

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple – un but – une foi



Ecole Supérieure de Commerce de Dakar

7, Avenue Faidherbe – Tel : 33 849 69 19 – BP : 24354

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de l'Ecole

Supérieure de Commerce de Dakar (Bac+5)

Option : Finance / Audit – Contrôle de Gestion

THEME :

**EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE DANS LES BANQUES IMPLANTEES
DANS L'UEMOA : CAS DE LA COMPAGNIE
BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE
(CBAO)**

Présenté par

M. Oumar FALL

Etudiant en 5^e année

Finance / Audit – Contrôle de Gestion

Directeur de Mémoire

M. Saloum DIA

Professeur de Marketing à SUP DE CO

REMERCIEMENTS

Avant de présenter les résultats de ce modeste travail de recherche et d'étude, nous remercions d'abord LE TOUT PUISSANT sans l'aide de qui, rien de tout cela n'aurait été possible avant nos parents, pour leur soutien indéfectible, toutes ces années durant et pour leur participation effective affective à toutes nos entreprises.

Nos remerciements vont également à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de :

- M. Saloum DIA mon directeur de mémoire pour toute sa disponibilité, ses conseils et sa rigueur pour que nous puissions faire cette recherche dans les meilleures conditions. Qu'il trouve ici l'expression de notre gratitude et notre profonde reconnaissance ;
- M. Bilaly DIARRA, Responsable Audit Interne à la CBAO qui nous a été d'un grand apport pour la réalisation de la partie pratique de ce mémoire ;
- Mlle Madeleine LO, M. Doune Pathé SOW, M. Assane FALL ainsi que Mlle Coumba CAMARA, contrôleurs à la CBAO qui m'ont accueilli à bras ouverts et bien intégré dans l'entreprise.

Enfin à tous nos amis, à tous ceux qui nous sont proches, nous disons un grand merci pour nous avoir soutenu, encouragé et motivé tout au long de ces années que nous avons passées à Sup. de Co. Dakar.

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à ma mère Oumou Kaltoum MBACKE et à mon père Moustapha FALL qui ont beaucoup fait pour moi. Je leur dois une reconnaissance qui a un commencement mais qui n'a pas de fin et ça pour toujours. Je ne cesse de prier Dieu pour qu'il leur donne une longue vie afin que je puisse un jour faire un grand geste pour eux. Sans oublier ma grand mère Adjil Nafi THIOYE décédée en 2003 qui fut une personne très importante pour moi. Que Dieu l'accueille dans Son Paradis

Le mot « entreprise » est un terme assez difficile à cerner car regroupant un ensemble d'activités. Nous essayerons de le définir comme un système social créé par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts. Cette définition est en parfaite cohérence avec les courants qui ont jalonné son histoire. En effet, l'histoire de l'entreprise est marquée par différents courants de pensée trouvant leurs fondements dans les travaux de grands intellectuels tels que Frederick W. Taylor, Elton Mayo, Henri Fayol, Douglas McGregor, Abraham Maslow... Elle remplit deux rôles principaux :

- un rôle économique : produire des richesses (PIB et Valeur ajoutée), production de biens et services
- un rôle social : Elle offre des emplois, de bonnes conditions de travail, des formations, elle permet une insertion des salariés dans une structure sociale. Elle mène donc une politique sociale envers son personnel et participe à la répartition des revenus (répartition de la valeur ajoutée).

Ces rôles sont communs à toute entreprise parmi lesquelles les banques.

Les banques sont des organismes spécialisés dans l'émission et le commerce de la monnaie. Elles gèrent les dépôts et collectent l'épargne des clients, accordent des prêts, pilotent des instruments de paiements comme le carnet de chèques et la carte bancaire, et offrent des services financiers. Elles assurent pour l'Etat la traçabilité des opérations financières et contribuent à la lutte contre les trafics.

L'ensemble des banques d'une même zone monétaire forment un système bancaire piloté par une banque particulière : la banque centrale qui contrôle l'ensemble des banques, assure l'émission des billets et définit la politique monétaire. Il existe plusieurs types de banques en fonction des activités qu'elles entreprennent : banques de dépôts, banques d'affaires, banques spécialisées dans un type de prêt, banques généralistes, etc.

Les banques produisent de la monnaie. Selon l'adage « les crédits font les dépôts » ("*loans make deposits*"), tout crédit accordé par une banque augmente la masse monétaire en créant un dépôt bancaire de montant équivalent, et tout crédit remboursé réduit la monnaie en circulation.

Les banques contribuent, de même que le marché financier, à orienter l'argent de ceux qui en ont momentanément trop vers ceux qui en ont besoin et présentent des garanties suffisantes. Elles ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leurs perspectives économiques.

Elément clé de l'économie d'un pays, chaque banque est soumise à une supervision assez stricte par une autorité de tutelle, afin de vérifier la solidité de l'établissement financier par rapport aux risques auxquels ses opérations l'exposent. Risques dont on peut citer comme exemple risque de crédit, de marché, au risque pays, au risque de liquidité ou au risque opérationnel

Etant donné les relations financières qu'entretiennent les banques au sein du système bancaire, la faillite d'une banque peut entraîner par effet de dominos, celles d'autres banques, qui, faute d'avoir été remboursées par la banque défailante, seraient à leur tour incapables de faire face à leurs engagements. Ce scénario catastrophe pour le système bancaire, entraînerait une contraction immédiate des crédits et une entrée en crise économique du pays faute de financements. Le régulateur oblige donc à respecter un certain nombre de directives dont l'établissement d'un système de contrôle interne.

Les entreprises, donc les banques, sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

Le contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, il apporterait des recommandations pour y remédier. De ce fait on peut partir sans risque de se déjuger de la définition du Contrôle Interne donnée par l'Ordre des Experts-Comptables français dès 1977 : « *Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de*

l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Le Contrôle Interne apparaît donc comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit et que c'est d'abord l'affaire des responsables. En effet, chaque responsable, où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité : il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel, etc. Ce faisant, il mettra en place et fera vivre un système de contrôle interne. C'est dire qu'on ne saurait trop souligner que le Contrôle Interne est avant tout, l'affaire des dirigeants ; que tout discours, toute formation sur le Contrôle Interne s'adresse à eux, que c'est à eux qu'il appartient de le définir et de l'organiser.

Ainsi la mise en place d'un Système de Contrôle Interne prend une ampleur grandissante de nos jours notamment dans l'environnement bancaire, du fait de sa particularité qui le rend plus sensible aux problèmes posés par le Contrôle Interne. En effet, l'accroissement de la taille des opérations, la diversité et la sophistication des instruments utilisés avec notamment le développement rapide des produits dérivés sont autant de facteurs de risques au sein des établissements de crédit. C'est pourquoi les autorités monétaires de l'UEMOA ont pris l'initiative de réglementer le Contrôle Interne de notre espace communautaire et la commission bancaire est l'organe chargé de veiller notamment à l'organisation et au contrôle effectif de l'activité bancaire.

L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) est une organisation sous-régionale qui a comme mission, la réalisation de l'intégration économique des États membres, à travers le renforcement de la compétitivité des activités économiques dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé. Elle a été créée par le Traité signé à Dakar le 10 janvier 1994 par les Chefs d'Etat et de Gouvernement des sept pays de l'Afrique de l'Ouest ayant en commun l'usage d'une monnaie commune, le F CFA. Il s'agit du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo. Le Traité est entré en vigueur le 1er août 1994, après sa ratification par les États membres. Le 02 mai 1997, la Guinée-Bissau est devenue le 8ème État membre de l'Union.

Nous avons retenu pour le développement de notre thème un plan en quatre parties comme mentionné dans le sommaire, à savoir :

- un cadre théorique ;

- un cadre méthodologique ;
- un cadre analytique ;
- des recommandations.

1.1 PROBLEMATIQUE

L'entreprise est une entité complexe chargée de mettre en œuvre un processus organisationnel qui doit faire interagir des centres de profits et des centre de coûts tout en ayant un regard attentif sur les ressources humaines, les outils de production ainsi que, sur la bonne application et sur le respect des procédures.

Dans un tel contexte, les problèmes ne peuvent manquer particulièrement quand il s'agit de banque dont la ressource principale est composée par l'argent et les produits financiers. En effet, la banque est une entreprise d'un autre genre, assujettie à une réglementation particulière avec un marché spécifique qui veut que ses clients soient en même temps ses fournisseurs. Ici plus qu'à toute autre organisation, le Contrôle interne est un impératif car les problèmes ne manquent pas.

Les déficits d'informations sur la clientèle, la mauvaise segmentation et l'absence de catégorisation, le cumul de fonctions incompatibles, le manque de rigueur dans la conservation des pièces justificatives, les erreurs d'enregistrement des remises de chèques, les erreurs de calculs sur les agios... sont assez fréquentes et peuvent mettre en jeu l'existence de la banque.

Au niveau d'une banque, certaines erreurs peuvent être fatales car capables de détruire à jamais la relation de l'institution avec sa clientèle. C'est ainsi que les erreurs d'enregistrement sur les opérations de retrait ou de versement, le paiement de chèques endossés par des signatures non conformes, les engagements pour achats de matériels non autorisés, les erreurs de choix d'équipements par absence de centre d'achats, l'application de taux d'intérêts erronés, le laxisme de même que le manque de fiabilité sur l'information au niveau de la banque... constituent des manquements que seuls un système de contrôle interne constant et performant peut permettre de juguler.

Il se trouve qu'au sein de l'UEMOA, ce système découle d'une exigence de l'institution de contrôle qu'est la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) par le truchement de la Commission bancaire qui en a la charge. Aussi, nous retiendrons comme principale question de recherche : **« Le système de Contrôle Interne de la CBAO remplit – il les critères de performance exigés ? »**

1.2 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Comme le veut la méthodologie de recherche nos objectifs seront constitués de deux catégories à savoir : un objectif général et quelques objectifs spécifiques

A. OBJECTIF GENERAL

Analyser le Système de Contrôle Interne tel que pratiqué par les banques au sein de l'UEMOA eu égard à la réglementation bancaire.

B. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les objectifs spécifiques portent sur les points suivants :

- Etudier la réglementation bancaire dans son volet relatif au contrôle interne ;
- Etudier le cas spécifique de la CBAO en matière de pratique de contrôle interne ;
- Relever tous les niveaux d'imperfection et de non concordance en vue de formuler des recommandations.

