les trois piliers des accords de Bâle II.....	20
Tableau 2 : Liste des revues du Contrôle Interne des Agences.....	37
Tableau 3 : Liste des revues du Contrôle Interne du Siège effectué.....	47
Tableau 4 : Liste des revues du Contrôle Interne du Siège non effectué.....	47

## LISTE DES ANNEXES

Annexes 1 : Organigramme de UBA-CI.....	66
Annexes 2 : Organigramme du Contrôle Interne de UBA-CI.....	66
Annexes 3 : Test de sécurité.....	67
Annexes 4 : Fiche de caisse.....	67
Annexes 5 : Panorama des risques du secteur bancaire.....	68
Annexes 6 : Système à trois niveaux.....	69
Annexes 7 : Répartition pyramidale des rôles et responsabilité des acteurs du contrôle interne.....	69
Annexes 8 : Cartographie des risques de UBA COTE D'IVOIRE.....	70
Annexes 9 : De Bâle I à Bâle III, les principales évolutions de la réglementation bancaire...	70
Annexe 10 : Matrice des risques.....	71
Annexe 11 : Guide d'entretien .....	71

## TABLE DES MATIÈRES

### Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTES DES ACRONYMES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIÈRES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
INTRODUCTION GENERALE.....	6
Introduction à la partie théorique.....	7
Chapitre 1: Approche théorique du Contrôle Interne.....	8
Introduction.....	8
1.1. Les fondements théoriques du contrôle interne.....	8
1.1.1. Le système de Contrôle Interne au sein de l'activité bancaire.....	8
1.1.2. Cadre conceptuel du Contrôle Interne.....	10
1.2. Les mécanismes du Contrôle Interne dans la banque.....	15
1.2.1. Les mécanismes du Contrôle Interne.....	15
1.2.2. La réglementation bancaire sur le contrôle interne.....	17
Conclusion.....	21
Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude et présentation de la banque UBA.....	22
Introduction.....	22
2.1. Méthodologie de l'étude.....	22
2.1.1. La méthodologie de recherche.....	22
2.1.2. La méthodologie d'analyse.....	24
2.2. Présentation de la banque UBA.....	24
2.2.1. Présentation de UBA.....	25
2.2.2. La Direction du Contrôle Interne.....	30
Conclusion.....	33
Conclusion de la partie théorique.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	35
Introduction à la partie pratique.....	36

<b>Chapitre 3 : La description du Contrôle Interne et l' analyse de conformité .....</b>	<b>37</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. La description du contrôle interne à UBA-CI.....</b>	<b>37</b>
3.1.1. Le Contrôle interne des agences.....	37
3.1.2. Le Contrôle Interne du siège ou des départements centraux .....	47
<b>3.2. Analyse de la conformité du Contrôle Interne.....</b>	<b>51</b>
3.2.1. Observation .....	52
3.2.2. Entretien .....	54
<b>Conclusion.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 4 : Analyse du Contrôle Interne .....</b>	<b>56</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1. Forces et faiblesses du contrôle interne .....</b>	<b>56</b>
4.1.1. Forces du Contrôle Interne .....	57
4.1.2. Faiblesses du Contrôle Interne de UBA-CI.....	57
<b>4.2. Recommandations .....</b>	<b>60</b>
4.2.1. Renforcement des moyens matériels pour un contrôle efficace.....	60
4.2.2. L'autorisation d'accès aux plateformes des systèmes.....	60
4.2.3. L'amélioration du système informatique .....	60
4.2.4. Révisions des activités du Contrôle Interne .....	60
4.2.5. Renforcement du contrôle de premier niveau .....	60
4.2.6. Renforcement du personnel du Contrôle Interne .....	61
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion de la partie pratique.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>62</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Le système bancaire de par son activité traditionnelle qui consiste en l'intermédiation entre prêteurs et emprunteurs, concourt à l'accroissement de la capacité productive de l'économie. Le système bancaire est donc un des éléments centraux de la vie économique d'un pays. Consciente de cela, la banque centrale veille à leur régulation et à leur suivi.

Dans l'espace monétaire ouest africain (UMOA), ce rôle incombe à la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui a en charge, sur le marché interbancaire, de contrôler les banques et de réguler la masse monétaire en circulation grâce à sa politique monétaire et enfin de veiller à établir un système bancaire performant. Dès lors, la bonne santé des banques est donc un enjeu majeur auquel elle y veille.

La banque, comme toute entreprise, est exposé à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance et sa faillite. Ce qui serait particulièrement désastreux pour un établissement de crédit car il ne pourrait alors rembourser ses déposants, notamment les particuliers. Il mettrait aussi en danger, par l'effet de domino, l'ensemble du système bancaire.

En tant que membre de l'UMOA, la Côte d'Ivoire partage un marché interbancaire avec tous les pays de l'union. Le secteur bancaire ivoirien est le plus important de la zone UMOA. Entre 2016 et 2018, le nombre des banques passait de 25 à 30. C'est un univers assez dynamique qui voit s'installer chaque année, en moyenne, une nouvelle banque.

C'est donc dans un univers hautement concurrentiel, que les banques exercent leurs activités pour assurer leur pérennité. La banque United Bank for Africa Côte d'Ivoire (UBA-CI) ne déroge pas à cette dynamique. UBA-CI ne disposant que de 2% de part de marché ivoirien selon des critères de ([www.financialafrik.com](http://www.financialafrik.com)) au 31/12/2017.

Cette tendance implique une très grande vigilance sur la conformité des opérations des banques, du fait des risques encourus dû à l'évolution des cadres légaux et à une intensification de la concurrence entre établissement. Pour faire face à cette situation, l'organe en charge de la réglementation internationale bancaire (Comité de Bale) impose aux banques d'évaluer leur risque opérationnel. C'est en ce sens que les banques doivent renforcer leur dispositif de contrôle interne.

Le problème qui se pose est de savoir dans quel mesure le dispositif de contrôle interne de la banque UBA-CI contribue à la prévention et à la maîtrise des risques inhérent à l'activité bancaire.

Les causes qui nous amènent à procéder à cette analyse pourraient être les suivantes :

Une diversification des métiers au sein des grands groupes du fait de l'évolution de l'activité bancaire.

Une intensification de la concurrence entre les banques qui se traduit par un renforcement des contraintes de rentabilité.

Le non-respect ou une maîtrise insuffisante de la législation ou de la réglementation en vigueur.

Cette situation pourrait avoir les conséquences suivantes :

La vulnérabilité accrue de la banque UBA-CI vis-à-vis des risques que comporte l'exercice de l'activité bancaire et l'exposition de celle-ci à des sanctions de la commission bancaire de l'UMOA ;

L'exposition de la banque aux fraudes internes et externe ;

La non fiabilité des informations financières.

Pour se prémunir de telles situations, la banque UBA-CI peut envisager de :

Transférer les risques au marché de l'assurance ;

Mettre en place un dispositif de contrôle interne plus renforcé au sein de la banque ;

Investir dans les formations en adéquation avec les différents métiers de la banque, de son personnel, afin de maîtriser les risques d'erreur.

La solution que nous retenons au regard des réalités économique et culturelle de la banque UBA-CI est la mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour s'assurer de fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité, l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financière et la conformité aux lois et règlements.

Mais avant d'envisager cette option, il nous faut faire une étude approfondie de son dispositif de Contrôle Interne afin d'en déceler ses forces et faiblesses et faire les recommandations pour améliorer son efficacité dans la gestion des risques auxquels la banque fait face. Pour mener cette étude, nous nous appuierons sur la question fondamentale formulée de la façon

suivante : « Comment le dispositif de contrôle interne de UBA-CI contribue-t-elle à la gestion des risques auxquels elle fait face ? »

Plus spécifiquement :

Quels sont les fondements théoriques du contrôle interne ?

Quelle est la réglementation bancaire sur le contrôle Interne ?

Quelles sont les mécanismes du Contrôle Interne au sein de la banque ?

Le thème de notre étude : « Analyse de la contribution du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires : cas de UBA Côte d'Ivoire. » apportera les éléments de réponse à ces interrogations.

L'objectif général de notre travail est d'apprécier par une analyse dynamique, la contribution du Contrôle Interne de la banque UBA-CI dans la gestion des risques bancaire.

Les objectifs spécifiques consisteront donc à :

- Donner quelques éléments de définition du Contrôle Interne ;
- Définir les objectifs du Contrôle Interne ;
- Présenter le cadre conceptuel du Contrôle Interne ;
- Définir le système de Contrôle Interne ;
- Evaluer le dispositif de contrôle Interne.

Le dispositif de contrôle interne occupe une place importante dans le processus de prise de décision qui permet de développer et de pérenniser les activités de la banque. La présente étude vise à susciter un intérêt réel s'articulant autour des points suivants :

Pour les responsables de la banque UBA-CI, cette étude sera l'occasion d'anticiper sur les risques financiers, opérationnels, légaux et de déterminer également leurs faiblesses et leurs contraintes pour l'avenir. Elle leur permettra une prise de décision en temps opportun, un accès plus rapide à l'information financière et cela aura un meilleur impact sur l'efficacité de la croissance de l'entreprise ;

Pour nous, cette immersion dans l'univers bancaire contribuera à nous familiariser à l'utilisation des techniques, méthodes bancaire et nous outiller à la gestion des risques bancaires.

Notre étude sera bâtie autour de deux parties organiser en deux chapitres chacune :

La première partie « cadre théorique » sera structurée en deux chapitres. Le premier chapitre intitulé approche théorique du contrôle interne, exposera les bases théoriques concernant le système de contrôle interne et les mécanismes de contrôle interne. Au niveau du second chapitre, nous dévoilerons la méthodologie de collecte de données que nous avons ficelée lors de nos investigations ainsi que la méthode de traitement de ces données et la présentation de la banque UBA-CI.

La deuxième partie nommée « cadre pratique » sera aussi divisée en deux chapitres. Le premier portera sur la description du contrôle interne et l'analyse de conformité, tandis que dans le second chapitre nous analyserons le Contrôle Interne de UBA-CI, afin de déceler les forces, faiblesses du dispositif contrôle interne de la banque et formulerons les recommandations qui s'imposent.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Introduction à la partie théorique**

Cette première partie de notre étude est composée de deux chapitres, dont le premier chapitre intitulé approche théorique du Contrôle Interne subdivisé en deux sections à savoir les fondements théoriques du contrôle interne et les mécanismes du contrôle interne dans la banque. Le second chapitre ; porte sur la méthodologie de notre étude et la présentation de la banque UBA.

Gérer les risques d'une banque en tant qu'actrice de premier plan de la croissance économique peut être apprécié par l'analyse de la contribution du contrôle interne. C'est pourquoi l'analyse de la contribution du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires passe par la mise en évidence des pratiques en matière de contrôle interne dans les banques et leur analyse de conformité

Mais avant que nous entamions la phase d'analyse proprement dite, il est primordial d'établir les bases théoriques des concepts clés que comporte notre thème. Il s'agit essentiellement du système du contrôle interne et les mécanismes du contrôle interne.

## **Chapitre 1: Approche théorique du Contrôle Interne**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présenterons les fondements théoriques du contrôle interne dans la première section. Ensuite dans la seconde partie de notre chapitre, nous exposerons les mécanismes du contrôle interne au sein de la banque.

#### **1.1. Les fondements théoriques du contrôle interne**

Dans cette section, il s'agira pour nous de présenter le système de contrôle interne au sein de l'activité bancaire.

##### **1.1.1. Le système de Contrôle Interne au sein de l'activité bancaire**

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant, la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

###### **1.1.1.1. La description du système de Contrôle Interne**

Cette description consistera pour nous à mettre en exergue les éléments de définition du contrôle interne, son rôle et ses objectifs.

###### **1.1.1.1.1. Élément de définition du Contrôle Interne**

Il existe de multiples définitions du contrôle interne :

- Le modèle proposé par le COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadways Commission) ;
- Le modèle proposé par l'entreprise Risk Management.

#### **1.1.1.1.1. Le modèle proposé par le COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadways Commission)**

Le COSO propose la définition du Contrôle Interne suivante :

*« Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

*La réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.*

Le COSO découpe les éléments du Contrôle Interne en 5 partie :

Environnement de contrôle ; Evaluation des risques ; Activité de contrôle ; Information et communication ; Pilotage.

#### **1.1.1.1.2. Le modèle proposé par l'entreprise Risk Management**

L'entreprise Risk Management, appelé également COSO II, se situe dans le prolongement de l'« Internal Control \_Integrated Framework » (COSO).

L'entreprise Risk Management ajoute une composante de Gestion des Risques au COSO. En effet, la Gestion des Risques doit s'appuyer sur le Contrôle Interne.

L'entreprise Risk Management identifie huit éléments et quatre objectifs de Contrôle Interne.

Les Huit éléments sont :

Environnement interne ; Fixation des objectifs ; Identification des événements ; Evaluation des risques ; Traitement des risques ; Activités de contrôle ; Information et communication, Pilotage.

Les quatre objectifs sont d'ordre :

Stratégiques ; Opérationnels ; Reporting, Et conformité.

Le « COSO II » est une étude réalisée aux Etats-Unis à la suite de Sarbanes-Oxley Act (SOX). Il ne propose pas un référentiel de Contrôle Interne (à l'instar du COSO) mais un modèle de gestion des risques. Il s'appuie sur le COSO comme référentiel de Contrôle Interne.

#### **1.1.1.1.2. Objectifs du Contrôle Interne**

Le Contrôle Interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Cette définition globale par les objectifs admis par la plupart des grandes entreprises a le mérite de mettre certains éléments en évidence :

Le Contrôle Interne n'est pas un ensemble d'éléments statiques, il doit également être apprécié d'une façon dynamique, chacun des éléments qui le composent ayant sa place dans le processus de fonctionnement de l'entreprise ;

Tous les niveaux de management sont concernés au même titre que la direction générale, tous étant considérés comme des managers ayant à mettre en place un contrôle interne ;

On assigne de façon réaliste comme finalité l'assurance **raisonnable** d'atteindre les objectifs. En effet, un contrôle interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix, donc irréaliste. Le Contrôle Interne n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation, son objectif est relatif et non absolu.