1.3 HYPOTHESES DE RECHERCHE

Une hypothèse est une affirmation qui doit être vérifiée au cours de la recherche. Elle met en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre.

Hypothèse 1 : une banque est avant tout une organisation et en tant que telle, pour être performante, elle doit fonctionner selon des principes et règles de gestion pré établies.

Hypothèse 2 : la sécurisation du patrimoine d'une banque passe obligatoirement par l'application d'un bon système de contrôle interne.

Hypothèse 3 : le non respect des procédures de contrôle interne amplifie les risques de fraude.

Hypothèse 4 : la mise en place d'un système de contrôle interne nécessite préalablement l'instauration d'un environnement interne favorable qui intègre une éthique de conduite.

1.4 PERTINENCE DU SUJET

Le Contrôle Interne n'a sans doute jamais fait l'objet d'autant de discussions qu'aujourd'hui. Les récents scandales financiers (ENRON, world Com, l'affaire Jérôme KERVIEL de la Société Générale...) ont clairement montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises entraînant ainsi un regain d'intérêt pour le contrôle Interne. Résultat, diverses réglementations, allant parfois très loin sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle des entreprises. Réglementations dont on peut citer notamment la Loi de la Sécurité Financière, Sarbanes-Oxley Act...

L'analyse des problèmes liés à ces scandales montre qu'ils auraient probablement pu être évités si ces entreprises s'étaient dotées de systèmes de contrôle interne efficaces. De tels systèmes auraient, en effet, empêché l'apparition de ces problèmes ou permis de les détecter, limitant ainsi les dommages causés à ces organisations. Ceci d'autant plus que le Contrôle Interne se constitue de l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant à garantir une gestion correcte et efficace, à protéger les actifs, à empêcher ou à détecter des fraudes et des erreurs, à garantir l'exactitude et l'intégralité des enregistrements comptables ainsi que des informations financières fiables en temps utile.

Il est en revanche indéniable que les entreprises doivent soumettre leur Contrôle Interne à un examen critique. Il leur faut régulièrement remettre en question les procédures existantes, l'adaptation à la réglementation n'étant pas considérée comme un mal nécessaire, mais comme une chance de mettre sur pied un instrument de gestion et de contrôle efficace. L'organisation d'un solide environnement de contrôle en fait partie, tout comme la gestion des risques, l'information et la communication ainsi que la surveillance.

Sur cette toile de fond nous avons entrepris une étude sur les Systèmes de Contrôle Interne des banques de l'UEMOA en prenant le cas d'une banque au Sénégal pour dresser l'état de la situation du contrôle interne dans les banques de l'UEMOA.

1.5 REVUE DE LITTERATURE

Nous abordons le thème « **Evaluation du Système de Contrôle Interne dans les banques implantées dans l'UEMOA : cas de la CBAO** » en nous focalisant sur les différentes approches des auteurs sur le sujet.

Les définitions ¹ du Contrôle Interne ont évolué au fil des ans mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre les erreurs involontaires et les fraudes.

En 1948, **Bertrand FAIN** et **Victor FAURE** proposent dans leur ouvrage **LA REVISION COMPTABLE**, une définition qui limite le champ d'application du Contrôle Interne à la comptabilité et son rôle à la prévention des fraudes : « *Le Contrôle Interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes* »

En 1962, l'**Ordre des experts comptables** définissait le Contrôle Interne comme : « *le choix de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propre à prévenir, ou tout ou moins à révéler sans retard les erreurs et les fraudes* »

En 1977, la définition que publiait encore l'**Ordre des experts comptables** à l'occasion du Congrès National de l'Ordre des experts comptables, s'énonçait comme suit : « *Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

Aujourd'hui il le définit comme « *l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace des activités.*»

¹ Source : Mamadou BADIANE, Support de cours sur le contrôle interne, Sup. de Co. 2008

En 1978, le « **Consultative Committee or Accountancy** » de Grande Bretagne le définit comme « *l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées.*» Définition relayée la même année par celle de l' « **American Institute of Certified Public Accountants** » : « *Le Contrôle Interne est formé de Plans d'organisations et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction.*»

En 1981, l'**International Federation of Accountants (IFAC)** propose une définition qui étend le champ d'application du Contrôle Interne à toutes les activités de l'entreprise, mais en précisant qu'il concerne notamment le enregistrements comptables et qui lui fixe pour rôle à la fois de faire et de prévenir : « *le Système de Contrôle Interne est constitué de l'organigramme, et de l'ensemble des méthodes et procédures adopté par la direction d'une entité lui permettant d'assurer autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information fiable.* »

En 1986, l'**Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA, Toronto)** propose une définition dans laquelle le Contrôle Interne est à la fois un système de traitement et un système de protection : « *Constituent le Contrôle Interne, la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires, notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable.*» (Manuel de l'ICCA). Cette définition a été légèrement modifiée en 1992 et évoque désormais les directives qui visent la prise de décision et les marches à suivre et que la direction établit et maintient afin d'assurer la conduite ordonnée et efficace de l'entité.

En 1987, la **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)** propose une définition qui réduit le champ d'application du Contrôle Interne à la comptabilité et qui limite

son rôle à des mesures de vérifications : « *Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.* »

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes »... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit d'une fonction, mais d'un « **ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités** »

On peut ainsi en déduire que si le Contrôle Interne est aussi vieux que l'entreprise, la perception de son contenu et de ses contours évolue au fil des années.

Au delà de ces définitions à caractère historique, le Contrôle Interne s'est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de tous bords et toutes appartenances. Ce regain d'intérêt trouve sa source, d'après **JACQUES RENARD**², dans une conjonction de phénomènes parmi lesquels on peut en isoler deux :

- **la complexité croissante des entreprises, la dispersion des centres d'activité**, ont fait croître et développer la délégation de pouvoirs, seul moyen permettant au responsable de diriger à distance et tous azimuts en réunissant les compétences nécessaires parmi ses délégataires. Dans le même temps il est apparu que cette pratique n'était pas sans danger, et on a vu, sinon apparaître à tout le moins se révéler un certain nombre de scandales financiers traduisant à l'évidence tantôt une perte de contrôle du management sur ses collaborateurs, tantôt une perte de contrôle des actionnaires ou autorités de tutelle sur le management. D'où l'idée qui s'est faite jour de tenter de définir les règles essentielles à respecter pour que chacun puisse espérer maîtriser raisonnablement son activité.

²

Source : JACQUES RENARD, THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris 2006, 480 pages

- **Le domaine du normatif n'a cessé de s'étendre :** lois, règlements contraintes professionnelles, budgétaires et sociales enserrant de plus en plus le gestionnaire dans un réseau de règles à respecter. Et la difficulté ne cesse de s'aggraver : depuis quelques années un mouvement va s'accéléralant qui multiplie les textes et règlements faisant référence au Contrôle Interne : Commission Bancaire de l'UMOA avec la circulaire N°003/91/CB du 10 juin 1991 relative au système de Contrôle Interne dans les banques et établissements financiers remplacée par celle N°10/2000/CB du 23 juin 2000 relative à la réorganisation du Contrôle Interne dans les banques et établissements financiers et l'étranger n'est pas en reste : Comité de Bâle, Sarbanes-Oxley Act...

Dès lors, pour être à l'abri de toute sanction et veiller constamment à l'essentiel, des initiatives ont été prises, lesquelles ont permis de définir avec précision les spécificités du Contrôle Interne de lui assigner des objectifs.

C'est ainsi que dès les années 1980, le Sénateur TREADWAY a initié une importante recherche sur le sujet. Il s'est alors créé aux Etats-Unis, la « Commission Treadway ». Puis a été constitué un comité, universellement connu sous le nom de **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) qui a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'I.I.A., quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Il a édité l'ensemble de ses travaux dans un ouvrage « The Internal Control Framework » traduit en français sous le titre « La pratique du Contrôle Interne ».

Le **COSO** a proposé en 1992, une définition dans laquelle le Contrôle Interne est un système de traitement qui permet d'atteindre trois objectifs majeurs : « *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*
- *la fiabilité des informations financières*
- *la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »*

Après le **COSO**, le mouvement était lancé et n'a cessé de faire tache d'huile. Des développements récents (2003) nommés « **COSO 2** » confirment le COSO comme une référence internationale.

Les canadiens ont pris le relais dès 1995 en publiant le **COCO** (Criteria on Control Committee) avec la définition suivante du Contrôle Interne : « *Eléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédures culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs.* »

Selon **BENOIT PIGE**³, le Contrôle Interne a un triple rôle. Il permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information. Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, ceci constitue le contrôle direct ou indirect du produit. Il permet de déceler les principales anomalies de fonctionnement c'est-à-dire qu'il contribue au fonctionnement harmonieux du système.

- **Le Contrôle Interne permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées** : pour Benoît PIGE, les dirigeants prennent les décisions pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Les salariés exécutent les tâches coordonnent des activités ou des services, supervisent d'autres salariés. La motivation des salariés d'une entreprise est principalement liée à leur réseau relationnel et à la satisfaction de leurs besoins par l'entreprise. Les salariés agissent rarement au nom de l'entreprise considérée comme un tout mais plutôt par rapport à leur univers quotidien : le service, la branche d'activité. Ils prennent en compte des considérations liées à leur environnement et qui sont parfois éloignées de celles des dirigeants.

Le contrôle Interne permet de s'assurer que les salariés, qui représentent l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, agissent dans l'intérêt de l'entreprise. Il permet de vérifier que la coordination hiérarchique, formelle et informelle, fonctionne correctement et assure une coordination efficace entre les individus. Il garantit que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre par l'ensemble des salariés de l'entreprise.

³ **Source : BENOIT PIGE**, AUDIT ET CONTROLE INTERNE, 2^e édition, Editions Management Et Société, Paris 2001, 216 pages

- **Le Contrôle Interne garantit un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué :** pour garantir un certain niveau de qualité, le contrôle le plus simple consiste à observer le produit réaliser pour s'assurer qu'il couvre les besoins préalablement identifiés. Or, cette approche contient, selon PIGE, le risque d'incorporation de la valeur ajoutée et du travail dans un produit qui, in fine, sera considéré comme inadapté et sera rejeté. Une seconde approche est donc possible, qui reproche, d'après lui, sur le contrôle de qualité du processus de fabrication, pour s'assurer à tout moment au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré identifié.

Les procédures de Contrôle Interne ont pour objet de prévenir les imperfections ou à défaut, de les détecter suffisamment tôt pour éviter que l'entreprise ne continue à incorporer de la valeur ajoutée à des produits non conformes. Dans les services administratifs, les erreurs peuvent entraîner des gênes considérables pour l'entreprise, ses clients ou ses usagers (envoi d'avis d'imposition erronés) ou même générer des pertes financières : mauvaise couverture des positions sur les marchés financiers à terme.

- **Le Contrôle Interne décèle des anomalies de fonctionnement :** une anomalie de fonctionnement est un facteur qui ne remplit plus le rôle qu'il doit remplir. Par exemple, un réservoir d'huile sur une voiture qui n'est pas étanche, ou une machine qui ne découpe plus les pièces à la taille spécifiée, ou un employé qui n'effectue plus les tâches qui lui incombent...

Selon **PIGE**, le Contrôle Interne doit permettre de déceler le plus tôt possible ces anomalies de fonctionnement, qu'elles soient occasionnelles (erreurs humaines liées à la saisie d'une information ou à la réalisation d'une opération) ou systématiques (ce sont fréquemment des erreurs liées à un processus d'automatisation. Elles peuvent également être à des erreurs humaines, notamment en cas d'inadaptation d'un employé à une tâche spécifique). En effet, ces anomalies ont un coût pour un l'entreprise. Ce coût peut être soit apparent, soit caché. Parfois il peut être supporté par un tiers, auquel il peut se traduire par des pertes de trésorerie. Pour être efficace, le Contrôle Interne doit comprendre des systèmes de collecte de l'information et des systèmes de contrôle périodique. Il doit être formalisé.

Aussi, **Jean RAFFEGEAU, Pierre DUFILS, Ramon GONZALEZ et Frank I. ASHWORTH**, experts comptables et commissaires aux comptes, énoncent dans leur livre

AUDIT ET CONTROLE DES COMPTES ⁴, que le Contrôle Interne est caractérisé par deux (2) aspects : les aspects comptables et les aspects administratifs.

- ❖ **Les aspects comptables du Contrôle Interne** : Ils regroupent toutes les procédures ou particularités qui, dans l'organisation de l'entreprise, favorisent l'établissement de comptes sincères et réguliers.

En premier lieu, elles doivent favoriser la qualité des travaux journaliers de comptabilisation et garantir l'intangibilité des enregistrements comptables et des pièces justificatives. Ensuite, elles doivent constituer un ensemble de contrôles qui jouent normalement à la fin de l'exercice ; il existe en effet, tout un ensemble de procédures qui permettent d'arrêter les comptes avec un maximum de sécurité.

Aussi tels sont les objectifs comptables du Contrôle Interne :

- Il garantit la qualité de l'information produite par l'entreprise : il s'agira, entre autres, des documents financiers ;
- Il doit entraîner l'application des politiques et décisions de la direction : il y a une condition essentielles à la qualité du travail du comptable ;
- Il permet la protection du patrimoine de l'entreprise, ce qui contribue indirectement à assurer la régularité et la sincérité des comptes. C'est ainsi qu'en prévenant les risques de vols ou de dégradation des stocks, les mesures de protection physique favorisent indirectement une évaluation correcte des comptes de stock, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Pour corroborer la fonction, l'**Institut des Auditeurs Internes (IIA)** a ajouté quelques années plus tard que le Contrôle Interne s'articule autour de quatre objectifs :

- **La sécurité des actifs** : un bon Système de Contrôle Interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise ;
- **La qualité de l'information** : l'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances

⁴ Source : Mamadou BADIANE, Support de cours sur le contrôle interne, Sup. de Co 2008

- **Le respect des directives** : il doit veiller au respect des règles aussi bien internes qu'externes.
- **L'optimisation des ressources** : il veille à l'utilisation économique et efficace des ressources

❖ **Les aspects administratifs du Contrôle Interne** : ils comprennent l'ensemble des procédures qui visent à promouvoir l'efficacité de la gestion.

A cet égard d'après **Howard STETTLER**⁵ « *le terme contrôle administratif a été appliqué à ces contrôles qui ne sont pas en relation directe avec la comptabilité ou les aspects financiers d'une entreprise. A titre d'exemples, ces contrôles peuvent inclure l'établissement des standards de qualité des produits, l'inspection de ces mêmes produits pour conformité avec les standards, la mise en place d'un programme de formation du personnel, les rapports relatifs à l'absentéisme et aux accidents ayant causé des pertes de temps.*» La prise en considération des aspects administratifs enrichit la notion de Contrôle Interne, qui prend un caractère beaucoup plus positif.

Le Contrôle Interne n'a plus pour objectif uniquement la prévention ou la détection d'irrégularités, il ne doit pas seulement donner la direction de certaines garanties ; mais aussi il doit améliorer l'organisation de l'entreprise et il doit améliorer la rentabilité de celle-ci.

Le Contrôle Interne possède également des dispositifs, ainsi **Jacques RENARD** dans son livre, les a regroupé en six (6) rubriques :

- Les objectifs assignés à chaque responsable doivent être en adéquation avec sa mission et déclinés à l'intérieur du service en sous objectifs, aussi ils doivent être situés dans le temps, ambitieux et mesurables ;
- Les moyens pour contribuer à la réalisation des objectifs ;
- Le système d'information qui est un ensemble d'informations, d'indicateurs sous forme de ratios mis à la disposition de chaque responsable pour lui permettre de comparer les réalisations aux indicateurs et de prendre des mesures correctives, en vue d'une meilleure maîtrise des activités ;

⁵ **Source** : Mamadou BADIANE, Support de cours sur le contrôle interne, Sup. de Co. 2008

- L'organisation, qui doit être objective, adaptée et garantir la séparation des tâches ;
- Les procédures, qui sont un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un réseau attendu ;
- La supervision, qui est le contrôle ou la surveillance (de l'exécution d'un travail effectué par d'autres personnes)

Nous sommes entièrement d'avis avec ces différents auteurs concernant le Contrôle Interne, cependant, nous pensons qu'il présente également des limites.

Il faut garder à l'esprit que tout dispositif de Contrôle Interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir plus qu'une assurance raisonnable à la direction quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, toute structure de Contrôle Interne peut être affectée par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation par l'équivoque, par la nonchalance, la fatigue ou encore la distraction. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du Contrôle Interne :

- **La collusion** : deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par les dispositifs de Contrôle Interne. Ce thème était abordé dans une étude intitulée « La fraude au sein de l'administration fédérale » publiée dans l'Expert Comptable Suisse du mois de mai 2001 ;
- **Le rapport coût / bénéfice** : les ressources étant toujours limitées, les entreprises doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place lorsqu'elle cherche à apprécier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'entreprise, mais également les coûts qu'entraînerait la mise en place de ces contrôles. Une décision quant à la mise en place d'un contrôle restera toujours partiellement basée sur des critères subjectifs.

Bien que le Contrôle Interne apparaisse comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité, il est aussi la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'Audit Interne.

Selon **Jacques RENARD**, dès l'instant qu'il est admis que l'auditeur interne « conseille », « assiste », « recommande » mais ne décide pas, son obligation ne saurait être qu'une obligation de moyens : tout faire pour améliorer la maîtrise que chaque responsable a de ses activités et donc aider à atteindre les objectifs de Contrôle Interne. Pour ce faire, l'Audit Interne dispose d'atouts tels que des méthodes et des outils qui lui garantissent son efficacité, une autonomie qui lui permet d'envisager toutes les hypothèses et de formuler toutes les recommandations et les contraintes et obligations d'un travail permanent.

Selon la charte de **l'Organisation Mondiale de la Protection Intellectuelle (OMPI)**, l'Audit Interne est aussi « *une activité indépendante et objective destinée à valoriser et améliorer le fonctionnement de l'organisation.* »

En effet, l'indépendance du service d'audit est affirmée pour lutter contre cette pratique trop souvent rencontrée d'auditeurs internes surchargés par des tâches qui ne devraient pas leur incomber. C'est le cas, hélas fréquent, de l'auditeur interne que l'on charge de définir et rédiger les règles et procédures de travail dans telle ou telle autre fonction. Comment peut-il porter une appréciation sur ces dispositions et leur fonctionnement s'il en est lui-même l'auteur ? C'est pourquoi **Jacques RENARD** affirme que si pour des raisons structurelles, on est obligé de confier à l'auditeur des tâches qui ne lui incombent pas, et c'est souvent le cas des entreprises moyennes, on sera bien avisé de mesurer les risques et les inconvénients. De plus sans imaginer de mauvaises intentions et en restant dans le scénario classique de l'Auditeur Interne entouré de collègues participatifs, comment pourrait-il exercer pleinement sa mission s'il n'est lui-même dans le système qu'il prétend observer ? On ne saurait être à la fois médecin et patient, sous peine de risquer de graves erreurs de diagnostic. C'est bien pourquoi l'Auditeur Interne est de plus en plus rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé de l'entreprise, afin d'être à même d'auditer toutes les fonctions sans risquer l'aveuglement ou le conflit.

Pour ce qui est de l'objectivité, le but de l'auditeur interne est de conduire la vérification des comptes de manière professionnelle, impartiale et objective. Par conséquent, pour mieux maîtriser ses activités, l'auditeur interne doit aider à améliorer une performance et non pas juger la performance existante.

Pour atteindre cet objectif, l'Auditeur Interne possède comme principes fondamentaux :

- **La simplicité** : une bonne méthode est une méthode simple car la simplicité rend la méthode facilement compréhensible et applicable ;
- **La rigueur** : le déroulement d'une mission d'audit exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer, celle-ci doit obéir à des règles. La fonction d'audit interne doit respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas la méthodologie précise, mais imposant d'en avoir une ;
- **La relativité du vocabulaire** : décrire et suggérer une méthode c'est donc également accepter que les différentes phases puissent être nommées de façon différente et qu'elles présentent ça et là des singularités spécifiques ;
- **L'adaptabilité** : l'auditeur est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable au milieu.