#### **1.1.2. Cadre conceptuel du Contrôle Interne**

Le cadre conceptuel du contrôle interne est l'ensemble des composantes du Contrôle Interne, les outils du Contrôle interne, les principes du Contrôle Interne, les acteurs du Contrôle Interne et les limites du Contrôle Interne en vue de fournir une base commune.

##### **1.1.2.1. Les composantes du Contrôle Interne**

Le référentiel COSO identifie cinq éléments à mettre en place afin de mettre en place un contrôle interne efficace. L'entreprise Risk Management identifie huit éléments de contrôle interne :

Environnement interne ; Fixation des objectifs ; Identification des événements ; Evaluation des risques ; Traitement des risques ; Activités de contrôle ; Information et communication ; Pilotage.

#### **1.1.2.1.1. Environnement interne**

L'environnement de contrôle constitue la base de construction du Contrôle Interne COSO. Cette notion d'environnement de contrôle implique une éthique et une politique générale sensibilisée au contrôle.

#### **1.1.2.1.2. Fixation des objectifs**

Les objectifs de l'entreprise doivent être fixés en fonction de l'appétence de l'organisation pour les risques. Ce sont ces objectifs qui déterminent les risques acceptables et en conséquence le dispositif de contrôle interne à mettre en place afin de circonscrire les risques.

#### **1.1.2.1.3. Identification des événements**

Il s'agit d'identifier l'univers de risques applicable à l'ensemble de l'organisation et de ses activités ; de regrouper et classer de façon matricielle :

Par grandes familles de risques :

Stratégique ; Financier ; Juridique & réglementaire ; Opérationnel (processus opérationnels des activités & métiers) ; Image ; Humain & politiques sociétales ; Environnement et Sanitaire.

Par nature de risques :

Internes (endogènes) et externes (exogènes).

#### **1.1.2.1.4. Evaluation des risques**

Il s'agit d'évaluer de manière « brute » \_sans dispositif de manière à maîtriser les risques\_, l'exposition de l'organisation à l'univers des risques :

Impact (et sévérité de l'impact) : majeur, significatif, limité,

Quantification (optionnel selon l'historique de sinistralité) : en pourcentage du résultat opérationnel et/ou en valorisation de l'expression,

Probabilité de survenance : très rare, rare, probable, très probable.

#### **1.1.2.1.5. Traitement des risques**

Il s'agit de proposer une classification de l'univers de risques selon la nature des risques intrinsèques et inhérents aux processus en adéquation avec la stratégie de réponse aux risques retenue :

Supprimer le risque ; Transférer le risque ; Ou circonscrire en interne les risques.

#### **1.1.2.1.6. Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont le contrôle de mise en application des normes et des procédures définies par la direction et le management dans la dynamique de la maîtrise des risques.

On peut décliner les activités de contrôle en plusieurs catégories :

Contrôle détectif / contrôle préventif,

Contrôle informatique / contrôle manuel,

Contrôle hiérarchique / contrôle opérationnel.

#### **1.1.2.1.7. Information et communication**

L'information doit être pertinente, précise, exacte, en temps voulu et diffusée au bon destinataire. Sa circulation doit être multidirectionnelle (descendante, ascendante et transversale), et intégrer les informations externes. La communication est l'outil indispensable pour la transmission de l'information notamment les directives de la Direction Générale et ses caractéristiques essentielles sont l'efficacité et la clarté.

#### **1.1.2.1.8. Pilotage**

Le système de pilotage permet de valider que le Contrôle Interne est efficace. Il doit intégrer le traitement des faiblesses de Contrôle Interne détectées dans le but de renforcer l'atteinte des objectifs.

Ce système permet au management d'assumer son rôle de maître d'œuvre du dispositif de Contrôle Interne.

#### **1.1.2.2. Les outils du Contrôle Interne**

Le contrôle interne met en œuvre un certain nombre d'outils de contrôle que l'on classe en trois grandes natures :

Les outils de direction, les outils de permission et les outils de détection.

##### **1.1.2.2.1. Les outils de direction**

Procédure, signatures, habitations et délégations.

##### **1.1.2.2.2. Les outils de permission**

Accès physique (clés, coffre, badges, etc.) et logique (code, mots de passe, etc)

Séparation des tâches.

### **1.1.2.2.3. Les outils de détection**

Etats d'alerte ;

Justifications, rapprochement, inventaires, confirmations, circularisations ;

Compte rendus, memos, notes.

### **1.1.2.3. Les principes du Contrôle Interne**

Le contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés.

Cependant pour évaluer un « bon système » de contrôle interne en comptabilité, il convient de s'appuyer sur des principes tels que :

Principe d'organisation et séparation des tâches ;

Principe d'indépendance ;

Principe d'information et Qualité du personnel ;

Principe de permanence ;

Principe d'universalité ;

Principe d'harmonie ;

Principe d'intégration et d'autocontrôle.

### **1.1.2.4. Les acteurs du Contrôle Interne**

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société :

- La direction générale ou le directoire,
- Le conseil d'administration ou de surveillance,

- Le comité d'audit,
- Le gestionnaire des risques,
- L'audit interne,
- Le personnel de la société,
- Rôle des Commissaires aux comptes.

#### **1.1.2.5. Les limites du Contrôle Interne**

Le dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs, ne relève pas, de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

### **1.2. Les mécanismes du Contrôle Interne dans la banque**

Dans cette section, nous aborderons les mécanismes du contrôle interne.

#### **1.2.1. Les mécanismes du Contrôle Interne**

La définition du système de contrôle interne bancaire renvoie aussi bien à la maîtrise d'un processus qu'à sa vérification.

##### **1.2.1.1. Evolution et mise en œuvre d'un système de Contrôle Interne bancaire**

La qualité et l'efficacité du système Contrôle interne dépend des mesures organisationnelles du système de Contrôle Interne.

### **1.2.1.1.1. La notion du système de Contrôle Interne bancaire**

Le système de Contrôle Interne (SCI) est un instrument de gestion important pour une prévoyance.

Le SCI comprend l'ensemble des procédures, des méthodes et des contrôles ordonnés par le conseil de fondation ou la direction pour garantir que les opérations se font dans le respect des règles. Les mesures organisationnelles du SCI sont intégrées dans le déroulement des opérations, ce qui signifie qu'elles précèdent le processus de travail, l'accompagnement ou le suivent immédiatement.

### **1.2.1.1.2. Objectifs du système de Contrôle Interne**

Tout Etablissement, peu importe sa taille, devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- Le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables ;
- La préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol ;
- L'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information ;
- L'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information.

### **1.2.1.1.3. Responsabilité du système du Contrôle Interne**

La direction du Contrôle Interne a la responsabilité de sensibiliser les cadres à l'importance d'une saine gestion des affaires et des biens de l'établissement.

La répartition des tâches est d'une importance capitale pour le contrôle interne : plus l'établissement bancaire ; grossit, plus les responsabilités et les autorisations seront attribuées à des personnes différentes pour éviter les influences et les fonctions incompatibles.

#### **1.2.1.1.4. Evaluation du dispositif de contrôle interne : une démarche pragmatique**

La démarche adoptée par plusieurs grands groupes internationaux consiste à **mettre en œuvre une évaluation participative** qui implique les opérationnels, responsabilisés au même titre que la Direction du Contrôle Interne, dans leur domaine de compétences et de responsabilités. Elle permet de s'assurer de la complète maîtrise de l'ensemble des risques auxquels l'organisation est confrontée mais demeure à *contrario* plus longue.

L'évaluation du dispositif de Contrôle Interne sur un mode participatif et déclaratif s'organise principalement sous forme de questionnaires et de tests sur les points de Contrôle Interne mis en place tout au long des processus de management de l'entreprise ; **la finalité est d'offrir une appréciation synthétique à la Direction d'un Groupe et de faire émerger de manière homogène les zones de faiblesses.** Les résultats obtenus des opérationnels, beaucoup plus légitimes et pertinents car provenant directement du terrain, contribuent à fournir les éléments de pilotage et d'aide à la décision, pour orienter les actions correctrices nécessaires.

### **1.2.2. La réglementation bancaire sur le contrôle interne**

Les établissements bancaires sont souvent exposés à une réglementation, caractéristique qui trouve ses origines dans la particularité de la nature des activités bancaires. Cette particularité est justifiée par le rôle fondamental qu'exercent les banques dans l'économie. (La banque, intermédiaire financier (finance directe et indirecte, allocation des ressources), évaluation et suivi des risques, assureur de liquidité).

La mise en place d'un contrôle rigoureux est un impératif, étant donné le rôle important que jouent les établissements bancaires, dans les opérations de paiement et d'octroi du crédit, la réglementation présente les meilleures pratiques en matière de contrôle mais ces pratiques ne seront influentes que si elles se marquent dans le respect de plusieurs principes. Parmi ces principes on peut citer : l'indépendance des contrôleurs et des contrôles ; la compétence des contrôleurs ; l'exhaustivité des contrôles et le réexamen périodique des systèmes de contrôle.

### **1.2.2.1. Concept de la réglementation**

La réglementation est définie comme étant : « *L'ensemble des textes de nature législatives et réglementaires dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financier* ».

#### **1.2.2.1.1. Objectif de la réglementation**

Les objectifs de la réglementation sont les suivants :

Mettre en place un contrôle rigoureux, en vue de garantir en premier lieu, la protection des partenaires de la banque (clients, déposants, épargnants).

La réglementation doit assurer, l'encadrement des risques et la prise de risques mesurés afin de se prémunir et limiter les scénarios catastrophiques et les effets pervers.

La régulation bancaire est effectuée pour permettre l'exercice de l'activité bancaire de manière forte et prudente pour prévenir les risques liés aux déposants.

La réglementation bancaire à travers son fonctionnement, permet de se prémunir du risque systémique et assure la stabilité du système bancaire.

#### **1.2.2.1.2. Les accords de Bâle I**

Pour éviter les faillites ou en réduire le risque, les pays du G14 ont décidés de créer le comité de Bâle qui vise à déterminer des règles en matière de fonds propres.

D'où, l'institution du comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 1974, qui regroupe les autorités de surveillance prudentielles et les banques centrales des pays du groupe des Dix dits G10 (à l'époque). Cet objectif s'est concrétisé par l'accord dit Bâle I portant sur la dotation en fonds propres signé en 1988, au siège de la banque des règlements internationaux (BRI). Le comité se réunit généralement à la banque des règlements internationaux, à Bâle en Suisse, où se trouve son secrétariat permanent.

### Fonds Propres

**Ratio Cooke** = ----- > ou = **8%**

### Risques pondérés

Fonds propres = Les fonds propres de base + Les fonds propres complémentaires.

Risques pondérés = Risque de crédit

Avec ce ratio, la réglementation Cooke a obtenu certains résultats, mais s'avère imprécise et présente des limites.

#### 1.2.2.1.3. Les accords de Bale II

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire a promulgué en juin 2004 un nouveau dispositif : (Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de Fonds Propres) « *International Convergence Of Capital Measurement and Capital Standards* ». Cet accord a remplacé le précédent accord qui a instauré un ratio prudentiel minimum dit ratio Cooke. L'objet essentiel de Bâle II demeure le renforcement de la stabilité du système bancaire.

L'objectif principal est d'abandonner le système de couverture forfaitaire imposé aux banques pour adopter une réglementation du capital propre minimal plus complète qui tienne mieux compte des risques mais le nouveau ratio **Mc Donough** maintient la définition du capital minimum de **8%** de l'encours de risque pondéré. Il existe 3 piliers complémentaires de Bale II pour garantir le soutien d'une base optimale de calcul de fonds propres des établissements bancaires.

**Tableau 1 : Les trois piliers des accords de Bâle II**

<b>Bâle II</b>		
<b>Pilier I</b>	<b>Pilier II</b>	<b>Pilier III</b>
<p><b>Exigences minimale de fonds propres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) ;</li> <li>-Risque de marché ;</li> <li>-Risque opérationnel (nouveau).</li> </ul>	<p><b>Surveillance par les autorités prudentielles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque ;</li> <li>-Communication plus soutenue et régulière avec les banques.</li> </ul>	<p><b>Transparence et discipline de marché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obligation accrue de publication (notamment de la dotation en fonds propres et des méthodes d'évaluation des risques.</li> </ul>

Source: Credit Suisse Economic & Policy Consulting, Economic Briefing N°36.

### **Fonds Propres**

**Ratio Mc Donough** = ----- > ou = **8%**

### **Cumul Risques**

Cumul Risques = Risque de crédit + Risque opérationnel + Risque de marché

#### 1.2.2.1.4. Les accords de Bâle III

Les accords de Bâle III, ont été publiés en décembre 2010 et, comme leurs prédécesseurs, forment un ensemble de propositions de réglementation bancaire partant du constat que la sévérité de la crise mondiale de 2007-2008, s'explique en grande partie par la croissance excessive des bilans et hors-bilans bancaires (produits dérivés notamment) alors que le niveau et la qualité des fonds propres destinés à couvrir ces risques déclinaient dans le même temps.

Principes clés

Parmi les reformes de Bâle III, on peut citer les points suivants :

- Mise en place d'un ratio de liquidité pour les banques internationales ;
- Mise en place d'un ratio dit « d'effet de levier » ;
- Redéfinition des fonds propres ;
- Une révision de la couverture de certains risques ;
- La mise en place de mesures contra-cycliques ;
- L'ajustement de valeur de crédit (CVA) fait maintenant partie intégrante des règles prudentielles.

#### Conclusion

Ce chapitre nous a permis, d'établir les bases théoriques des concepts clés permettant de mieux appréhender, notre thème, qui est la contribution du contrôle interne dans la gestion des risques bancaires.

## **Chapitre 2 : Méthodologie de l'étude et présentation de la banque UBA**

### **Introduction**

Dans l'optique de mener à bien notre étude, il était essentiel que nous nous appuyions sur des techniques de collecte de données appropriées et efficaces permettant de recueillir le maximum d'informations, pour l'atteinte des ambitions que nous nous sommes fixés. Il nous est donc apparu de façon inéluctable que les méthodes adéquates étaient la recherche documentaire, l'entretien et l'observation. Nous parlerons des méthodes de traitement de données retenues pour notre étude à savoir celle de l'analyse de conformité des différentes revues du contrôle interne.