En somme tout ceci montre l'importance du Contrôle Interne pour toute entreprise, banque y comprise. Si importante que se sont multipliés les écrits sur le sujet aussi bien de la part des auteurs spécialisés que les autorités étatiques ainsi que des autorités prudentielles (Comité de Bâle, Commission Bancaire de l'UMOA...). D'ailleurs le Comité de Bâle⁶ définit le Contrôle Interne comme « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et tous les niveaux du personnel. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un certain moment, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque. Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés d'instaurer la culture appropriée capable de favoriser un processus de contrôle interne efficace et d'en vérifier en permanence l'efficacité; il importe toutefois que tous les membres du personnel y participent activement.* »

6 Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975. Il est composé de hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, des États-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de Suède et de Suisse. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, siège de son Secrétariat permanent.

D'après le Comité ⁷, le Contrôle Interne poursuit quelques objectifs qui peuvent être classés en trois groupes:

- **Efficienc e et efficacité des opérations (objectifs opérationnels)** qui concernent l'efficacité et l'efficience de la banque dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans sa protection en cas de pertes. Le processus de contrôle interne cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel oeuvre avec droiture à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts (tels que ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de l'établissement.
- **Fiabilité et exhaustivité des données financières et des informations destinées à la direction (objectifs d'information)** qui portent sur la préparation de rapports fiables et aussi récents que possible, indispensables à la prise de décision au sein de l'organisation bancaire. Ils recouvrent également la nécessité d'établir des comptes annuels, états financiers et autres communications financières qui soient fiables, qu'il s'agisse des informations destinées aux autorités prudentielles ou à d'autres usages externes. Les données reçues par la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions. Le terme fiable, appliqué aux états financiers, se rapporte à la préparation de documents établis sur une base sincère à partir de principes et règles comptables exhaustifs et bien définis.
- **Conformité aux lois et réglementations applicables (objectifs de conformité)** qui garantissent que toute l'activité bancaire est conduite en conformité avec les lois ou réglementations et exigences prudentielles applicables ainsi qu'avec les politiques et procédures internes. Cet objectif doit être satisfait pour préserver les droits et la réputation de la banque.

⁷

Source : http://www.bis.org/publ/bcbs33_fr.pdf : Comité de Bale sur le contrôle interne: Cadre d'évaluation des Systèmes de Contrôle Interne.

1.6 CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous allons parler d'abord de l'entreprise en essayant de la définir et en parlant de son histoire et de son utilité ; ensuite nous parlerons de la banque et de ses caractéristiques avant de présenter le Système de Contrôle Interne (SCI) avec ses fondements, le processus de mise en œuvre ainsi que les acteurs qui interviennent dans ce processus.

A. L'ENTREPRISE

Définir l'entreprise n'est pas chose aisée. Cependant nous retiendrons que c'est un système social créé par des individus, afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts. Définition qui rejoint parfaitement les différents courants qui ont jalonné son histoire. En effet l'histoire de l'entreprise est marquée par différents courants de pensée menés par de grands intellectuels tels que Frederick W. Taylor, Elton Mayo, Henri Fayol, Douglas McGregor, Abraham Maslow...

Tout au long de l'histoire de l'entreprise, ces illustres intellectuels ont, en effet, développé nombre de théories pour définir celle-ci. Théories ⁸ parmi lesquels on a :

- **Les théories administratives et du management scientifique** de l'américain TAYLOR et du français FAYOL. TAYLOR s'est principalement intéressé à l'organisation des ateliers de production; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". FAYOL quant à lui s'est penché sur les problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative.

Tous deux sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'école classique du management" et leurs idées, bien que controversées, en particulier par l'école des relations humaines de MAYO, ont été largement mises en pratique dans les entreprises.

⁸ Source : Issakha DIOUF, Support de cours des Théories des organisations, Sup. de Co 2005

- **L'école des relations humaines** : cette école vient en contestation des **théories administratives et du management scientifique** car pour importants que soient leurs apports en matière d'organisation, elles ont ignoré une composante essentielle de cette dernière: l'homme ; elles se sont limitées à l'étude de l'organisation technique du travail. L'école des relations humaines constitue une réaction contre cette orientation. Elle trouve ses fondements dans les travaux réalisés par MAYO qui ont permis de mettre en évidence l'importance des facteurs humains dans la productivité avec l'expérience réalisée par MAYO et son équipe de chercheurs à l'usine HAWTHORNE de la société WESTERN ELECTRIC.

L'entreprise remplit deux principaux rôles :

- **Un rôle économique** : Produire des richesses (PIB et VA), production de biens et services (l'entreprise cherche moins à optimiser la combinaison productive, le facteur travail et le facteur capital pour plus de profit, d'efficacité et de compétitivité).
- **Un rôle social** : Elle offre des emplois, de bonnes conditions de travail, des formations, elle permet une insertion des salariés dans une structure sociale. Elle mène donc une politique sociale envers son personnel et participe à la répartition des revenus (répartition de la VA).

B. LA BANQUE

1. DEFINITIONS ET GENERALITES

Une **banque** est un établissement financier dont l'activité principale est d'offrir des instruments de paiements comme l'effet de commerce, le chèque, la carte de paiement, de collecter les dépôts et l'épargne, d'accorder des prêts. Elle effectue souvent cette activité grâce à un réseau d'agences. C'est une institution financière, un établissement de crédit qui doit posséder une licence pour pouvoir exercer, laquelle est délivrée par un Etat ou validée par des institutions spécifiques.

Par extension, la « banque » désigne le secteur bancaire qui regroupe les activités des services offerts par les banques, ce terme désigne au départ la table où se faisait le change de monnaie dans le local du banquier, il a ensuite désigné le bâtiment et l'organisme financier et s'utilise aussi dans les casinos.

Les banques exercent non seulement le « commerce de l'argent » mais sont également des organismes qui produisent de la monnaie. Selon l'adage « les crédits font les dépôts » ("*loans make deposits*"), tout crédit accordé par une banque augmente la masse monétaire en créant un dépôt bancaire de montant équivalent, et tout crédit remboursé réduit la monnaie en circulation.

Ce sont des organismes spécialisés qui jouent un rôle économique très important dans le financement de l'économie. Elles contribuent à orienter l'argent de ceux qui en ont momentanément trop vers ceux qui en ont besoin. Dans ce cadre, elles favorisent le développement, à travers le financement de projets sélectionnés en fonction de leurs perspectives économiques.

2. TYPOLOGIES DES BANQUES

Dans une zone monétaire, l'ensemble des banques supervisées par la banque centrale, forme le système bancaire. On distingue différents types de banques, suivant leur rôle et leurs activités. Nous pouvons citer : les banques commerciales, les banques d'affaires et la Banque centrale.

a. Banque Commerciale ou banque de détail ou de proximité

Elle travaille essentiellement à l'échelon national, régional ou international, avec une clientèle essentiellement composée de particuliers, de PME et de professionnels. Ces entreprises collectent des ressources auprès de leurs clientèles grâce à un réseau d'agences. Ces ressources ainsi collectées sont destinées au financement de l'exploitation de cette clientèle, par des crédits à court terme comme la facilité de caisse, l'escompte le découvert...

b. Banque d'affaires ou banque d'investissement

Ce type de banque travaille essentiellement sur le marché financier. A l'instar de leur clientèle qui est essentiellement composée de très grandes entreprises, et parfois d'Etats, elle doit avoir une dimension géographique internationale. Elle propose à sa clientèle des financements de projets et des services comme la gestion des risques, l'ingénierie financière, le conseil en fusions et acquisitions, mais surtout l'accompagnement sur les marchés de capitaux, en dirigeant leurs émissions de titres. Ce type de banque intervient le plus souvent par le haut du bilan de sa clientèle, en renforçant ses liens avec elle, sous la forme de prêts participatifs.

Notons que ces deux types de banques sont généralement de simples filiales de groupes bancaires communs, qui peuvent s'occuper aussi d'assurance et d'autres activités connexes à leur activité principale.

c. Banque Centrale ou institution d'émission

Elle a pour rôle de réglementer, superviser la production de monnaie par les autres banques et d'en réguler l'usage par le biais des taux d'intérêts directeurs. Les théories économiques y voient un moyen d'affecter la croissance via l'incitation à l'épargne ou à la consommation, et de maîtrise de l'inflation.

3. ACTIVITES DES ENTREPRISES BANCAIRES

La **Loi 90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire de l'UEMOA** stipule en son article trois (03) que « *sont considérées comme banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds, par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement* ». En effet, les entreprises bancaires exercent des activités d'intermédiation financière et de placement, à travers la collecte de dépôts, la distribution de crédits et les opérations sur titres⁹. Elles effectuent aussi des prestations de services à leur clientèle en opérations de change ou en mettant à leur disposition des moyens de paiement.

a. Intermédiation financière

Les banques sont les intervenants principaux de finance indirecte des économies en ce sens qu'elles centralisent les offres et les demandes de capitaux. Les offres de capitaux proviennent d'agents économiques dégageant une épargne qu'ils cherchent à placer. Ce sont des « prêteurs », essentiellement composés de ménages. Quant aux demandes de capitaux, elles émanent de ceux qui ont des besoins à financer. Ce sont le plus souvent les entreprises ou les Etats qui sont « les emprunteurs ».

Ainsi, l'activité d'intermédiation financière des banques se caractérise par les opérations suivantes :

⁹ Source : **Sylvie De COUSSERGUES**, GESTION DE LA BANQUE, Editions DUNOD 1996

- la collecte des ressources auprès des épargnants
- la distribution de crédits aux emprunteurs
- l'achat et la vente de titres sur les marchés des capitaux.

A noter que les banques jouissent d'un monopole sur certaines opérations, suivant la réglementation bancaire. Il s'agit de la réception des dépôts du public, la distribution de crédit ainsi que la mise à disposition et la gestion de moyens de paiements.

- **Opérations de collecte de ressources**

Ces opérations de collecte des excédents des agents économiques se matérialisent sous diverses formes. **Sylvie De COUSSERGUES** nous indique dans son livre « **Gestion de la banque** », que les entreprises bancaires collectent l'épargne des prêteurs à travers les comptes à vue, les comptes sur livret, les comptes à terme et les bons de caisse. Ces fonds apportés par des tiers sont remboursables, mais la banque peut les utiliser pour son propre compte afin d'en tirer profit. Cependant la collecte de certains types d'épargne engendre des charges financières pour la banque. Ce sont les dépenses commerciales et la rémunération à accorder à ces dépôts, sous forme d'intérêts. A titre d'exemple, nous pouvons citer les comptes à terme et les comptes sur livret.

C'est la raison pour laquelle, les banques développent des politiques leur permettant de générer une rentabilité optimale par rapport aux moyens qu'elles mettent en œuvre dans la collecte de l'épargne.

- **Opérations de distribution de crédit**

Contrairement aux opérations de collecte d'épargne, la distribution de crédits est source de produits financiers sous forme d'intérêts. Les banques développent alors des politiques de distribution de crédits, afin de les augmenter davantage. Les crédits peuvent ainsi s'étaler sur le court, le moyen ou le long terme. Ils permettent aux acteurs économiques de consommer ou de financer leurs investissements, sans avoir constitué d'épargne au préalable.

L'avenir étant incertain, les banques prennent des risques en faisant crédit. En effet, elles utilisent les dépôts des tiers pour financer des besoins dont les résultats sont étalés sur le temps.

- **Opérations de placements financiers**

Les banques opèrent des opérations de placements financiers au profit de leur clientèle demandeur. Elles peuvent effectuer ces opérations pour leur propre compte. Ces opérations sont réalisées sur les métiers du titre. Selon **COUSSERGUES**, ces métiers sont composés de services tels que la réception et la transmission d'ordres pour le compte de tiers, l'exécution d'ordres pour le compte de tiers, la négociation pour compte propre, la gestion de portefeuille pour compte de tiers et le placement

b. Prestations de services

Ces services sont offerts grâce à la mise à disposition et la gestion de moyens de paiement en plus des opérations de change.

- Gestion des moyens de paiement :

COUSSERGUES définit un moyen de paiement par : « *tout instrument permettant de transférer des fonds, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé. Ils sont composés des actifs monétaires les plus liquides : les pièces, les billets, les chèques, les cartes de crédit et de paiement, les billets à ordre, entre autres* ». Leur tendance actuelle est à leur dématérialisation, par l'utilisation de NTIC. Ces moyens de paiement que les banques mettent à la disposition de leur clientèle sont indispensables au fonctionnement de circuit économique. Ils simplifient les transactions et limitent les risques qui y sont liés.

- Opérations de change :

Résultant des transactions opérées entre plusieurs monnaies, les banques sont amenées à effectuer ce type d'opérations car étant des interfaces entre des opérateurs locaux et des correspondants étrangers

4. ACTIVITES BANCAIRES ET RISQUES

Il existe plusieurs façons de définir le risque, mais nous retiendrons la définition de **Jacques RENARD** dans son livre « **Théorie et pratique de l'audit interne** » 6^e édition qui dit que : « *Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* ». Le risque n'est donc pas un événement isolé mais plutôt la probabilité qu'un processus aboutisse à la réalisation d'un événement redouté du fait de l'absence ou d'une défaillance du système en place tout en provoquant un impact significatif

non désiré pour l'organisation de la banque. L'activité bancaire expose les banques à des risques. Ces derniers se distinguent par leur multiplicité et leur caractère multidimensionnel.

Cependant, chaque établissement de crédit présente un profil de risque qui dépend des métiers exercés et la nature de ses engagements. En effet, une banque commerciale ne supporte pas le même risque qu'une banque d'affaires. Egalement, une banque à activité internationale et une banque domestique ne présentent pas le même profil de risque. Cela s'explique par le fait que les banques agissent sous diverses formes. Ainsi, elles n'accordent pas les mêmes types de crédit. Pour ces crédits accordés aussi, les durées différentes, de même que les garanties dont les crédits sont assortis.

Ces risques ont diverses origines et l'on distingue d'une part, **les risques financiers** de l'activité bancaire qui sont un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (sur un actif financier) ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères) D'autre part, nous avons **les risques opérationnels** que le **Comité de Bâle** définit comme : « *un risque résultant d'une carence ou d'une défaillance attribuable à des personnes, procédures et des systèmes internes ou encore à des événements extérieurs* » Les risques de l'activité bancaire peuvent être regroupés en risques financiers et risques opérationnels.

a. Risques financiers de l'activité bancaire

Les principaux risques financiers de l'activité bancaire sont les suivants :

- **Risque de crédit ou risque de signature ou encore risque de contrepartie :**

C'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements. (Livraison, paiement, remboursement, etc.).

Pour une banque, c'est le risque que ses clients soient dans l'incapacité de rembourser leurs emprunts, ou qu'une autre banque avec laquelle elle a des opérations en cours (correspondant bancaire) soit défaillante. Si ce risque se réalise, il entraîne des provisions qui viennent en diminution des produits de la banque, affectant du coup l'amélioration de ses performances

- **Risque de liquidité :**

C'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. Si un marché n'est pas liquide, le vendeur risque de ne pas trouver d'acheteur quand il le veut et vice versa.

C'est un risque lié à la nature du sous-jacent (de la marchandise) mais aussi à la crédibilité de l'acheteur-vendeur. En effet, il est facile d'acheter ou de vendre un produit courant à une contrepartie de confiance, mais plus difficile avec un produit très spécialisé. C'est la liquidité de ce produit. De plus, si l'acheteur/vendeur n'est pas crédible, le risque de contrepartie pour les éventuels fournisseurs/clients, les dissuade de traiter. L'acheteur/vendeur est en risque d'approvisionnement; en risque de "Liquidité".

Pour une banque, c'est le risque de se trouver dans l'incapacité de faire face à un retrait massif des dépôts par les clients. Si ce risque est susceptible de s'étendre de proche en proche entre les banques (effet domino), notamment du fait, soit de l'assèchement des financements interbancaires, soit de contagions psychologiques entre déposants, on parle de risque systémique.

- **Risque de taux d'intérêt :**

C'est le risque des prêts-emprunts. C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement. Ainsi un emprunteur à taux variable, subit un risque de taux lorsque les taux augmentent car il doit payer plus cher. À l'inverse, un prêteur subit un risque lorsque les taux baissent car il perd des revenus.

Pour une banque, c'est le risque que l'évolution des taux du marché conduise à un coût de rémunération des dépôts supérieur aux gains générés par les intérêts des prêts accordés.

- **Le risque de change :**

La banque est exposée au risque de change dès l'instant qu'elle effectue des opérations en devises. Car, en effet, ce risque est lié à la possession d'actifs ou de contrats en monnaie étrangère et résulte des variations des cours des devises ou taux de change. C'est un risque sensiblement lié au facteur temps.

Il existe d'autres types de risque, mais la plupart peuvent se rapprocher des définitions exposées ici.

b. Risques opérationnels

Ces risques sont difficiles à cerner du fait de leurs caractères multiformes, liés à des problèmes technologiques ou à des dangers environnementaux. Suivant **Barbara LAMBERT**

et **Antonio MIRA** dans leur article intitulé « **L’approche risque au centre de l’audit bancaire** » de la revue Haute Finance, ces risques proviennent du risque de « compliance » au sens large comme le blanchiment d’argent, le respect du cadre réglementaire et des normes prudentielles. Nous avons aussi la situation juridique qui peut engager la responsabilité de la banque en cas de litige, la sécurité physique des locaux et des données qui sont relatives à l’informatique, la comptabilité et l’administration, la fiscalité, le traitement des transactions, les ressources humaines et la fraude.

Les risques opérationnels sont composés de divers risques qui sont :

- **le risque juridique :**

C’est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque pouvant être imputable à la banque au titre de ses opérations. Ce risque peut se manifester dans de nombreux domaines et de manières diverses. Par exemple, une mauvaise rédaction ou une insuffisance de documentation de contrat peut rendre son exécution difficile ou alors impossible. En cas de maintien ou de rupture de contrats également, des procès peuvent être intentés contre la banque. En outre, du fait de l’incertitude juridique, il se peut que certaines garanties ne puissent être mises en œuvre ;

- **le risque déontologique :**

Les banques interviennent sur les marchés financiers et tout manquement aux règles déontologiques destinées à moraliser les activités sur ces marchés présente un risque sérieux de porter atteinte à l’honorabilité et à la réputation de l’établissement ;

- **le risque réglementaire :**

La réglementation bancaire est extrêmement complexe et impose des contraintes sévères aux banques. Leur non-respect peut se traduire par des sanctions disciplinaires allant des avertissements au retrait d’agrément, selon la gravité des infractions ;

- **le risque de blanchiment :**

Le système bancaire peut servir consciemment à blanchir les énormes profits tirés des activités criminelles. La confiance du public peut être ébranlée par une publicité défavorable résultant d’une association involontaire des banques avec des criminels. De plus les banque peuvent s’exposer elles mêmes à des pertes directes dues à la

fraude, en acceptant des clients indésirables et par la compromission de certains employés avec des criminels ;

- **le risque de fraude :**

Selon **Antoine SARDI** dans « **Audit et Inspection bancaires** » **Tome 1**, la banque peut être comparée à un immense coffre-fort contenant non seulement des espèces « sonnantes et trébuchantes », mais également des valeurs sous forme papier (effets, chèques, titres...) ou magnétique (système de paiement tels que Swift ou carte de paiement). Cette situation a, de tout temps, attisé les convoitises. Ainsi, aux risques traditionnels liés aux agressions externes (hold-up) est venu s'ajouter le risque de fraudes sur les moyens de paiement, dont le coût est encore plus considérable ;

- **le risque comptable :**

Les particularités de la fonction comptable dans une banque sont très fortes : flux comptables et nombre de comptes considérables, décentralisation des enregistrements dans les nombreuses applications informatiques, complexité pour traduire dans les comptes annuels une image fidèle. La perte de la piste d'audit qui se manifeste par l'absence ou l'insuffisance de la justification des comptes et la traduction d'une image infidèle dans les comptes annuels du fait de mauvaises normes comptables ou la fourniture d'informations non pertinentes, sont deux risques inhérents au risque comptable ;

- **le risque sur les systèmes d'information :**

Afin de répondre aux besoins internes et externes de plus en plus contraignants : informations sur les risques et la rentabilité, comptes annuels, états périodiques, statistiques, déclarations fiscales, etc., les systèmes d'information bancaires deviennent elles aussi de plus en plus complexes. Ils doivent être en mesure de fournir des informations fiables et rapidement disponibles. Cela se justifie par le fait que l'opacité des résultats et des risques, due aux faiblesses des systèmes d'information, peut avoir des conséquences néfastes sur la gestion de la banque ;

- **le risque informatique :**

L'informatique est un véritable outil de production dans une banque. Son efficacité est un facteur dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de

réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles, l'insuffisance de maîtrise de systèmes de plus en plus complexes, constituent des risques importants avec des conséquences directes sur la rentabilité et la qualité des services. L'absence ou la faiblesse des procédures de sauvegarde peut entraîner des pertes significatives.