Pour finir, nous présenterons globalement le groupe UBA, ensuite UBA CI.

### **2.1. Méthodologie de l'étude**

Au travers de cette étape, il sera question de déployer notre méthodologie de recherche, dans un premier temps et celle relative à l'analyse des données recueillies.

#### **2.1.1. La méthodologie de recherche**

La méthodologie peut être appréhendée comme l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de

recherche. Ainsi les techniques que nous avons recensées sont l'observation, la recherche documentaire et l'entretien. Elles nous ont été d'une grande utilité durant notre investigation.

#### **2.1.1.1. La recherche documentaire**

La recherche documentaire est une étape obligatoire et très importante dans la rédaction de notre mémoire. Elle nous a permis de rechercher, d'identifier et de trouver des documents relatifs à notre sujet car, face à une surabondance de documents, il était judicieux de mettre en place une méthodologie efficace. Ainsi notre processus de recherche documentaire était articulé autour de 5 axes :

Définir les documents à rechercher ;

Localiser et rechercher les documents ;

Evaluer la source ;

Juger de la pertinence par rapport au thème ;

Valider les documents.

#### **2.1.1.2. L'observation**

L'observation a été la technique la plus utilisée parce qu'omniprésente tout au long du séjour en Entreprise, elle nous a permis d'appréhender et de vivre en réalité dans notre environnement. Il s'agit d'une observation participante à laquelle muni d'un carnet de note remis par la direction, nous recueillions toute sorte d'information, des plus élémentaires au plus importantes. Nous notions l'utilisation du progiciel FINACLE qui gère les modules de la banque entre autres la comptabilité, le contrôle de gestion, le système d'information etc. Mais également, le circuit de communication des informations financières au sein de la Direction du contrôle interne. Aussi est-il que la procédure de contrôle ou de vérification ainsi que la gestion de l'archivage des informations ont été passées au peigne fin.

#### **2.1.1.3. L'entretien**

Plus qu'un questionnaire contenant des questions-réponses, le guide d'entretien est un plan détaillé qui permet à l'interviewé d'être certain d'aborder tout ce qui doit l'être même si l'ordre prévu par le plan n'est pas respecté. Il s'agit de recueillir les informations émanant des réponses de nos interlocuteurs à propos du thème. Ces interlocuteurs étaient entre autres le Directeur du Contrôle Interne, le Chef de service du contrôle interne du siège, le Chef de service du contrôle interne des agences. Ensuite, nous confronterons les propos des entretiens aux hypothèses et aux différentes lectures faites sur le sujet. Cette analyse nous permet d'avoir la confirmation ou le rejet des hypothèses sur la question de recherche ainsi que la conclusion.

### **2.1.2. La méthodologie d'analyse**

Pour étudier de manière rationnelle la contribution du contrôle interne de UBA-CI dans la gestion des risques bancaires, nous avons eu recours à l'analyse de conformité des différentes revues faites au contrôle interne.

Le procédé de surveillance des risques bancaires actuellement en vigueur à UBA repose sur l'énumération des activités de la banque. L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable des différents risques. Il est donc nécessaire de s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, et d'autre part, que toutes les opérations ont été traitées conformément à ce qui a été décrit lors des interviews et dans le manuel de procédure.

L'analyse de conformité du contrôle interne, met en exergue la cartographie des risques auxquels est exposée la banque UBA et leur couverture par les différentes revues effectuées par le contrôle interne de UBA.

L'étape de la méthodologie de l'étude est cruciale dans la recherche d'information. Il est indispensable pour mener une étude sérieuse et porteuse qu'une démarche soit préalablement définie pour mener à bien notre recherche.

## **2.2. Présentation de la banque UBA**

Dans cette présente section, nous allons d'abord nous intéresser à l'historique de la Banque UBA, son organisation et sa structure interne. Par la suite, nous aborderons ces principales activités. Enfin, nous présenterons la direction de contrôle interne.

### **2.2.1. Présentation de UBA**

United Bank For Africa (UBA) est une banque basée à Lagos au Nigéria. C'est une importante institution financière en Afrique avec 7 millions de clients, 750 succursales dans 19 pays africains. Elle est également présente aux Etats Unis (New York), en France (Paris) et en Angleterre (Londres).

#### **2.2.1.1. Historique**

Créée en 1961, la banque est née d'un consortium de cinq banques internationales qui a repris les activités de la British & French Bank Limited, implantée au Nigeria depuis 1949 :

Banque Nationale de Paris (BNP) ; Bankers Trust Company ; Banca Nazionale de Lavoro ; Monte dei Paschi de Sienna ; Amsterdam Rotterdam Bank.

Jusqu'en 1994, lorsqu'intervint sa privatisation, le Gouvernement Fédéral du Nigéria détenait 45.76% du capital de UBA.

En 2005, UBA fusionna avec Standard Trust Bank (STB) Plc. Il s'agit de l'une des plus importantes fusions de l'histoire du marché des capitaux du Nigéria. Dès lors, la banque commença sa stratégie d'expansion panafricaine, qui a abouti à sa présence dans les pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Tchad, Congo Brazzaville, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Kenya, Libéria, Mozambique, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie, Ouganda, Zambie, Mali.

United Bank for Africa (UBA) Plc est un group leader de services financiers en Afrique Sub Sahélienne. Avec son siège au Nigéria en Afrique de l'ouest, UBA est présente dans 20 pays africains ainsi qu'au Royaume Uni (Londres), aux Etats Unis (New York) et en France (Paris).

Dans sa volonté d'expansion, le groupe UBA a décidé de s'implanter dans la zone U.E.M.O.A, zone francophone par excellence. La Côte d'Ivoire a été choisie pour sa position géographique stratégique dans la zone francophone, son fort potentiel économique, la qualité de ses infrastructures, et son rôle central dans le système monétaire de la zone. C'est ainsi que la filiale UBA de Côte d'Ivoire a été créée en Décembre 2008 sous la forme d'une Société anonyme avec les caractéristiques suivantes :

Registre de commerce de crédit mobilier : N°CI-ABJ-2006-B-4936

Agrément : N° A0150H

Agrément CREPMF : N° TCC/06-003

Son capital de FCFA 4 milliards à la création est majoritairement détenu par le groupe UBA, qui assure également le contrôle de la société. Le capital a été porté à FCFA 6 milliards en Octobre 2007, en suite à 12 milliards en Juillet 2009 et à 20 474 300 000 en 2017, pour répondre aux ambitions du groupe dans la zone. La filiale est situé au plateau à l'immeuble KHARRAT au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étage.

#### **2.2.1.2. Activité de UBA**

UBA Plc est une institution qui offre une gamme de services bancaires, financiers et de dépositaire de fonds de pension. C'est l'un des plus grands groupes de services financiers sur le continent Africain.

UBA Plc fournit des services bancaires à plus de 7 millions de clients constitués de grandes entreprises et institutions, de petites et moyennes entreprises et de particuliers (détail). Ces clients sont servis par divers canaux, notamment des agences et plateformes numériques (GAB, banques en ligne, banque mobile, etc.).

#### **2.2.1.3. Organisation de UBA-CI**

**Organigramme de UBA-CI : voir l'annexe N°1**

Il existe à UBA 11 directions qui sont toutes rattachées directement à la Direction Générale. Au-dessus de ces entités, nous avons le conseil d'administration (Country Board) :

- Le Conseil d'Administration (Country Board) ;
- La Direction Générale (Country MD / CEO) ;
- Le Comité de Direction (Country EXCO) ;
- L'audit interne (Country Chief Inspector);
- La Direction des Affaires Juridiques et de la Conformité (Head of Legal and Compliance) ;
- La Direction des Ressources Humaines (Country Head of HCM) ;
- La Direction Financière et Comptable (Chief Finance Officer) ;
- La Direction du Contrôle Interne (Internal Control) ;
- La Direction du Risque (Chief Risk Country) ;
- La Direction des Opérations bancaires.

De façon générale, voici présenté quelques directions de la banque. Concernant les différentes agences à son actif (Voir Organigramme), elles sont toutes rattachées à la Direction Générale.

#### **2.2.1.4. Fonctionnement du système du Contrôle interne de UBA-CI**

Le dispositif de contrôle interne est organisé en 3 niveaux :

##### **2.2.1.4.1. Le contrôle de premier niveau**

Le contrôle de premier niveau est constitué du contrôle de base ou hiérarchique, effectué au niveau de chaque Service et Département. Il consiste à s'assurer que :

- toutes les transactions saisies par une personne ont été préalablement approuvées par une autre personne ;
- toutes les informations saisies dans le système ont été vérifiées ;
- toutes les transactions sont conformes aux instructions données par les clients et aux procédures en vigueur.

#### **2.2.1.4.2. Le contrôle de deuxième niveau**

Les contrôles de deuxième niveau sont assurés par les Directions du contrôle.

##### **Au niveau des opérations**

Sur une base quotidienne, le journal des transactions des opérations de la veille fait l'objet d'un rapprochement par rapport aux pièces comptables fournies par le département des opérations.

La régularisation et l'exhaustivité des pièces comptables sont également vérifiées. Ce type de contrôle est matérialisé par l'apposition du visa des agents ayant procédé aux travaux de vérifications.

##### **Au niveau des ouvertures de comptes**

Sur une base hebdomadaire, il est procédé de manière exhaustive à la vérification du processus d'ouverture des comptes à la clientèle et au respect de l'établissement et de la qualité des fiches KYC (Know Your Customer). Un rapport mensuel est établi à cet effet et envoyé aux opérationnels, afin de corriger les insuffisances relevées.

##### **Au niveau des dossiers de crédits mis en place**

De façon exhaustive, il est procédé quotidiennement à la vérification de tous les dossiers de crédit mis en place pour s'assurer de leur conformité avec les procédures en vigueur dans la banque. A ces vérifications sont couplées celles du respect des limites de taux d'intérêt en comparaison avec les taux d'usure, de quotité cessible des salariés demandeurs de crédit, de l'application des pouvoirs en matière de crédit et de la division des risques.

##### **Au niveau du suivi des Moyens Généraux**

Après avoir recueilli les diverses approbations prescrites, toutes les dépenses font l'objet d'une vérification par la direction du contrôle interne avant décaissement.

La livraison de tout bien dont la valeur est supérieure ou égale à 750 000 FCFA fait objet d'un contrôle a posteriori, par le contrôle interne qui s'assure que l'objet de la dépense est conforme à l'autorisation délivrée et que le bien acheté a été livré et repris en inventaire.

## **Au niveau de la Direction des Ressources Humaines**

Sur une base hebdomadaire, la Direction du contrôle interne s'assure que les recrutements et les départs en congés ont reçu les approbations nécessaires.

En ce qui concerne les salaires, la Direction du contrôle interne fait des contrôles de cohérence et d'exhaustivité par rapport à l'effectif actif de la banque et la validation de la paie de façon mensuelle.

### **2.2.1.4.3. Le contrôle de troisième niveau**

Le contrôle de troisième niveau est exercé par la Direction de l'audit interne et l'Audit interne du groupe UBA :

La Direction de l'audit interne, sur la base d'un planning annuel, prépare des missions d'audit et d'investigations en s'appuyant sur les résultats des missions passées et sur les conclusions des travaux de la direction du contrôle interne.

Elle conduit des missions et formule des recommandations pour la couverture des risques identifiés et suit la mise en œuvre de ses recommandations.

Sur une base mensuelle la revue des recommandations est effectuée pour s'assurer que les corrections idoines sont apportées aux points de contrôle identifiés.

La Direction de l'**Audit interne du groupe UBA** qui visite chaque filiale au moins une fois chaque année dans le but de s'assurer que les procédures sont correctement appliquées. Elle formule des recommandations et suit leur mise en œuvre ; par la Direction du **Contrôle interne**. Cette Direction, à travers plusieurs rapports périodiques demandés, s'assure que tous les contrôles sont effectués selon les normes du Groupe UBA.

### **2.2.1.5. Les métiers de UBA**

Les métiers de UBA sont les suivant :

Retail Banking : La Banque de détail ;

Wholesale Banking : La Banque Institutionnelle ;

Treasury and Forex ;

E-Banking : La Banque Electronique ;

Remittances (Monnaie et transfert d'argent).

## **2.2.2. La Direction du Contrôle Interne**

Le contrôle interne est dirigé par un responsable, aidé dans sa tâche par des contrôleurs interne classés en deux groupes. Nous avons les contrôleurs résidents du siège « Internal Control Head-office » et les contrôleurs résidents des agences « Residents Control Officers ». En effet, pour un contrôle permanent efficace, le directeur du contrôle interne a délégué des tâches à deux responsables.

### **2.2.2.1. Internal Control Branch (Contrôle Interne des agences)**

Le responsable du contrôle interne des agences est à la tête de l'équipe des contrôleurs internes en agence, il coordonne les revues quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles effectuées par son équipe. La mission de celui-ci est de veiller à la bonne application des procédures. Au titre des contrôles nous avons :

- **Contrôle quotidien**

Les call over (pointage des pièces comptables / livre journal) ;

Revue de la balance (GL) ;

Revue des comptes de suspens, transit et des comptes de proxy ;

Revue des messages de forçage ;

Rapprochement des comptes Nostros ;

Revue des autres produits de la banque direct (U-Direct, U-Mobile etc.).

- **Contrôle hebdomadaire**

La revue des réactivations de compte inactifs et dormants ;

La revue des dossiers d'ouvertures de compte ;

Revue des clôtures de compte ;

Revue des accusés de réception ;

La revue des oppositions au paiement sur chèque ;

Revue du suivi des séquences numériques des chèques de banque ;

Revue des produits non prélevés.

- **Contrôle mensuel**

La revue de la délivrance des cartes de débit et cartes prépayés ;

Revue de la Gestion du Coffre-fort (inclus dans les contrôles caisse, coffre et GAB) ;

Revue de tous les comptes dormants et inactifs ;

Revue de la gestion des carnets de chèques ;

Revue de l'activité des caissiers en front Office ;

Revue de la Sécurité ;

Revue du système de Vidéo Surveillance ;

Revue des locaux et de la gestion de la banque ;

Revue des codes ;

Security sweep ;

Test d'intégrité ;

Revue des activités de la salle forte.

- **Contrôle trimestriel**

Revue des stocks ;

Revue des immobilisations.

#### 2.2.2.2. Contrôle interne du siège

Le responsable du contrôle interne du siège est aidé dans ses tâches par des contrôleurs internes, il coordonne les différentes revues effectuées selon une périodicité quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Le Head Office veille également à la bonne application des procédures de la banque et aux lois réglementaires. Il s'assure également de l'élaboration et de l'envoi de tous les rapports au groupe (Nigéria). Au titre des contrôles, nous avons :

- **Contrôle journalier**

Le pointage des opérations domestiques ;

Le pointage des opérations en devises étrangères ;

Revue des dépenses ;

Revue de la balance ;

Revue des analyses de comptes (Proof) ;

Revue de la trésorerie ;

Revue des opérations interbancaires et des deals slips ;

Revue du Bloter (Journal de la trésorerie) ;

Revue de la compense Aller et Retour ;

Revue des dossiers de crédit ;

Vérification des biens et services livrés ;

Rapprochement Bancaire.

- **Contrôle mensuel**

Revue des profils des utilisateurs dans FINACLE ;

Revue des facilités accordés aux clients ;

Revue des DAT, Cash call, etc...

Revue du livre de paie ;

Revue des matricules des staffs ;

Revue des dossiers du personnel ;

Revue des dépenses ;

Revue des dossiers du comité de discipline ;

Revue des dossiers des staffs nouvellement recrutés ;

Revue des immobilisations.

### **2.2.2.3. Organigramme de la Direction du Contrôle Interne**

**Organigramme du Contrôle Interne de UBA-CI : voir l'annexe N°2**

Il était utile de savoir que la Banque UBA Côte d'Ivoire filiale de UBA GROUP, spécialisée dans les services bancaires, financiers et dépositaire de fonds de pension, et peu connue du grand public en Côte d'Ivoire, est en train de se faire une place dans le secteur bancaire ivoirien malgré tout. Elle doit cette position à son réseau, à son engagement pour l'atteinte des résultats mais surtout à la satisfaction de sa clientèle.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue la méthodologie de notre étude, ainsi que la méthode de traitement des données recueillies. Nous avons pu également, à travers cette étape, présenter notre environnement d'étude, qui n'est autre que UBA Côte d'Ivoire.

La fin de la partie théorique achève donc de planter le décor de notre étude. Cette première partie nous a permis de présenter théoriquement mais spécifiquement les sentiers qui nous mèneront à la partie pratique de notre étude.

Nous avons pu mettre en exergue, au travers de cette première partie, le système de contrôle interne dans la banque.

Pour clore cette partie théorique, nous nous sommes évertués à présenter la Banque UBA Côte d'Ivoire dans sa globalité. Cette étape nous permet de planter le cadre de notre étude.

### **Conclusion de la partie théorique**

Cette partie nous a permis d'établir les bases théoriques des concepts clés de de notre thème, à savoir le système de contrôle interne et les mécanismes du contrôle interne, afin de mener à bien notre étude.

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

### **Introduction à la partie pratique**

Cette seconde partie de notre étude est constituée de deux chapitres, dont le premier relatif à la description du Contrôle Interne de UBA-CI et l'analyse de conformité du dispositif de Contrôle Interne. Dans le second chapitre nous analyserons le Contrôle Interne de UBA-CI, afin de relever les forces, faiblesses et formuler les recommandations à l'endroit de UBA Côte d'Ivoire en vue de l'amélioration de sa gestion des risques bancaires.

### **Chapitre 3 : La description du Contrôle Interne et l' analyse de conformité**

#### **Introduction**

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections, dont la première portera sur la description du dispositif de contrôle interne à UBA-CI. Ensuite dans la deuxième section, il s'agira de faire l'analyse de conformité des activités de contrôle.

#### **3.1. La description du contrôle interne à UBA-CI**

Pour renforcer la stabilité du système bancaire et maîtriser les risques, il est indispensable que chaque banque dispose d'un dispositif de contrôle interne. Les activités de contrôle de la Direction du Contrôle Interne de UBA-CI touche à toute l'activité bancaire. Le réseau de UBA en Côte d'Ivoire s'étend à 11 agences au 31 décembre 2018. Chaque agence dispose d'un contrôleur qui est chargé d'effectuer le contrôle des opérations, de suivre les risques encourus sur tout le réseau d'agence.

##### **3.1.1. Le Contrôle interne des agences**

Le contrôle interne des agences est défini à partir d'un programme bien établi qui est effectué sur une base périodique définie ; journalière, hebdomadaire ou mensuelle.

#### **Tableau N°2 : Liste des revues du Contrôle Interne des Agences**

S/NO	CONTRÔLE DES ACTIVITES	FREQUENCES DES REVUES	NATURE DU RISQUE
1	Pointage pièces comptable/livre journal	Journalière	Risque opérationnel
2	Revue des messages de forçage	Journalière	
3	Revue des comptes de suspens, des comptes de transit et des comptes pro	Journalière	
4	Revue des autres produits de la banque direct (U-Direct, U-Mobile etc)	Journalière	
5	Rapprochement des comptes Nostros	Journalière	
6	Revue des réactivations de comptes inactifs et dormants	Hebdomadaire	
7	Revue des dossiers d'ouverture de comptes	Hebdomadaire	
8	Revue du suivi des séquences numériques des chèques de banque	Hebdomadaire	
9	Revue des comptes cloturés	Hebdomadaire	
10	Revue des oppositions au paiement sur chèque	Hebdomadaire	
11	Revue des produits non prélevés	Hebdomadaire	
12	Revue des activités de la salle forte	Mensuelle	
13	Revue de la Gestion du Coffre fort (inclus dans les contrôles caisse, coffre	Mensuelle	
14	Revue de la délivrance des cartes de Débit	Mensuelle	
15	Revue de tous les comptes dormants et inactifs	Mensuelle	
16	Revue de la Gestion des carnets de chèques	Mensuelle	
17	Revue de l'activité des caissiers en front Office	Mensuelle	
18	Revue de la Sécurité	Mensuelle	
19	Autres revues de conformité aux procédures	Mensuelle	
20	Revue du système de Vidéo Surveillance	Mensuelle	
21	Revue des locaux et de la gestion de la banque	Mensuelle	
22	Revue des stocks	Trimestrielle	
23	Revue des immobilisations	Trimestrielle	

Source : Direction du Contrôle Interne

### 3.1.1.1. Programme quotidien de contrôle

#### ➤ Pointage des pièces de caisse / journal de transaction ou Call over

Le call over implique le pointage entre les pièces comptables, et le journal quotidien des transactions. Les pièces comptables doivent être transmises au contrôle interne avant 10 heures du matin, le journal de transaction sera imprimé, pour toutes les transactions supérieures à un montant seuil qui sera défini.

La revue du call over consiste en :

S'assurer que pour chaque transaction les comptes clients et les comptes internes sont corrects.

Vérifier que chaque document source (pièce comptable) comporte l'instruction du client dument signée, ainsi que si nécessaire le visa ou la signature des personnes habilitées au sein de la banque à autoriser ce type de transaction conformément à la procédure.

Vérifier que la transaction est comptabilisée sous bonne date de valeur.

Procéder à un contrôle d'exhaustivité en s'assurant que toutes les transactions comptabilisées sur le journal de transaction ont une pièce comptables d'une part et que toutes les pièces comptables ont été comptabilisées sur le journal de transaction d'autre part.

Les irrégularités constatées avec les évidences doivent être envoyées au département concerné pour correction.

S'assurer que pour deux journées choisies aléatoirement chaque mois, le pointage des pièces comptables vis-à-vis du journal de transaction se fera, pour des transactions en dessous du montant fixé pour le call over.

S'assurer que chaque jour, au moins 5% des transactions en dessous du montant seuil défini pour le call over sont vérifiés.

S'assurer d'une part que les documents de travail sont bien conservés, d'autre part que la méthode de travail de pointage de la journée effectué est bien explicite, enfin que la méthode d'échantillonnage fait l'objet d'un contrôle indépendant par le supérieur hiérarchique du contrôleur ou par l'audit interne.

S'assurer que les preuves des irrégularités sont recueillies et les irrégularités à risque élevée sont renseignées dans un logiciel propre à UBA CI prévu à cet effet.

➤ **Revue des comptes de suspens, de transit et de Proxy**

Elle consiste à :

Vérifier que tous les comptes de Proxy ont un solde nul en fin de journée.

S'assurer que toutes les transactions ayant impacté les comptes de proxy par erreur, sont correctement comptabilisées sur le compte approprié, ou annulées. (Même si le solde du compte proxy est nul en fin de journée, la vérification doit être effectuée car deux opérations de sens contraire peuvent mettre le solde du compte à zéro).

Rechercher sur les comptes de transit ou de suspens la contrepartie des écritures comptables, afin de détecter toutes les transactions suspectes ou exceptionnelles, afin de s'assurer de la destination finale des fonds.

S'assurer que toutes les transactions comptabilisées sur les comptes de transits ou de suspens comportent des justificatifs probants.

Pour chaque constat relevé, des explications satisfaisantes et des preuves probantes doivent être fournies.

➤ **Les rapprochements des comptes Nostros ou comptes miroirs**

Il faudrait télécharger toutes les transactions qui ont été comptabilisées sur nos comptes dans le système de la banque et ensuite télécharger les instructions des clients comptabilisées chez les correspondants à travers le logiciel Swift et procéder ainsi aux rapprochements des opérations ayant été comptabilisées.

**3.1.1.2. Programme hebdomadaire de contrôle**

➤ **Revue des réactivations de comptes inactifs et dormants**

Conformément au manuel des procédures de UBA-CI, les comptes n'ayant fait l'objet d'aucun mouvement en dehors de l'inscription des intérêts et charges de la banque depuis au moins 6 mois seront identifiés comme des comptes inactifs. Une période supplémentaire d'inactivité de 6 mois convertira ces comptes en comptes dormants.

La revue de réactivations de compte inactif / dormant consiste à :

Télécharger le rapport des comptes réactivés à partir du menu UBAHOREP 17 : 6, par identifiant des agences ;

Mettre le rapport sous format Excel ;

Demander au BOM de l'agence dans laquelle la réactivation a été faite, les instructions des clients ayant demandé ces réactivations ;

S'assurer que tous les courriers sont horodatés, la signature vérifiée, et que le chef d'agence ou le compte est ouvert a donné son accord ;

Obtenir des explications pour les comptes qui ont été réactivés sans les approbations du BM et du BOM de l'agence de domiciliation du compte ;

Les comptes ayant fait l'objet d'une réactivation automatique doivent faire l'objet d'une investigation ;

Les preuves des irrégularités constatées doivent être recueillies et le BOM doit donner des explications satisfaisantes ;

Les irrégularités pertinentes doivent être renseignées dans ICEM, et suivi pour régularisation.

➤ **Revue des dossiers d'ouverture de compte**

Elle consiste à :

Vérifier que chaque dossier comporte l'exhaustivité des documents requis pour l'ouverture du compte ;

S'assurer que les informations saisies dans le système FINACLE (Menu CUMM), correspondent à ceux du dossier physique du client ;

S'assurer que les informations sur les cartons de signatures saisies dans le système correspondent aux informations sur les cartons physiques ;

S'assurer que les signatures des références internes sont vérifiées. Il s'agit des employés qui introduisent des clients et signent sur le dossier d'ouverture de compte ;

S'assurer que le conseiller clientèle appose un cachet à cheval sur la photo et le carton de signature. S'assurer par ailleurs que le nom et la signature du client sont clairement inscrits au dos de chaque photo ;

A partir du menu ACS dans FINACLE, S'assurer que le registre des ouvertures de comptes est tenu à jour, pour tous les comptes ouverts dans une journée ;

S'assurer que le conseiller clientèle tient un fichier Excel à jour de tous les comptes ouverts dont la documentation est incomplète ;

Obtenir l'évidence que le conseiller clientèle informe régulièrement le Chef d'agence de la liste des comptes ouverts avec une documentation incomplète ;

S'assurer qu'il n'existe pas de dérogation relativement à la documentation pour les clients n'ayant pas été démarchés, et qui ouvrent leur compte de leur propre chef. Par ailleurs, toutes les

dérogations ou accord d'un délai de régularisation sont dûment approuvé par la Direction Générale ;

S'assurer que les frais afférents sont prélevés sur les comptes conformément aux conditions de banque ;

S'assurer que les comptes sont ouverts avec les schémas code corrects.

➤ **Revue des comptes clôturés**

Elle consiste à :

S'assurer qu'un registre des comptes clôturés est mis en place par le CSO. Celui-ci doit comporter des colonnes contenant tous les détails des comptes clôturés. Générer de FINACLE, la liste des comptes clôturés ;

S'assurer que pour chaque compte clôturé à l'initiative du client, existe un courrier du client horodaté et dont la signature est vérifiée ;

Pour chaque compte clôturé dans le registre, Vérifier dans le système FINACLE que les frais ont été prélevés ;

S'assurer que les carnets de chèque, les cartes bancaires ont été retiré au client et dûment perforés ;

S'assurer que les carnets de chèque, les cartes bancaires ont été retiré au client et dûment perforés ;

Confirmer que les courriers des clients pour la clôture de leurs comptes sont conservés dans un chrono séparé ;

S'assurer que le chef d'agence a donné son accord pour la clôture du compte, et que le compte est correctement clôturé.

➤ **Revue des produits non prélevés**

Au cours de l'exercice du call over et de la revue des dossiers d'ouvertures de compte, ainsi que celle des accusés de réception, les contrôles suivants doivent être effectués :

S'assurer que les frais sont prélevés en cas d'impayés sur chèques ;

S'assurer que les frais d'émission de chèques de banque sont correctement prélevés ;

S'assurer que les frais liés à l'utilisation des chèques de guichets sont prélevés ;

S'assurer que les frais de recherches initiées à la demande des clients sont prélevés ;

S'assurer que tous les frais d'établissement des carnets de chèques pour les clients sont prélevés ;

S'assurer que les frais d'opposition à la demande des clients sont prélevés.