Les risques opérationnels peuvent donc être d'origine interne ou externe. Et quand ils se produisent, ils portent atteinte au bon déroulement des activités de la banque, à son patrimoine ou aux relations avec ses partenaires. Ils sont alors susceptibles de porter préjudice à la banque, dans son combat pour l'amélioration de ses performances.

c. Les banques et le risque systématique

Ce risque est la probabilité d'occurrence d'un dysfonctionnement paralysant l'ensemble du système financier dans une vaste zone ou dans le monde entier, par le biais des engagements croisés. Il se manifeste par une crise systémique caractérisée par une panique bancaire due à une crise de liquidités, une perturbation des systèmes de règlement. Ce phénomène peut également augmenter le nombre d'entreprises en difficulté. En effet, suivant **COUSSERGUES**, tout système financier comprend trois sous systèmes qui sont un marché des capitaux, un secteur bancaire et un système de règlement. Et chaque sous-système présente des structures des intervenants, un mode de fonctionnement, mais aussi des régulations qui visent à en assurer le bon fonctionnement.

Le déséquilibre initial de l'un des sous-systèmes se propage à l'ensemble du système financier par le jeu des réactions en chaîne. Cette crise de la sphère financière s'étend ensuite à l'ensemble de l'économie. Dans la mesure où les banques sont parties prenantes des trois sous-systèmes, elles sont au cœur du risque systémique. Ainsi, à plus d'un titre, elles sont concernées par le déclenchement d'une crise systémique. Elles peuvent être initiatrices, des agents de propagation ou bien des victimes de cette crise systémique.

La crise systémique est un scénario catastrophe pour le système bancaire. Elle entraîne une contraction immédiate des crédits et une entrée en crise économique du pays faute de financements.

La faillite d'un établissement de crédit, surtout s'il est de grande taille, est un événement désastreux à même de mettre en cause la stabilité d'une économie par les effets de chaîne

qu'elle suscite. Cela s'explique par le fait que dans le système financier, il y a une totale imbrication des positions débitrices et créditrices.

Le coût économique et sociale de la faillite d'une banque est donc exorbitant comparé à celui de n'importe quelle autre entreprise montrant ainsi l'importance de l'établissement d'un bon Système de Contrôle Interne (SCI).

En effet, d'après la **Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission Bancaire relative à la réorganisation du Contrôle Interne des établissements de crédit**, « *les banques de l'UEMOA doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels elles sont exposées* ». Ce système est composé d'un ensemble de moyens, dont fait partie la fonction d'audit interne qui a pour vocation de remplir les objectifs de contrôle interne. Il fonctionne en continu, à tous les niveaux de l'entreprise. A ce titre, il constitue une composante essentielle de la gestion de la banque.

5. CARACTERISTIQUES DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES BANQUES

a. Les fondements du système de contrôle interne

Le système contrôle interne repose sur plusieurs aspects que sont :

➤ Des objectifs clairement exprimés

D'après **Antoine SARDI** dans « **Audit et Inspection bancaires** » **Tome 1** : « *la première condition d'un bon contrôle interne est d'en exprimer clairement les objectifs* ». En effet, ces objectifs émanent de la Direction générale de la banque, ou recueillent alors son adhésion, parce que leur réalisation exige des moyens matériels et un soutien actif de sa part.

Ces objectifs peuvent être regroupés en trois (03) parties :

- La préservation de la sécurité des opérations, des valeurs et des personnes :

Selon **SARDI**, « *l'objectif traditionnel du SCI est de préserver le patrimoine de l'entreprise (valeurs et biens)* ». Ce système intègre également la sécurité des opérations effectuées par la banque, compte tenu des risques spécifiques qui y sont liés, mais aux personnes aussi contre les risques d'agression et d'incendie ;

- **Respect des objectifs et règles de la Direction générale :**

Les objectifs et la politique de la banque que ses dirigeants ont fixés doivent être concrètement traduits au niveau des actions, procédures et opérations. **La circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission bancaire relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit** précise que « *le système de contrôle interne a notamment pour objectif de vérifier que les limites fixés par l'organe délibérant en matière de risque, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt sont strictement respectées* ». La politique en matière de crédit, de collecte de dépôts, de risque, de pénétration ou de retrait de certains marchés sont autant d'objectifs formulés par les dirigeants de la banque, et que l'auditeur interne doit avoir présent à l'esprit lors de ses intervention pour vérifier l'application ;

- **Rapidité et fiabilité de l'information financière :**

La banque produit et consomme une masse impressionnante d'informations, avec des supports très divers, et ce pour des usages multiples : les relations avec la clientèle (relevés de comptes, avis d'opérations...), les organes délibérant et exécutif de la banque (état de gestion, tableaux de bord...), les actionnaires et tiers (comptes annuels...), les autorités de contrôle (situations périodiques...). Ces informations doivent répondre à deux impératifs : être rapidement disponibles et fiables. Ce qui nécessite un bon système d'information de gestion. Ces impératifs se justifient par le fait que les autorités de contrôle bancaire et les dirigeants de la banque exigent des informations dans des délais rapides. En outre, selon **SARDI** « *les informations destinées à surveiller les risques, comme l'état des encours clients et banques, ou encore l'état des dépassements doivent avant tout répondre à l'impératif rapidité car ils nécessitent des actions immédiates* ». Cependant, la rapidité ne doit pas l'emporter sur la fiabilité, car les prises de décisions sur la base d'informations erronées peuvent compromettre l'entreprise bancaire, dans l'atteinte de ses objectifs.

➤ **La formalisation complète des procédures, des modalités de traitement et d'enregistrement des opérations**

Cette formalisation implique que les procédures de la banque soient écrites et constamment mises à jour. Il s'agit du manuel des procédures opérationnel. Ce manuel décrit :

- l'organisation mise en œuvre pour traiter chaque type d'opération ;

- les étapes successives et logiques du traitement des opérations, de l'initiation à l'archivage ;
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement.

Un tel formalisme montre que l'organisation de la banque résulte d'une vraie réflexion critique, validée par ses dirigeants. Il favorise une optimisation des ressources et une amélioration de l'efficacité et des services de qualité. Et dans la mesure où les risques spécifiques à l'activité concernée ou à la fonction concernée sont préalablement identifiés, il constitue un gage de sécurité de l'ensemble de la banque, car permettant en outre à chacun de connaître ses obligations et ses limites.

➤ **La stricte séparation de fonctions**

En entreprise bancaire, afin d'assurer les objectifs de sécurité et de traitement de qualité des opérations, il faut séparer impérativement les trois étapes qu'il y a dans une chaîne de traitement d'opération et les confier à des agents différents. Il s'agit de l'autorisation de l'opération, son exécution, sa supervision et son contrôle.

Dans cette logique, la **Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission bancaire relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit** distingue trois (03) types de fonctions dans les banques :

- **La fonction d'engagement de la banque (autorisation) :**

Cette fonction est assurée par des personnes qui le pouvoir de s'engager, de décider et qui effectuent des opérations sur le patrimoine de l'entreprise. Il s'agit des responsables habilités à octroyer des crédits, d'initier des positions sur les marchés financiers, etc.

- **La fonction de libération des capitaux (exécution) :**

Cette fonction concerne les agents de la banque qui sont chargés de verser ou de recevoir des valeurs (fonds, titres, biens, etc.)

- **La fonction de comptabilisation des actifs et passifs (supervision et contrôle) :**

Elle est réalisée par ceux qui ont accès aux comptes. Cette fonction comporte deux volets : **la validation** qui englobe la confirmation et l'acceptation de la saisie et du traitement de l'information dans le système d'information de la banque, et **le contrôle**

qui a pour but de s'assurer que les opérations sont autorisées par une personne habilitée et sont correctement traitées.

➤ **Un dispositif de contrôle interne à chaque niveau opérationnel :**

Le système mis en place par la banque se doit de prévoir à chaque niveau opérationnel un dispositif de contrôle interne adapté, qu'il soit hiérarchique ou non, individuel ou collectif, automatisé ou manuel, assimilable à une « autorisation » ou à une « validation. Cela recouvre différents niveaux de contrôle parmi lesquels nous pouvons citer :

- **les contrôles de niveau 1** : où les personnes qui initient une opération (un guichetier par exemple) doivent assurer un premier contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate ;
- **les contrôles de niveau 2** : où les collaborateurs extérieurs à l'opération ou à l'action commerciale interviennent. Ils sont les « back offices », constitués d'équipes spécialisées dans le contrôle de terrain. Ces agents vérifient en permanence que les procédures sont bien suivies et décèlent éventuellement les erreurs et anomalies.

Ces contrôles incluent les contrôles comptables, les vérifications de caisse, la maîtrise des risques, et en pratique, ils incluent aussi des équipes nombreuses, imbriquées dans la vie opérationnelle de l'entreprise bancaire.

Cet aspect du système de contrôle interne nécessite un personnel qualifié. En effet, les métiers de la banque reposent avant tout sur les hommes pour vendre les services et les produits, pour gérer, pour se tenir constamment à l'écoute des clients et des marchés et offrir le meilleur service, dans un marché de plus en plus concurrentiel. Ces hommes sont également la clé d'un bon contrôle interne car l'ensemble des procédures et systèmes serait inefficace, sans un personnel qualifié pour le mettre en œuvre.

➤ **Un système d'information et de contrôle de gestion**

La circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission bancaire relative à la réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit préconise un système d'information comprenant entre autres une piste d'audit, un système de surveillance prudentielle, un système de contrôle de gestion.

- **Piste d'audit**

C'est un ensemble de procédures permettant :

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

- **Système de surveillance prudentielle**

La Commission bancaire impose aux banques de produire un certain nombre de rapports. En effet, dans un délai de trente (30) jours, elles doivent produire **un rapport trimestriel** qui doit comporter :

- une description de l'organisation et du fonctionnement du contrôle interne au cours de la période sous revue, faisant notamment ressortir les moyens mis en oeuvre, les travaux réalisés et les modifications significatives éventuellement intervenues dans les méthodes et l'activité ;
- un inventaire des contrôles effectués par l'audit interne, accompagné des principales observations relevées et des mesures correctrices entreprises ;
- un développement sur la mesure et la surveillance des risques auxquels est exposé l'établissement assujéti, faisant apparaître, le cas échéant, les franchissements de limites et leur contexte ;
- une présentation du programme d'actions pour la période à venir.

Elles doivent produire, en outre, **un rapport annuel** sur les conditions dans lesquelles a été assuré le contrôle interne dans l'ensemble du groupe (la banque). Ce rapport est communiqué à la Commission Bancaire, dans un délai de trois mois, et tenu à la disposition des commissaires aux comptes.

- **Système de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion peut être défini comme un ensemble de techniques et de systèmes ayant pour objectifs de mesurer et d'améliorer les performances. Ce système, à travers le « reporting », constitué d'un ensemble de procédures de circulation de l'information, permet de remonter l'information depuis les filiales et les unités vers la Direction générale de la

banque. Il permet en outre de connaître les coûts et les profits que la banque réalise sur ses opérations et ses diverses activités. En effet, ce système s'attache en premier lieu à la connaissance des coûts des opérations effectuées par la banque, dans l'optique du calcul des coûts de revient et du contrôle de la rentabilité.

➤ **L'existence d'une fonction d'audit interne**

D'après la **Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000** de la Commission bancaire, « *c'est la fonction de contrôle interne, encore appelée audit interne qui est chargée de veiller en permanence à la cohérence et à l'efficacité du système de contrôle interne* ». De ce fait, on peut dire sans risque de se tromper qu'il faut obligatoire une fonction d'audit interne dans une banque pour évaluer le système de contrôle interne.

b. Les composantes du système de contrôle interne des banques

La réglementation bancaire, à travers la Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000, cherche à promouvoir l'implication des organes délibérant et exécutif, ainsi que du personnel de la banque, dans le fonctionnement d'un contrôle interne efficace et l'amélioration du système d'information et de documentation. Ainsi, le Contrôle Interne est, en dernière analyse du ressort de tout collaborateur.

Nous pouvons donc distinguer plusieurs acteurs qui interviennent dans le Contrôle Interne :

- les organes délibérant et exécutif
- le comité d'audit
- les cadres de la banque
- une fonction d'audit interne

➤ **Organes délibérant et exécutif**

On entend par organe délibérant, le **Conseil d'Administration** de la banque. Cet organe veille à l'organisation d'un système de contrôle interne approprié comme nous dit le **Comité de Bâle sur le contrôle interne** dans sa publication sur « **Le cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne** » : « *Le conseil d'administration devrait être chargé d'approuver les stratégies et politiques, d'apprécier les risques encourus par la banque, de fixer des niveaux acceptables en regard de ces risques en s'assurant que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, surveiller et contrôler ces risques,*

d'approuver la structure organisationnelle et de s'assurer que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne. »

Le conseil d'administration a une mission de gouvernance, d'orientation et de surveillance vis-à-vis de la direction générale. Il est chargé de fixer les grandes stratégies et les principales politiques de l'organisation et d'approuver sa structure organisationnelle globale. Il lui incombe en dernier ressort de veiller à la mise en place et à l'application d'un système adéquat de contrôle interne. Pour être efficaces, ses membres doivent être objectifs, compétents et scrupuleux et connaître les activités de la banque ainsi que les risques qu'elle encoure. Un conseil d'administration fort et actif, surtout lorsqu'il est associé à des canaux de communication faisant bien remonter l'information et à des organes financiers, juridiques et d'audit interne efficaces, est souvent le mieux en mesure de résoudre les problèmes qui pourraient amoindrir l'efficacité du système de contrôle interne.

Suivant le **Comité de Bâle sur le contrôle interne**, le Conseil d'Administration devrait inclure dans ses activités :

- des discussions régulières avec la direction sur l'efficacité du système de contrôle interne ;
- un examen, dans les délais les plus brefs, des évaluations sur les contrôles internes effectuées par la direction et les auditeurs internes et externes ;
- des actions répétées pour s'assurer que la direction a pris en compte de manière appropriée les recommandations et préoccupations exprimées par les auditeurs et autorités de contrôle au sujet des carences du contrôle interne.

L'organe exécutif quant à lui, regroupe l'ensemble des structures qui assurent l'application effective des orientations de l'activité de la banque. Il s'agit de la **Présidence, de la Direction générale** de la banque. D'après le **Comité de Bâle sur le contrôle interne** : *« La direction générale devrait être chargée de mettre en œuvre les stratégies approuvées par le conseil, de définir des politiques de contrôle interne appropriées et de surveiller l'efficacité du système de contrôle interne. »*

Il incombe donc à la direction générale de mettre en œuvre les directives approuvées par le conseil d'administration, en appliquant notamment les stratégies et politiques de la banque et en instaurant un système de contrôle interne efficace. Pour l'élaboration des politiques et procédures de contrôle interne plus spécifiques, les membres de la direction générale

délèguent habituellement leur responsabilité aux personnes chargées des activités ou fonctions d'une unité particulière. Il est donc important que la direction générale s'assure que ces personnes établissent et conduisent les politiques et procédures appropriées.

Le respect de la conformité à un système de contrôle interne passe en grande partie par une structure organisationnelle parfaitement transparente et connue de l'ensemble du personnel, montrant clairement les niveaux de responsabilité et d'autorité en matière de notification et permettant une communication adéquate dans l'ensemble de l'organisation. La répartition des tâches et responsabilités devrait garantir l'absence de ruptures dans la chaîne hiérarchique et l'exercice d'un degré de contrôle efficace par la direction à tous les niveaux de la banque et dans toutes ses activités.

Il importe que la direction générale prenne des mesures pour garantir que les activités sont conduites par du personnel qualifié possédant l'expérience et les capacités techniques requises. Le personnel devrait bénéficier d'une rémunération appropriée ainsi que d'une remise à niveau périodique de sa formation et de ses compétences. La direction générale devrait instaurer des politiques de rémunération et de promotion récompensant les comportements adéquats et réduisant au maximum les incitations, pour les agents, à ignorer ou à contourner les mécanismes de contrôle interne.

➤ **Le Comité d'audit**

Ce comité peut être créé par l'organe délibérant (le Conseil d'Administration), pour l'assister dans l'exercice de ses responsabilités. Cela permet d'examiner dans le détail des informations et rapports sans devoir mobiliser tous les administrateurs et d'apporter toute l'attention nécessaire à certaines questions particulières. Le comité d'audit est généralement responsable du suivi du processus de communication financière et du système de contrôle interne. Il est, selon la Circulaire n°10-2000 du 23 juin 2000 de la Commission bancaire, chargé de porter une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement de celui-ci. Dans le cadre de cette responsabilité, il est attentif aux opérations du département d'audit interne de la banque, auquel il sert de contact direct; il engage également les auditeurs externes et en est l'interlocuteur privilégié. Selon le Comité de Bâle, celui-ci devrait être entièrement composé d'administrateurs extérieurs (c'est-à-dire de membres du conseil qui ne sont employés ni par la banque ni par l'un de ses établissements affiliés) possédant une compétence en matière de communication financière et de contrôle interne. Il convient de noter que la constitution d'un

comité d'audit ne devrait en aucun cas décharger le conseil plénier de ses tâches, lui seul étant juridiquement mandaté à prendre des décisions.

➤ **Les cadres de la banque**

La responsabilité du contrôle concerne l'ensemble des collaborateurs, à tous les échelons dans le sens où « *controls are everybody's business* » (les contrôles sont l'affaire de tous). Ce sont surtout les cadres qui délivrent des informations nécessaires au contrôle interne, et ils ont généralement chargés des différentes activités de contrôle. Il convient par conséquent que chaque collaborateur connaisse les principes du contrôle interne et soit informé des contrôles le concernant. Tous les cadres doivent en outre être conscients de leur responsabilité dans le processus de contrôle interne et s'assurer que les tâches qui leur sont déléguées sont accomplies avec efficacité

➤ **Fonction d'audit interne**

L'audit interne ou Inspection générale est au cœur du système contrôle interne. Il est chargé de veiller à sa cohérence et son efficacité. Il rend compte de l'exercice de sa mission à l'organe exécutif (la Présidence, la Direction générale) et au comité d'audit. Il lui revient également la charge d'élaborer un rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré. Ce rapport comprend :

- un inventaire des missions réalisées, soulignant les principaux enseignements et en particulier les principales insuffisances relevées, ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prises ;
- une description des modifications réalisées dans le domaine du contrôle interne ;
- une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités ;
- une présentation des principales actions projetées dans le sens du renforcement du contrôle interne de la banque.

c. Les Etapes de la mise en place d'un SCI

➤ **Environnement et culture de contrôle**

L'un des éléments essentiels d'un système de contrôle interne efficace réside dans une culture de contrôle forte. Celle-ci est un élément très important de l'environnement de contrôle, puisqu'elle détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Elle constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. D'après le **Comité de Bale sur le contrôle interne** : « *Le conseil d'administration et la direction générale sont chargés de promouvoir des critères élevés d'éthique et d'intégrité et d'instaurer, au sein de l'organisation bancaire, une culture qui souligne et démontre, à tous les niveaux du personnel, l'importance des contrôles internes. Tous les niveaux du personnel de l'organisation doivent comprendre leur rôle dans le contrôle interne et s'impliquer activement dans ce processus.* » Il incombe donc au conseil d'administration et à la direction générale de souligner, dans les termes utilisés et les actions entreprises, l'importance du contrôle interne; cela passe notamment par les valeurs éthiques mises en avant par la direction dans son comportement professionnel, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les termes, actes et attitudes de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle d'un établissement.