### **3.1.1.3. Programme mensuel de contrôle**

#### **➤ Revue des activités de la salle forte**

Elle consiste à :

S'assurer que la salle forte est bien rangée, débarrassée de sacs vides, de cartons, et de tous autres objets pouvant servir à une dissimulation ;

S'assurer que chaque caissier principal dispose d'un registre pour renseigner tous les mouvements de fonds de la salle forte (fonds traités, fonds reçus et fonds envoyés) ;

S'assurer que les boxes des caissiers sont séparés et que ceux-ci disposent de détecteurs de faux billets ;

Effectuer une revue des cachets des caissiers afin de s'assurer que chaque caissier utilise le tampon qui lui a été attribué par le responsable des opérations de l'agence, et que ceux-ci ne partagent pas le même tampon ;

S'assurer que le caissier principal, ne prend pas d'argent personnel sur lui durant les horaires de travail ;

S'assurer que tous les caissiers secondaires visent le registre du caissier principal pour matérialiser les différents mouvements de fonds effectué avec le caissier principal ;

Procéder à une revue des du registre des faux billets.

#### **➤ Revue des comptes dormants**

Elle consiste à :

Télécharger la liste des comptes dormants dans le menu UBAHOREP 10:7 ;

Exporter le fichier sous Excel ;

Effectuer un tri en fonction du solde, afin de séparer les comptes à solde débiteur et les comptes à solde créditeur ;

Envoyer la liste des comptes au chef d'agence, afin de le dispatcher aux différents gestionnaires pour le suivi avec les clients ;

Effectuer une revue des comptes rendus de visite, afin de s'assurer que le travail a été fait ;

Recueillir les preuves des irrégularités et avoir des explications satisfaisantes.

➤ **Revue de la gestion des carnets de chèque**

Elle consiste à :

S'assurer que tous les carnets de chèques reçus par le CSO sont immédiatement renseignés dans le registre ;

Vérifier l'état des carnets de chèque non renseignés dans FINACLE par le menu (STBHOREP), afin de confirmer que le CSO a renseigné tous les carnets de chèques reçus du façonnier ;

Rechercher l'état des carnets de chèques non renseignés dans le système, par l'option STBHOREP, afin de savoir si le CSO a renseigné dans FINACLE tous les carnets de chèques reçus du façonnier ;

Procéder à une revue du registre des chéquiers afin de s'assurer que tous les carnets de chèques remis aux clients ont été validés par le responsable des opérations de l'agence ;

S'assurer que tous les frais liés à l'émission des carnets de chèque sont prélevés conformément aux conditions de banques ;

S'assurer que le CSO a mis en place un fichier Excel pour tous les carnets de chèque non encore délivré aux clients ;

S'assurer que les carnets de chèques n'ayant pas été retiré par le client après une durée de 30 jours, doivent être conservé au coffre, dans une caisse avec deux serrures ;

S'assurer que tous les chèques ayant une durée de plus de 180 jours sont détruits ou en voie de destruction ;

S'assurer qu'un registre est mis en place pour les chèques détruits, celui comporte le détail des informations sur ces carnets de chèques ;

Vérifier que le registre de délivrance (contrôle) des chèques est revu sur une base hebdomadaire et visée par le BOM, et que le nombre de carnets de chèques théorique (dans le registre) correspond au nombre de carnets de chèques physiques ;

Vérifier que les clients émargent lorsqu'ils retirent leurs carnets de chèques ;

S'assurer que toutes les irrégularités sont renseignées dans ICEM.

➤ **Revue de la sécurité**

Elle consiste à :

S'assurer que les agents de sécurité sont présents et visibles de jour comme de nuits, conformément au nombre qui a été défini par la direction Générale ;

S'assurer que l'entrée principale de l'agence ouvre à 8 heures à la clientèle, et que le garde armé est présent devant l'agence à 7 heures du matin ;

S'assurer qu'un registre de sécurité est mis en place et régulièrement mis à jour ;

S'assurer que les éléments de sécurité suivants sont mis en place : un système d'alarme sonore, les détecteurs de fumée, les extincteurs, et un bouton panique ;

S'assurer que l'alarme anti-agression fonctionne correctement et fait l'objet de tests réguliers ;

Le cahier de déclenchement de l'alarme est tenu à jour ;

S'assurer que les agents de sécurité sont toujours en alertes et dans des endroits stratégiques à tout moment ;

Procéder au contrôle de la politique « security sweep », en s'assurant que chaque soir tous les agents ne laissent pas de documents importantes de la banque sur les bureaux ou à la portée de tout venant, et que tous les bureaux sont fermés à clé.

➤ **Revue du système de vidéo surveillance (CCTV)**

Il faut s'assurer que le système de vidéosurveillance fonctionne correctement et fait objet de tests réguliers.

Le matériel d'enregistrement (magnétoscope, cassettes vidéo) est conservé en sécurité.

➤ **Revue des locaux et de la gestion de la marque**

Elle consiste à :

S'assurer que les locaux de l'agence sont propres, y compris les toilettes ;

S'assurer que le hall de l'agence, ainsi que les bureaux sont bien éclairés ;

S'assurer que l'enseigne lumineuse de l'agence est propre et éclaire normalement ;

S'assurer que les drapeaux de la banque et du pays sont propres et disposés conformément à la réglementation ;

S'assurer que le logo de la banque est apposé sur toutes les voitures de la banque ;

S'assurer que le hall de l'agence dispose d'un dispositif de gestion des files d'attente clientèle.

**3.1.1.4. Programme trimestriel de contrôle**

➤ **Revue des stocks**

Elle consiste à :

S'assurer qu'il existe une fiche de stocks pour chaque objet en stock ;

S'assurer que la clé du magasin de stockage des fournitures est correctement conservée et les articles sont rangés sur des étagères ;

Vérifier que les formulaires de demandes sont utilisés pour toute la demande de fournitures, et que le chef d'agence ou la personne qu'il a désignée a autorisé chaque sortie du stock ;

Procéder à un contrôle inopiné (inventaire) sur un échantillon d'articles ;

Comparer les résultats de l'inventaire, avec les informations sur le fiche de stock, des articles concernés ;

En cas de différence, obtenir des explications satisfaisantes du supérieur hiérarchique du gestionnaire de stock.

### 3.1.2. Le Contrôle Interne du siège ou des départements centraux

Ces contrôles sont effectués sur une base bien définie à partir d'un programme établi sur une base périodique c'est-à-dire journalière, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

Ci-dessous, la liste des contrôles effectués par le contrôle interne du siège qui prend en compte le contrôle de tous les départements centraux de la banque.

Nous essayerons de mettre en relief les risques auxquels sont exposés les différents départements de la banque et les moyens mis en œuvre par le contrôle interne afin de les maîtriser et les réduire.

**Tableau N°3 : Liste des revues du Contrôle Interne du Siège effectué**

S/NO	CONTRÔLE DES ACTIVITES	FREQUENCES DES REVUES	NATURE DU RISQUE
1	Call-over Exercice (as per approved threshold)	Journalière	Risque opérationnel
2	Call-over of Trade Operation (Funding negotiation)	Journalière	
3	Revue des dépenses	Journalière	
4	Revue de la balance	Journalière	
5	Revue des analyses des comptes (Proof)	Journalière	
6	Revue de la trésorerie	Journalière	Risque de marché
7	Revue des opérations inter-bancaires et des deals slips	Journalière	
8	Revue du Bloter	Journalière	
9	Rapprochement bancaire	Journalière	Risque opérationnel
10	Revue des profits des utilisateurs dans FINACLE	Mensuelle	
11	Revue de la compense Aller et Retour	Journalière	Risque de crédit/de comptrepartie
12	Revue des dossiers de crédit	Journalière	
13	Revue des facilités accordés aux clients	Mensuelle	
14	Revue des DAT, Cash call, etc...	Mensuelle	
15	Revue du livre de paie	Mensuelle	Risque de non-conformité
16	Revue des matricules des staffs	Mensuelle	
17	Revue des dossiers du personnel	Mensuelle	
18	Revue des dossiers du comité de discipline	Mensuelle	
19	Revue des dossiers des staffs nouvellement recrutés	Mensuelle	
20	Revue des services médicaux	Mensuelle	
21	Vérification des biens et services livrés	Journalière	

**Source : Direction du contrôle interne**

**Tableau N°4 : Liste des revues du Contrôle Interne du Siège non effectué**

S/NO	CONTRÔLE DES ACTIVITES	FREQUENCES DES REVUES
1	Cessions des immobilisations	Journalière
2	Revue des taux mis dans le système	Journalière
3	Revue des messages de forçage	Journalière
4	Surveillance du compte des fournisseurs	Mensuelle
5	Revue des circularisations	Mensuelle
6	Revue des certificats DAT	Mensuelle
7	Revue de la documentation des domiciliations Import/Export	Mensuelle
8	Revue des transactions dans le FX	Mensuelle
9	Call over of HCM transactions	Mensuelle
10	Revue des immobilisations	Mensuelle
11	Revue des limites journalières	Mensuelle
12	Revue des cautions, aval et garanties	Mensuelle
13	Suivi des comptes d'immobilisation en cours	Journalière
14	Revue des transactions supprimées	Journalière
15	Revue quotidienne des limites des contreparties	Journalière
16	Revue du Remittance (transfert entrant et sortant)	Journalière

**Source : Direction du contrôle interne**

### 3.1.2.1. Programme journalier de contrôle

#### ➤ Revue de la balance

Il faut télécharger la Balance Générale à 6 colonnes, identifier les comptes avec un solde anormal, inhabituel, (exple : compte d'immobilisation créditeur, compte de caisse créditeur, compte d'engagement au débit) et s'assurer que tous les comptes de transit, et de suspens ont un solde nul à la fin de chaque journée.

Pour les comptes dont le solde est anormal, déterminer, les transactions à l'origine de ce solde, sur le journal de transaction. Cela est possible par la recherche de toutes les transactions impactant ce compte dans le journal de transaction sur une journée donnée. Les documents sources de ces transactions doivent être ressorties, afin de les analyser (piste d'audit).

L'analyse des documents sources consistera en la vérification de leur authenticité, des autorisations et des validations, etc.

#### ➤ Revue des rapports et des documents sur la compensation

Il faut contrôler les rapports de la compensation aller et retour et s'assurer qu'ils sont co-signés par le Chef des Opérations et l'agent en charge de la compensation, ensuite s'assurer que la valeur totale de tous les chèques reçus des confrères correspond au montant du débit de notre compte à la B.C. E.A.O (tenir compte du compte valeur imputé global).

S'assurer que le montant global de l'aller compensation et du retour compensation sur le rapport de compensation correspond aux montants qui ont été comptabilisés sur les comptes de transit ;

Vérifier que la durée des suspens sur le compte de transit de compensation n'excède pas 24 heures.

➤ **Revue des dépenses**

Nous devons nous assurer que toutes les dépenses ont été régulièrement approuvées, conformément à la procédure et aussi assurer que toute dépense est supportée par une facture, dont la date correspond à la période de la dépense.

Ensuite, nous assurer qu'un tampon est dûment apposé sur les fiches de dépense et les factures, afin de lutter contre la duplication de facture et la réintroduction de la même facture dans le circuit de paiement. Il faudrait aussi :

S'assurer que le règlement des fournisseurs, ou du bénéficiaire du règlement ne se fait pas à la caisse, mais par le crédit de son compte dans nos livres ;

S'assurer que les bons comptes de charges sont utilisés pour chaque dépense ;

S'assurer que les prix indiqués sur les factures sont conformes aux prix pratiqués sur le marché.

➤ **Revue des opérations de crédits**

Pour chaque crédit mis en place, vérifier qu'il existe un courrier (de demande ou de notification) du client, que la signature du client est vérifiée, que le courrier comporte tous les détails de la facilité (taux d'intérêt, la durée, le numéro de compte et le nom du client, les garanties liées à la facilité, les frais à prélever pour la mise en place de la facilité, l'activité du client, les associés du client). Il faudrait aussi :

S'assurer que les personnes habilitées ont approuvé la facilité en fonction des limites prévues par la procédure ;

S'assurer que le client ne dispose pas d'un encours de découvert non autorisé lié à un chèque impayé, pendant qu'il demande une autre facilité.

Son compte doit être créditeur :

S'assurer que les paramètres du prêt sont bien renseignés dans le système : taux, le montant, la durée, et que les frais de mise en place sont bien prélevés sur le compte du client.

➤ **Revue des opérations de la Trésorerie**

Il faudrait s'assurer que toutes opérations de trésorerie sont supportées par un bordereau et **l'instruction** écrite du client. Aussi :

S'assurer que les taux d'intérêts appliqués aux clients sont conformes aux taux journalier (Daily rate), et que ce taux est correctement renseigné dans le système ;

S'assurer que la comptabilisation des comptes de dépôts de garantie prend en compte aussi bien le principal et les intérêts ;

S'assurer que lorsque les dépôts de garantie sont effectués par une remise de chèque, la liquidation (remboursement) se fait également l'établissement d'un chèque de banque, en faveur de celui qui a émis le chèque précédemment ;

Effectuer une revue des liquidations qui ont été faites avant l'échéance initiale du dépôt (Maturité du DAT (Dépôt à terme)) et s'assurer que les pénalités ont été prélevées, conformément aux conditions de banque ;

S'assurer que l'agent en charge de la comptabilisation des opérations de trésorerie, dispose d'un dossier de tous les investissements (Bon du Trésor, emprunts obligataires, etc.). Les investissements encours de maturité sont rangés par date d'échéance, et les investissements dont la date de maturité est déjà échue sont rangés par date de liquidation ;

S'assurer que l'agent en charge de la comptabilisation des opérations de trésorerie établit un proof (analyse de compte) des comptes de dépôt et de liquidation sur une base journalière ;

S'assurer que pour toutes les opérations de dépôt, le délai entre la date de comptabilisation effective et la date de valeur, (pour la prise en compte des intérêts) ne peuvent excéder 5 jours ;

A l'échéance du dépôt, le certificat original de dépôt est repris auprès du client. Il en est de même dans les cas de rupture anticipé du dépôt à terme, et celui-ci est joint au deal slip ;

S'assurer que le KYC est respecté pour les "walking customer ».

### **3.1.2.2. Programme mensuel de contrôle**

#### **➤ Revue du livre de paie**

A partir du fichier de paie pour l'ensemble du personnel, nous devons comparer la masse salariale du mois en cours par rapport au mois précédent afin de détecter une variance en termes de nombre de personnel et d'irrégularités. Confirmer les nouveaux noms sur la liste de paie principale en fonction de la liste du personnel.

#### **➤ Etablissements des rapports de fin de mois**

En fin de mois, le département du Contrôle Interne du groupe UBA demande à ses filiales de fournir plusieurs rapports comptables et financiers sur les activités de la banque dans chaque pays afin de collecter les informations financières, pertinentes pour la consolidation des informations à transmettre au groupe quant aux activités des filiales.

Cette section nous a permis de mettre en exergue les différentes revues mises en place par le contrôle de UBA-CI afin de détecter les fraudes et protéger les ressources de la banque. A savoir les biens matériels comme les stocks, les comptes clients, mais aussi les biens incorporels comme la propriété intellectuelle, les savoir-faire, ...

## **3.2. Analyse de la conformité du Contrôle Interne**

Pour mieux appréhender la contribution du contrôle interne de UBA-CI dans la gestion des risques bancaires, nous allons procéder à l'analyse de conformité des différentes revues faites

au contrôle interne. De ce fait, il est nécessaire de s'assurer d'une part que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, et d'autre part que toutes les opérations ont été traitées conformément à ce qui a été décrit lors des interviews et dans le manuel de procédure. Les techniques d'observation et l'entretien nous ont permis de faire cette analyse.

### **3.2.1. Observation**

Tout au long de notre séjour en Entreprise, la technique d'observation nous a permis d'appréhender et de vivre en réalité dans notre environnement. De cette observation nous avons relevé les points suivants :

- Selon la procédure certaines revues qui devaient se faire au quotidien, étaient effectivement faites au jour le jour, à savoir : le pointage entre les pièces comptables et le journal des transactions, la revue de la balance, rapprochements des comptes Nostros, Revue des modifications des adresses, numéros de téléphones email des clients.
- Selon la procédure, certaines revues qui devaient se faire par semaine, étaient effectivement faites conformément à la procédure, à savoir : revue des dossiers d'ouverture de compte, revue des produits électroniques, revue des accusés de réception, cash count, revue des clôtures de compte, revue des oppositions de chèque, revue des réactivations de compte, revue du suivi des séquences numériques des chèques de banque, Premises and brand management.
- Selon la procédure, certaines revues qui devaient se faire mensuellement, étaient effectivement faites conformément à la procédure, à savoir : revue de la délivrance des cartes de débit et prépayées, revue de la sécurité, security sweep, test d'intégrité, revue des produits non prélevés, revue des activités de la salle forte, revue des activités des teller, revue des comptes dormants-inactifs-a solde nul-débiteur.
- La procédure prévoit le contrôle de premier niveau qui constitue le contrôle de base ou hiérarchique, effectué au niveau de chaque Service et Département de la Banque. Il nous a été donné de constater que ce contrôle de premier niveau n'était pas effectué dans certaines agences de la banque.

- Conformément à la procédure, le pointage entre les pièces comptables et le journal quotidien des transactions doit se faire sur la base d'un échantillonnage de 5% des transactions en dessous du montant seuil défini pour le call over. Et pour deux journées choisies aléatoirement chaque mois, le pointage des pièces comptables vis-à-vis du journal de transaction devait se faire, pour des transactions en dessous du montant seuil des transactions qui font objet de pointage. Il nous a été donné de constater que le pointage des transactions, au lieu de se faire sur la base d'échantillonnage se fait de façon intégrale (100%) au jour le jour.
- Selon la procédure, certaines revues qui devaient se faire au quotidien, n'étaient pas faites au jour le jour, à savoir : la revue des messages de forçage dans FINACLE, cession des immobilisations, revue des taux mis dans le système, surveillance du compte des fournisseurs, revue des circularisations, revue des certificats DAT, revue de la documentation des domiciliations Import/Export, revue des transactions dans le FX, revue des limites journalières, revue des cautions, aval et garanties, suivi des comptes d'immobilisation en cours, revue des transactions supprimées, revue remittance (transfert entrant et sortant).
- La procédure prévoit la mise en place d'un registre des clôtures de compte par les conseillers clientèle, comportant les informations sur chaque compte clôturé. Il nous a été donné de constater, lors de la revue des registres du contrôle interne que ce registre des clôtures de compte n'était pas mise en place. Et n'était pas relevé comme exception par le contrôle interne.
- Conformément à la procédure, un des points de contrôle de la revue « PREMISES AND BRAND MANAGEMENT » le logo de la banque doit être apposé sur toutes les voitures de la banque. Lors des revues du contrôle interne, il nous a été donné de constater que le logo de la banque n'était pas apposé sur les voitures de la banque. Et cela n'était pas relevé comme exception par le contrôle interne.
- Conformément à la procédure, un des points de contrôle de la revue « PREMISES AND BRAND MANAGEMENT » le hall de l'agence dispose d'un dispositif de gestion des files d'attente clientèle. Lors des revues du contrôle interne, il nous a été donné de constater que certaines agences ne disposaient pas de dispositif de gestion

des files d'attentes clientèle et cela n'était pas relevé comme exception par le contrôle interne.

- Conformément à la procédure certains points de contrôle de la revue « DES COMPTES DORMANTS » le contrôle interne devait télécharger, faire le tri en fonction du solde et envoyer la liste des comptes dormant au chef d'agence, afin de dispatcher aux différents gestionnaires pour le suivi avec les clients. Lors des revues du contrôle interne, il nous a été donné de constaté que ces points de contrôle n'étaient pas effectués.
- Conformément à la procédure un des points de contrôle de la revue « GESTION DES CHEQUIERS », le contrôle interne doit s'assurer qu'il est mis en place un registre pour les chèques détruits, avec tous les détails sur ces chèques. Lors des revues du contrôle interne, il nous a été donné de constater que ce registre n'était pas mis en place et cela n'était pas relevé comme exception par le contrôle interne.

### **3.2.2. Entretien**

A l'aide de notre guide d'entretien, nous avons recueilli entre autre les informations suivantes :

- Il a été porté à notre connaissance que certaines revues du contrôle interne du siège ou départements centraux n'étaient pas effectués, dû au fait que le département du contrôle interne siège est en sous-effectif.
- Il a été porté à notre connaissance que certains points de contrôle des revues du contrôle interne des agences n'étaient pas effectués, dû au fait que le département du contrôle interne des agences est en sous-effectif.
- Il a été porté à notre connaissance que certaines revues sensées être inopinée ne l'étaient pas, du fait de l'absence de véhicule dédié à la Direction du Contrôle Interne.

Les opérations de contrôle interne sont nombreuses et variées. Elles se traduisent par de nombreux signalements qui indiquent que tout se passe bien ou bien que quelque chose

d'anormal est survenu. Ces événements doivent rapidement remonter vers les décideurs pour que des mesures soient prises. C'est la base du contrôle interne.

### **Conclusion**

L'analyse de conformité du contrôle interne de UBA-CI, nous a permis de mettre en évidence des risques auxquels est exposée la banque UBA ainsi que la plupart des banques.

L'analyse de conformité a suivi l'exposition des différentes revues du contrôle interne mise en place pour couvrir les différents risques auxquels font face la banque. Ces revues sont permanentes dans le but de détecter les moindres anomalies ou erreurs à travers le pointage quotidien entre les pièces comptables et le journal de transactions, à travers la revue de l'analyse des comptes dans le but de détecter tout suspens et de leur régularisation rapide ainsi que de toutes les revues listées plus haut.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que le Contrôle interne à UBA a presque réussi à couvrir la plupart des risques par un bon suivi de ces contrôles permanents d'activité. Cependant des efforts restent à faire relativement aux contrôles non effectués comme cité plus haut et ce dans le but de couvrir ou de minimiser les risques auxquels la banque s'expose.

Le fait de maîtriser et de réduire ces risques par leur couverture a permis :

De protéger les fonds propres de la banque en minimisant le risque de pertes financières ;

De favoriser l'amélioration de la performance par la maîtrise des failles décelées grâce aux recommandations Contrôle interne et de l'audit à travers les différents contrôles mis en place.

Nous dénombrons en 2015, 12 cas de fraudes pour un montant de 1 320 193 317 XOF contre 5 cas de fraudes en 2016 pour un montant de 18 041 704 XOF.

### **Evaluation du contrôle interne**

Au moins deux fois par an, l'organe délibérant (Conseil d'administration) procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif (Comité de direction), par le responsable du contrôle interne et celui de l'audit.

## **Chapitre 4 : Analyse du Contrôle Interne**

### **Introduction**

Afin de renforcer et de systématiser les dispositifs de contrôle permettant de s'assurer que les opérations courantes de l'entreprise se déroulent normalement. Nous allons procéder à l'inventaire des forces et faiblesses du contrôle interne de UBA-CI, et nous formulerons des recommandations afin de l'améliorer.

#### **4.1. Forces et faiblesses du contrôle interne**

Il est procédé à l'inventaire des forces et faiblesses du contrôle interne de UBA-CI.

#### **4.1.1. Forces du Contrôle Interne**

Il est procédé à l'inventaire des forces du contrôle interne de UBA-CI.

##### **4.1.1.1. Le soutien des organes dirigeantes**

La Direction Générale met en œuvre les stratégies et politiques approuvées par le conseil d'administration, élabore des processus permettant d'identifier, mesurer, surveiller et contrôler les risques encourus, met en place une structure organisationnelle fixant clairement les rapports de responsabilité, d'autorité et de notification, définit les politiques de contrôle interne appropriée et surveille l'adéquation du système de contrôle interne, fixe les niveaux acceptables ces risques.

##### **4.1.1.2. La culture du contrôle bien implémenté**

La culture de contrôle est un élément majeur dans l'efficacité des systèmes de contrôle interne. A cet effet, la direction générale de UBA a indiqué des valeurs éthiques à travers son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. A divers degrés, le contrôle relève de la responsabilité de chacun. Presque tous les employés produisent des informations utilisées dans le système de contrôle interne ou effectuent d'autres actions indispensables à l'exercice du contrôle. Un élément clé du système de contrôle interne fort est la conscience, pour chaque employé, de la nécessité d'assumer ses tâches de manière efficace.

A cet effet, les procédures opérationnelles sont inscrites dans le manuel des procédures de UBA clairement précisées par écrit et mises à la disposition de l'ensemble du personnel.

##### **4.1.1.3. La qualité du personnel**

Pour être recruté en qualité de Contrôleur interne à UBA, le niveau minimum de BAC+4 est exigé.

#### **4.1.2. Faiblesses du Contrôle Interne de UBA-CI**

Des observations faites, il a été constaté que le Contrôle interne de UBA présente aussi, certaines faiblesse ou insuffisances.

#### **4.1.2.1. Le problème de langue**

UBA étant une banque anglophone utilisant l'anglais comme langue de travail, tous les documents et les procédures sont traduits de l'anglais. La Côte d'Ivoire est un pays francophone or la plupart des travaux demandés doivent être transmis en anglais ; ce qui peut réduire le rendement ou alourdir le processus de prise de décision, ou créer des mauvaises interprétations des procédures et augmenter le risque d'erreur.

#### **4.1.2.2. Absence de moyens matériels pour un contrôle efficace**

L'absence de véhicule dédié au contrôle interne réduit l'efficacité des contrôles inopinés en agence, chez les sous agents Money Gram, Western Union, Ria ainsi que des marchands de cartes visas prépayées sous l'égide de UBA.

#### **4.1.2.3. Le dysfonctionnement du contrôle de premier niveau**

Le contrôle de premier niveau n'est pas exhaustif à la banque UBA. Il ne se trouve pas de personnes référencées pour effectuer le contrôle de premier niveau dans chaque département. Aussi, le contrôle interne se retrouve surchargé à effectuer le contrôle de premier et de deuxième niveau, ce qui expose la banque à plus de risques.

#### **4.1.2.4. Limitations à la plateforme des systèmes des produits de la banque**

En effet, le contrôle interne de UBA n'a pas accès à plusieurs plateformes des systèmes de la banque comme le système de gestion de Money Gram, Western Union etc.

#### **4.1.2.5. Revues non effectuées**

Comme le montre le tableau n°5, plusieurs revues qui doivent être effectuées par le service du contrôle interne du siège ne le sont pas par manque de personnel. Nous constatons que la banque est à risque puisque certaines revues ne sont pas effectuées par le contrôle interne du siège.

#### **4.1.2.6. La limitation du système informatique**

Le système d'exploitation de la banque se montre insuffisant concernant l'intégration du système d'exploitation bancaire au logiciel de compensation de l'UEMOA qui n'est pas totalement intégré du fait de la barrière linguistique et des problèmes de paramétrage. Ce même système montre des insuffisances lors de l'édition de certaines déclarations réglementaires demandées par le régulateur, et peut créer des risques d'erreur opérationnelle ou de fraude.

#### **4.1.2.7. Le personnel en sous-effectif**

Au 30 Août 2019, concernant les contrôleurs des agences, nous dénombrons 10 contrôleurs y compris le chef de service de ce département pour 11 agences à contrôler. Ce qui ne respecte pas la norme du groupe de UBA qui est d'au moins 1 contrôleur par agence.

Au niveau du contrôle interne du siège nous dénombrons 03 contrôleurs y compris le chef de service de ce département pour le contrôle de tous les départements centraux de la banque.

L'objectif du contrôle interne est d'arrivé à une assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'entreprise. Mais cela n'est pas une garantie absolue. En effet l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne dépend pas uniquement des facteurs internes, il y a également des facteurs externes.

## **4.2. Recommandations**

Dans l'optique de détecter les fraudes et de protéger les ressources de la banque, nous formulerons des suggestions à l'endroit de UBA Côte d'Ivoire en vue de l'amélioration de sa gestion des risques bancaires.

### **4.2.1. Renforcement des moyens matériels pour un contrôle efficace**

L'achat de deux véhicules dédiés au contrôle interne pour ses contrôles en agences et chez ses sous-agents. Nous estimons ce le coût de ces véhicules à 6 000 000 F.CFA l'unité.

### **4.2.2. L'autorisation d'accès aux plateformes des systèmes**

L'autorisation d'accès aux différentes plateformes et aux systèmes de gestion de produits bancaires à tous les contrôleurs.

### **4.2.3. L'amélioration du système informatique**

Le développement du système d'exploitation de la banque afin de permettre l'intégration des autres systèmes externes utilisés par la banque notamment le système de compensation SICA-UEMOA (Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA).

### **4.2.4. Révisions des activités du Contrôle Interne**

La révision des activités du contrôle interne peut s'avérer indispensable pour traiter de manière appropriée tout risque nouveau (exemple : risque de cybercriminalité) ou des risques précédemment incontrôlés.

### **4.2.5. Renforcement du contrôle de premier niveau**

Instituer la technique des séparations des tâches et mettre un superviseur à la tête des différents départements, qui serait chargé d'effectuer le contrôle de 1<sup>er</sup> niveau afin de garantir la conformité des opérations réalisées par ceux-ci.

#### **4.2.6. Renforcement du personnel du Contrôle Interne**

Le renforcement de l'équipe des contrôleurs du service du contrôle interne de UBA afin d'optimiser la couverture de tous les risques bancaires. Pour une bonne couverture des contrôles il aurait fallu 12 contrôleurs pour les agences y compris le chef de ce département et 04 contrôleurs pour le contrôle du siège. Un recrutement de 4 nouveaux contrôleurs dont 3 pour le contrôle en agence et 1 pour le contrôle du siège. Ceci entraînerait un coût annuel de 24 000 000 F.CFA en raison de 500 000 F comme salaire mensuel par contrôleur.

La mise en œuvre des recommandations formulées ci-dessus et l'application des procédures de contrôle interne permettront d'avoir une assurance raisonnable quant au bon fonctionnement des opérations de la banque.

#### **Conclusion**

La finalité du contrôle interne est d'arriver à une assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'entreprise. Force est de constater qu'il est toujours possible qu'un fraudeur particulièrement astucieux profite des failles des procédures internes pour commettre un vol au détriment de l'entreprise. Afin de contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources, le contrôle interne doit comprendre un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société.

#### **Conclusion de la partie pratique**

Cette partie nous a permis de passer en revue les différents contrôles en matière de contrôle interne pratiqués au sein de la banque UBA et analyser la conformité de ces différents contrôles conformément aux manuels de procédure en vigueur à UBA CI. Ceux-ci nous ont

permis de d'identifier les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne et faire des suggestions à l'endroit de la Banque UBA CI en vue d'améliorer sa gestion des risques.

**CONCLUSION GENERALE**

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

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

Aujourd'hui, tout établissement quel que soit sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, doit intégrer, à des degrés divers, la gestion des risques dans sa réflexion stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, voire de construire ses réflexions autour de la gestion des risques.

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

Pour que le contrôle soit complet et plus efficace, il faut que les objectifs suivants soient existants et respectés dans le système mis en place, la sécurité des actifs, la qualité des informations, le respect des directives, l'optimisation des ressources. Aussi, l'objectif du contrôle interne est de s'assurer que, les ressources mises à la disposition de l'agent dans le cadre des activités soient utilisées d'une façon économique et efficace.

En ce qui concerne la méthodologie de l'évaluation du contrôle interne, elle s'appuie sur la notion de gestion des risques. Le contrôle interne lui est un dispositif de sécurité du patrimoine de la banque, et le risque lui est une variable aléatoire qui vient influencer de façon négative la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs.

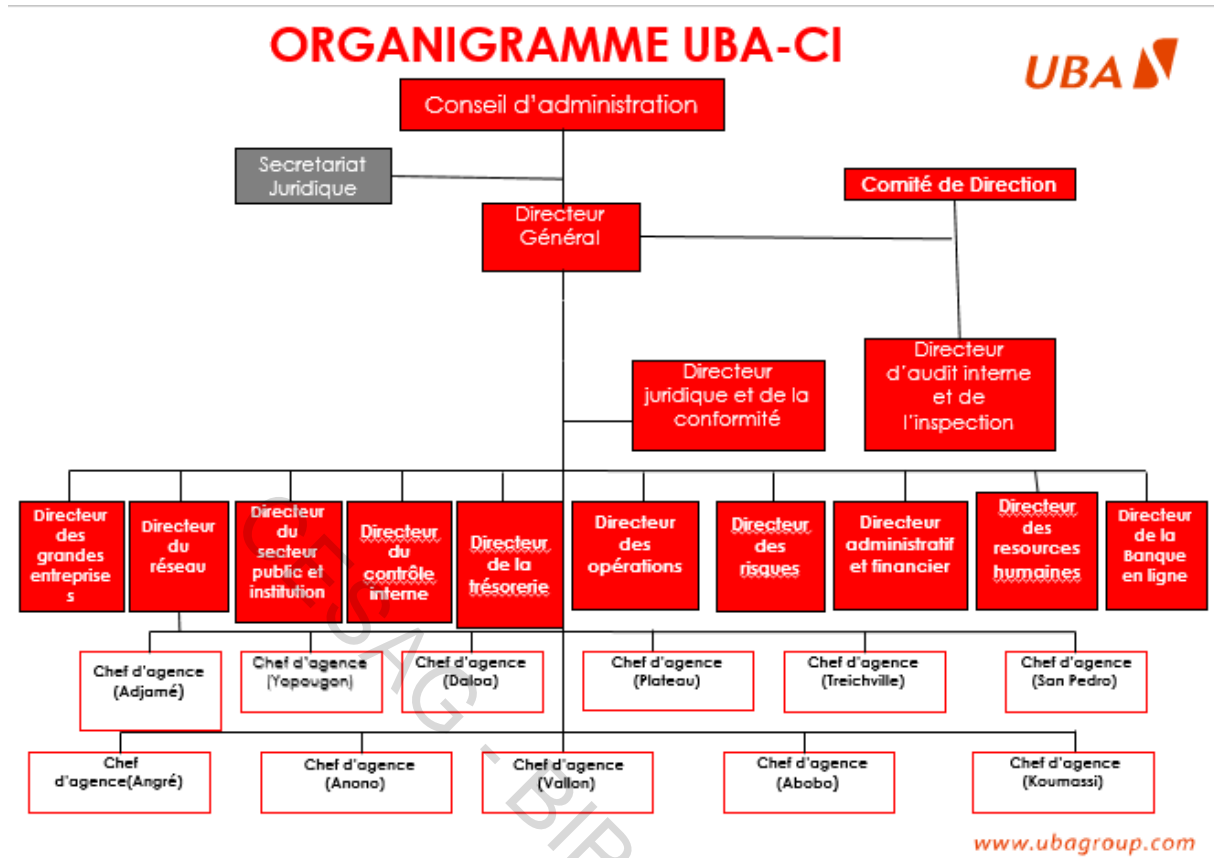
Notre étude auprès de la banque UBA-CI, nous a permis de faire l'analyse d'un dispositif du contrôle interne qui réside sur l'identification des anomalies et leurs redressements et la place qu'il joue dans la maîtrise des risques bancaires. Il ne peut être efficace que si le département contrôle formalise et valide le manuel des procédures et que chaque agent de la banque se l'approprie pour en faire un outil de travail.

Cette étude nous a donc permis aussi de faire un diagnostic du système mis en place et proposer des recommandations et les perspectives de leur mise en œuvre afin d'aider la structure contrôlée à limiter au maximum ses risques.

De-ce-fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère en permanence et de manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations et amenuiser le taux du risque encouru et l'amortir progressivement.

**ANNEXES**

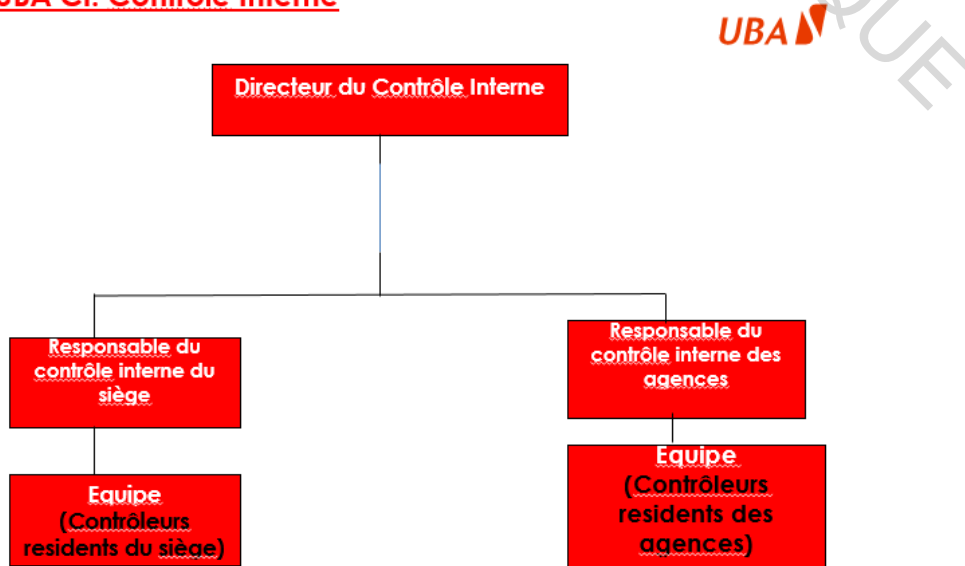
Annexe 1 : Organigramme de UBA



Source : Direction des ressources humaines de UBA-CI7

Annexes 2 : Organigramme du contrôle interne de UBA

**UBA CI: Contrôle Interne**



Source : Direction des ressources humaines de UBA-CI

Annexe 3 : Test de sécurité

AGENCE	DATE TEST	TYPE	POINT DE DECLENCHEMENT	HEURE DE DCLCHMNT	HEURE D ARRIVEE DES AGENTS DE LA SECURITE	OBSVT
		Intrusion				
		Silencieuse				

Source : Direction du Contrôle Interne de UBA-CI

Annexes 4 : Fiche de contrôle caisse

**CASH COUNT**

Date :  
Agence :  
TELLER

XOF	Coupure	Nombre	Valeur
Compte			
Devise			
	10 000		
	5 000		
	2 000		
	1 000		
	500		
	250		
	200		
	100		
	50		
	25		
	10		
	5		
	1		
	Valeur totale des espèces physiques en FCFA		
	Solde FINACLE		
	Différence		

USD	Coupure	Nombre	Valeur
Compte			
Devise			
	100		
	50		
	20		
	10		
	5		
	1		
	Valeur totale des espèces physiques en Dollars		
	Solde FINACLE		
	Différence		

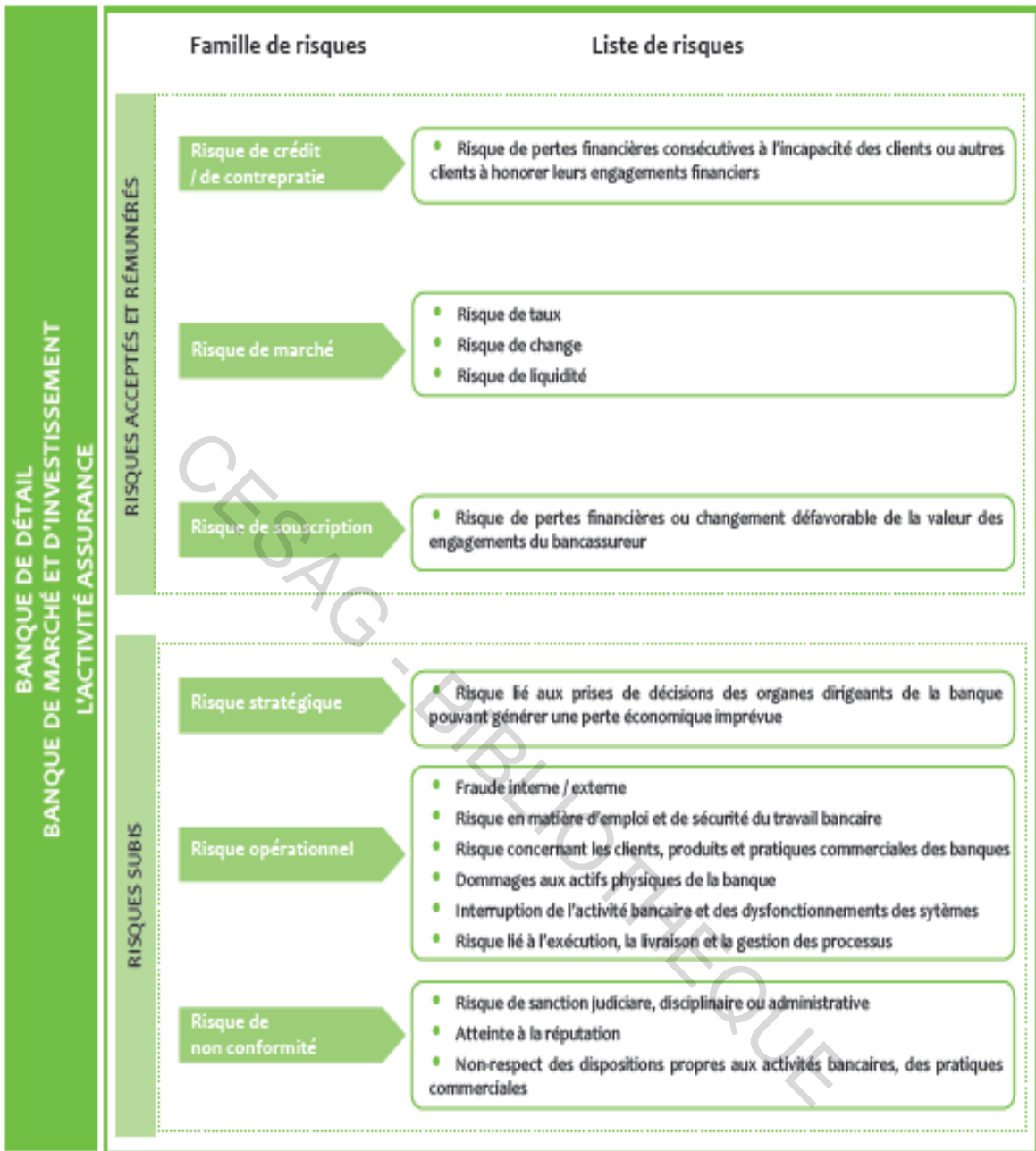
  

EUROS	Coupure	Nombre	Valeur
Compte			
Devise			
	500		
	200		
	100		
	50		
	20		
	10		
	5		
	2		
	1		
	Valeur totale des espèces physiques en Euros		
	Solde FINACLE		
	Différence		

Visa Teller
Visa Internal Controller

Source : Direction du Contrôle Interne de UBA-CI

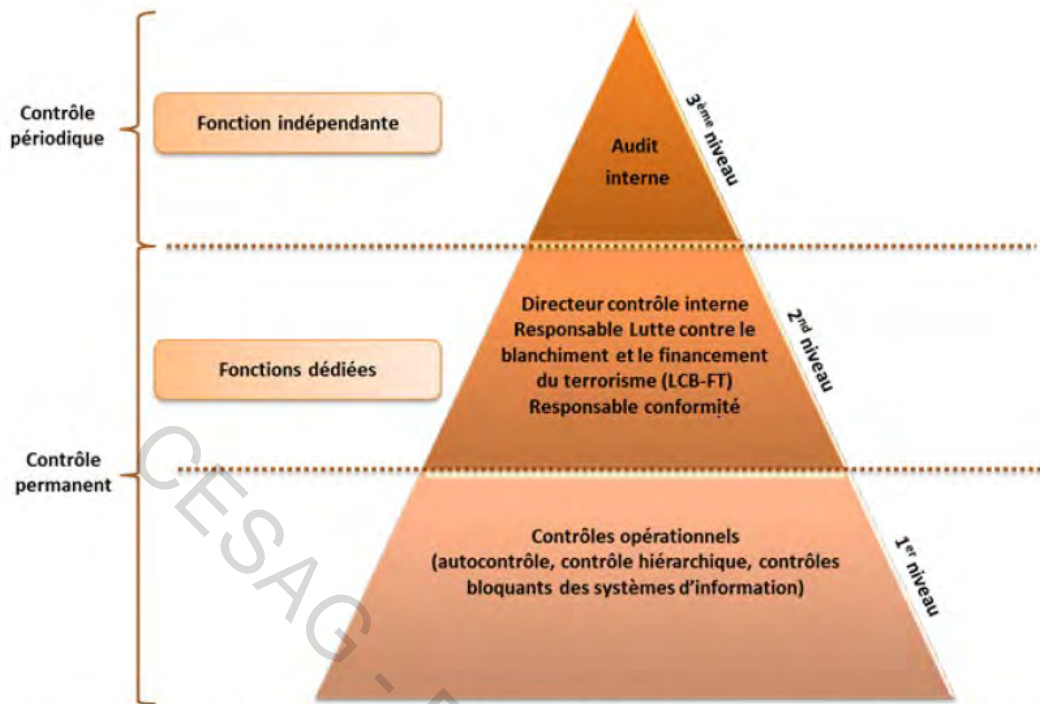
Annexes n°5 : Panorama des risques du secteur bancaire



Source : Optimind Winter

Source : Observatoire des métiers Français

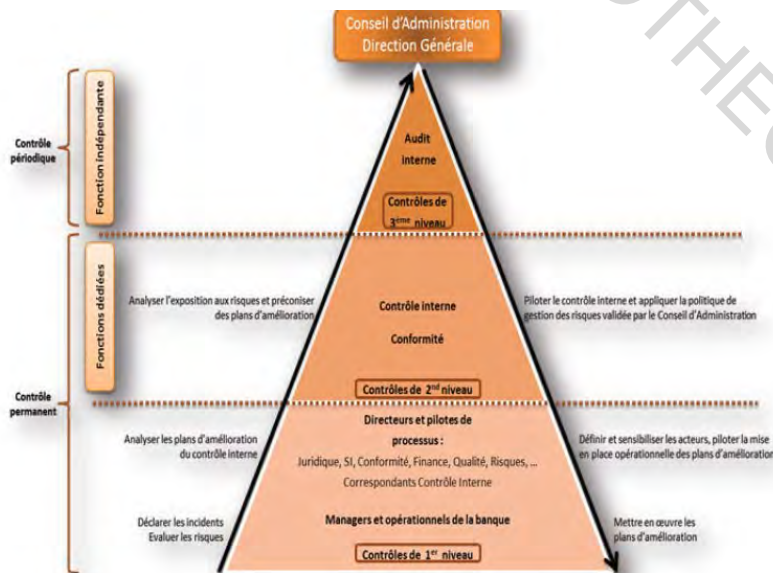
Annexes 6 : Système à trois niveaux



N.B. : Présentation générale qui peut différer d'une banque à l'autre

Source : Optimind Winter

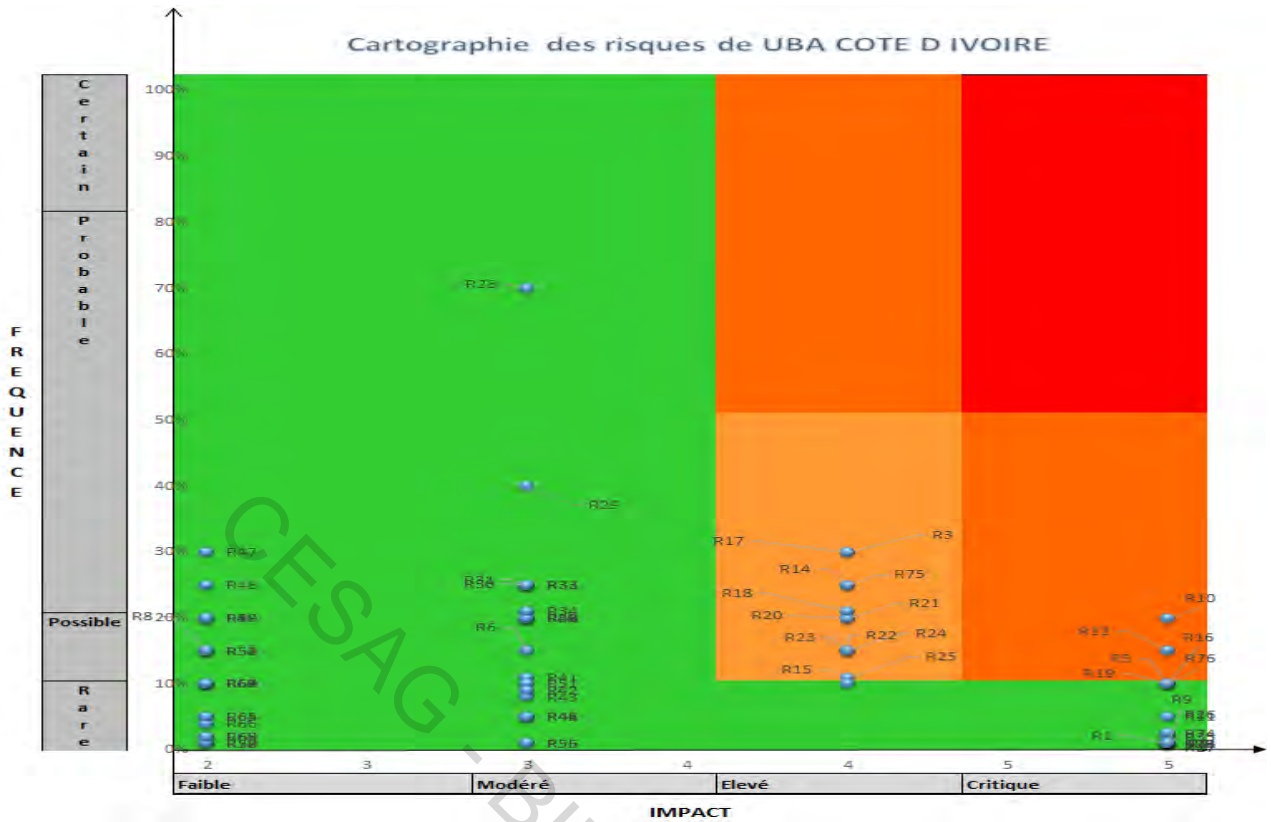
Annexes 7 : Répartition pyramidale des rôles et responsabilité des acteurs du contrôle interne



Source : Optimind Winter

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace au sein des banques repose donc sur une identification des fonctions clés et une définition précise de leurs rôles.

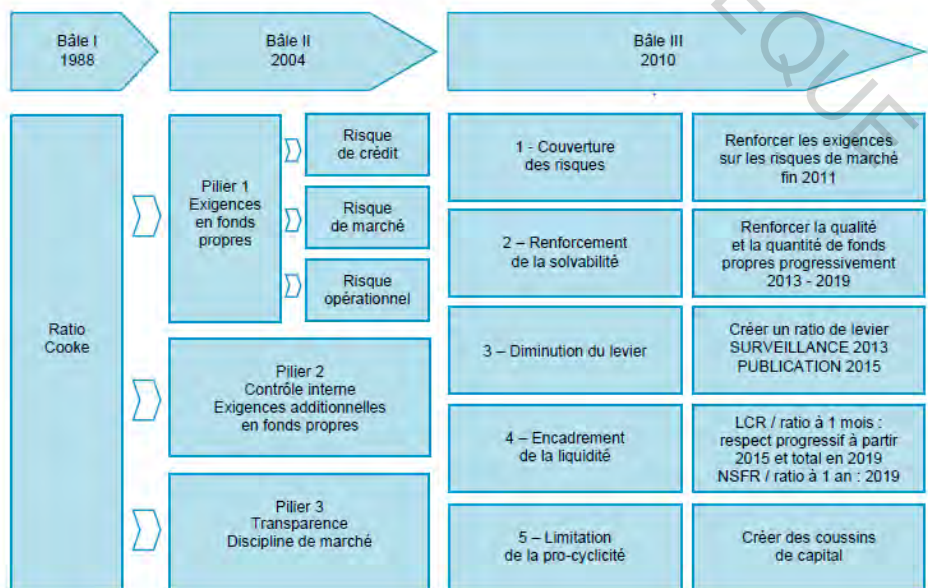
Annexes n°8 : Cartographie des risques de UBA COTE D'IVOIRE



Source : Directions du risque et du crédit.

Annexes 9 :

De Bâle I à Bâle III, les principales évolutions de la réglementation bancaire



Source : Publication des associations de Place françaises

Annexes 10 : Matrice des risques

Gravité \ Probabilité	Mineure	Significative	Grave	Très grave
Fréquent	acceptable sous conditions		inacceptable	
Peu fréquent				
Rare	acceptable			
Très rare				

Annexes 11 : Guide d'entretien

Quel sont les objectifs de la Direction du Contrôle Interne dans la banque ?

Quels sont les programmes quotidiens de contrôle de la Direction du Contrôle Interne ?

Quels sont les programmes hebdomadaires de contrôle de la Direction du contrôle interne ?

Quels sont les programmes mensuels de contrôle de la Direction du contrôle interne ?

Quelle est le manuel de procédure de la banque ?

Comment la Direction du Contrôle Interne est organisée pour couvrir les risques auxquels la banque fait face ?

La Direction du Contrôle Interne est-elle dotée des ressources humaines et matérielles nécessaires en adéquation avec le volume d'activité de la banque ?

Quels sont gérer les constats relevés lors des différentes revues ?

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

- 1 / Philippe MONNIER et Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS (2016-2017), Les techniques bancaires, DUNOD, pages 2-3.
- 2 / Frédéric Bernard, Rémi GAYRAUD et Laurent ROUSSEAU (2013), Contrôle Interne, MAXIMA, Paris, pages 23 à 27 ; 34 à 40 ; 166-167.
- 3/ Jacques VILLENEUVE (Juillet 2004), Le Contrôle Interne guide de procédures, Développement économique, Innovation et Exportation, Québec, page 5.
- 4 / Patrick PARENT, Florence TIBERINI et Etienne CUNIN, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence, RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF, page 17.
- 5 / Olivier Poupart-Lafarge (Juillet 2010), Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Autorité des Marchés Financiers, pages 11 à 13.
- 6 / Olivier Poupart-Lafarge (Juillet 2010), Rapport final d'audit, Autorité des Marchés Financiers, pages 9.
- 7 / DE GAUSSERGUES Sylvie et GAUTIER Bourdeaux (2010), Gestion de la banque, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, pages 121.
- 8 / JACOB Henri et SARDI Antoine (2001), Management des risques bancaire, édition AFGES, page 20.
- 9 / DE GAUSSERGUES Sylvie (2005), Gestion de la banque : diagnostique à la stratégie, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, pages 35 ;109.
- 10 / DESMICHT François (2004), Pratique de l'audit bancaire, DUNUD, Paris, page 257.
- 11/ CHARLES Pierre et Pupion (1999), Economie et gestion bancaire, DUNOD, Paris, pages 87-88.

12/ Grégory Heen (Septembre 2003), Convention et contrôle interne bancaire, Paris, pages 117-137.

13/ VILLEUVE Jaques (1995), Le contrôle interne guide et procédures, édition Québec, page 5.

14 / TACCOLA-la Pierre Sylvie (2008), Le dispositif prudentiel bale II, autoévaluation et contrôle interne, France, pages 161 ;162.

15/ Olivier Poupart-Large (Juillet 2010), Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites, AMF, page 5.

16 / Centre de formation de la profession bancaire, ITB- 1 re année d'étude (Avril 2015), L'entreprise banque, France OUEST IMPRIM, pages 86 ;91.

17/ LAMARQUE Eric et HIRIGOYEN Gérard (2005), Management de la banque, risques, relation client, organisation, PEARSON, paris, pages 45 et 46.

### **Mémoires**

18 /Mme BANCOULY née KOUASSI Annie Michèle (2017), La contribution du contrôle interne à la rentabilité des banques : cas de United Bank for Africa (UBA), SUP'ELITE, pages 104.

19 / ARAB Nawel et BOUDJELAL Katiba (2012-2013), Analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires : cas de la CNEP-Banque, Université Abderrahmane Mira-Bejaia, pages 18 à 21 ; 62.

### **Webographie**

20/ <https://www.amf-france.org> , consulté le 03/03/2019 à 22h50 ;

21/ <https://www.universalis.fr> , consulté le 23/03/2019 à 21h50 ;

22/ [https://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le\\_III](https://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A2le_III) , consulté le 31/03/2019 ;

23/ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Conformit%C3%A9> , consulté le 11 /05/2019 à 21h40.