À des degrés divers, le contrôle interne 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 d'un système de contrôle interne fort est la conscience, pour chaque employé, de la nécessité d'assumer ses tâches de manière efficace et de notifier au niveau de direction approprié tout problème rencontré dans le cadre des opérations, toute infraction au code de conduite ainsi que toute violation des politiques établies ou action illégale constatée. L'idéal, à cet effet, est que les procédures opérationnelles soient clairement précisées par écrit et mises à la disposition de l'ensemble du personnel concerné. Il est essentiel que tous les agents de la banque comprennent l'importance du contrôle interne et s'impliquent activement dans ce processus.

➤ **Evaluation des risques**

Dans la perspective du contrôle interne, l'évaluation des risques devrait déceler et apprécier les facteurs internes et externes pouvant compromettre la réalisation des objectifs opérationnels, d'information et de conformité d'une organisation bancaire. Cette analyse devrait prendre en compte des risques tels que le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel (lequel inclut le risque de fraude, de détournement

d'actifs et d'informations financières douteuses), comme le souligne le Comité de Bâle sur le contrôle interne : « *La direction générale devrait s'assurer qu'il est procédé à l'identification et à l'évaluation des facteurs internes et externes qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des divers risques encourus par l'établissement (par exemple, risque de crédit, risque-pays et risque de transfert, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque de liquidité, risque opérationnel, risque juridique et risque de réputation).* »

Il existe une différence notable entre l'évaluation des risques dans le contexte du processus de contrôle interne et le concept plus large de «gestion des risques» dans l'activité globale d'une banque. Dans une organisation bancaire, cette gestion des risques consiste à établir des objectifs organisationnels et autres (en matière de rentabilité, par exemple) et à déterminer, mesurer et fixer les plafonds d'engagement que la banque acceptera pour les atteindre. L'objet du contrôle interne est alors de s'assurer que les objectifs et politiques sont communiqués et appliqués, que le respect des plafonds est soumis à surveillance et que les déviations sont corrigées dans le sens des politiques de la direction. Par conséquent, le concept de gestion des risques s'étend, mais ne se limite pas, à l'évaluation des risques et à la fixation d'objectifs opérationnels tels qu'ils sont définis aux fins du contrôle interne.

Pour que l'évaluation des risques et, par conséquent, le système de contrôle interne demeurent efficaces, la direction générale doit considérer en permanence les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de la banque et réagir aux modifications des circonstances et des conditions d'activité. Il peut s'avérer nécessaire de revoir les contrôles internes, afin de bien prendre en compte des risques nouveaux ou jusque-là non contrôlés. Par exemple, avec l'innovation financière, une banque doit évaluer les nouveaux instruments financiers et opérations de marché et examiner les risques qu'ils font encourir. Dans ce cas, la meilleure façon de comprendre ces risques est, selon le Comité de Bâle sur le contrôle interne, de voir comment divers scénarios (économiques ou autres) affectent les flux de trésorerie et le rendement des transactions et instruments financiers. Un examen attentif de l'éventail des problèmes possibles, allant des malentendus avec la clientèle aux défaillances opérationnelles, soulignera certains aspects importants en matière de contrôle.

➤ **Activités de contrôle**

Les activités de contrôle sont conçues et mises en œuvre pour faire face aux risques décelés par la banque par le biais du processus d'évaluation des risques décrit précédemment. Ces activités comportent trois étapes, selon le Comité de Bâle sur le contrôle interne :

- l'établissement des politiques;
- la performance des procédures au regard de ces politiques;
- la vérification du respect de la conformité aux politiques.

Les activités de contrôle se situent à tous les niveaux du personnel de la banque, y compris la direction générale et les personnels directement en contact avec le marché.

D'après le **Comité de Bâle sur le contrôle interne**, ces activités ont leur efficacité optimale lorsque la direction et l'ensemble du personnel les considèrent comme faisant intrinsèquement partie, et non comme un complément, des opérations quotidiennes de la banque. En effet, lorsque les contrôles sont vus comme un complément des opérations de chaque jour, ils sont souvent jugés moins importants et peuvent ne pas être réalisés dans des situations où des agents s'estiment pressés par le temps pour effectuer leurs activités. En outre, les contrôles qui sont véritablement intégrés aux opérations quotidiennes permettent de réagir rapidement à des modifications des conditions et évitent des coûts inutiles. Dans le cadre de l'action visant à instaurer la culture de contrôle appropriée au sein d'une banque, la direction générale devrait s'assurer que les activités de contrôle adéquates font véritablement partie des fonctions quotidiennes de l'ensemble du personnel concerné.

Aussi, la direction générale ne doit pas se contenter de définir des politiques et procédures appropriées pour les diverses activités et unités de la banque. Elle doit s'assurer périodiquement que tous les domaines de la banque opèrent en conformité avec ces politiques et procédures et faire en sorte également que les politiques et procédures existantes demeurent adéquates. Cette fonction entre habituellement dans les attributions du département d'audit interne.

➤ **Information et communication**

Une information adéquate et une communication efficace sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement d'un système de contrôle interne. S'agissant des banques, selon le **Comité de Bâle sur le Contrôle Interne**, pour que l'information soit utile, elle doit être pertinente, fiable, récente, accessible et présentée sous une forme cohérente. Il peut s'agir de données

internes d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité ainsi que d'informations de marché extérieures sur des événements et conditions intéressant la prise de décision. L'information interne fait partie d'un processus d'enregistrement qui devrait comporter des procédures définies pour la conservation des supports d'enregistrement.

La structure organisationnelle de la banque devrait faciliter la libre circulation – horizontale et verticale – de l'information dans toute l'organisation. Une telle structure garantit que les informations remontent et permet au conseil d'administration et à la direction générale de connaître les risques encourus dans le cadre de l'activité et les résultats d'exploitation. L'information qui redescend à travers l'organisation garantit que les objectifs, les stratégies, et aussi les attentes, de la banque ainsi que les politiques et procédures établies sont communiqués au niveau de direction inférieur et au personnel chargé des opérations. Cette communication est essentielle pour obtenir un effort commun de tous les employés vers les objectifs de la banque. Enfin, la communication horizontale dans l'organisation est nécessaire pour que l'information parvenant à une unité ou un département puisse être connue des autres unités ou départements concernés.

Un élément essentiel des opérations d'une banque réside dans la mise en place et la maintenance de systèmes d'information de la direction couvrant toute la gamme des activités. Cette information est habituellement fournie sous forme à la fois électronique et non électronique. Les banques doivent être tout particulièrement informées des exigences organisationnelles et de contrôle interne liées au traitement électronique de l'information.

➤ **Activités de surveillance**

L'activité bancaire est un secteur dynamique, où tout évolue rapidement. Les banques doivent en permanence surveiller et évaluer leurs systèmes de contrôle interne en fonction des modifications des conditions internes et externes et les renforcer, au besoin, pour en garantir l'efficacité.

Surveiller l'efficacité des contrôles internes devrait faire partie des opérations quotidiennes de la banque mais commande également de procéder à des évaluations périodiques spécifiques de l'ensemble du processus de contrôle interne. La fréquence de la surveillance des différentes activités devrait être fonction des risques encourus ainsi que du rythme et de la nature des changements affectant l'environnement opérationnel. Un processus de surveillance en continu

peut permettre de découvrir et de corriger rapidement les déficiences du système de contrôle interne; il atteint son efficacité maximale lorsque le système de contrôle interne est intégré à l'environnement opérationnel et donne lieu à des rapports réguliers qui font l'objet d'un examen. Dans le cadre de la surveillance en continu figurent, par exemple, l'examen et l'approbation des enregistrements courants ainsi que la consultation et l'approbation par la direction des rapports sur des faits exceptionnels.

La fonction d'audit interne constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat des contrôles instaurés et du respect de la conformité à ces derniers. En rendant compte directement au conseil d'administration ou à son comité d'audit ainsi qu'à la direction générale, les auditeurs internes procurent des informations objectives sur les différentes activités. En raison de l'importance de cette fonction, l'audit interne doit être assuré par un personnel compétent et bien formé ayant une parfaite compréhension de son rôle et de ses responsabilités. La fréquence et l'ampleur des examens et tests des contrôles internes effectués au sein d'une banque par les auditeurs internes devraient correspondre à la nature et à la complexité des activités de l'organisation et aux risques associés. Dans tous les cas, il est capital que la fonction d'audit interne soit indépendante du fonctionnement de la banque au quotidien et qu'elle ait accès à toutes les activités conduites par l'organisation bancaire.

2.1 CADRE DE L'ETUDE

Cette partie s'articulera sur trois axes :

- la présentation de l'UEMOA avec son histoire, ses objectifs et son fonctionnement
- la présentation du marché bancaire sénégalais
- et enfin la présentation de la CBAO où nous parlerons de son histoire de son fonctionnement et des produits qu'elle commercialise.

A. PRESENTATION DE L'UEMOA¹⁰

1. Historique de l'UEMOA

Au lendemain de leur accession à l'indépendance, six pays de l'Afrique Occidentale membres de la Zone Franc - Bénin (alors Dahomey), Burkina Faso (alors Haute Volta), Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal et Togo (en 1963) - ont créé, le **12 mai 1962**, l'Union monétaire Ouest-Africaine (UMOA), manifestant ainsi leur volonté de coopération monétaire à la fois entre eux, au sein d'une union, et avec la France au sein de la Zone Franc. Le Mali n'a adhéré à l'UMOA qu'en juin 1984, après avoir demandé en 1967 sa réintégration dans la Zone Franc.

En 1973, le Traité de l'UMOA a été révisé, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a été dotée de nouveaux statuts, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) a été créée et de nouveaux accords de coopération avec la France ont été signés. Des mécanismes de régulation, garants de la cohésion et de la stabilité monétaire de l'Union, ont été introduits dans les nouveaux textes.

Le **17 avril 1975** fut signé le traité instituant la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest par six pays de l'Afrique de l'Ouest à savoir : la Côte d'Ivoire, la Haute-Volta (Burkina Faso), le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal.

¹⁰

Source : www.izf.net

Grâce à un environnement monétaire plus stable - monnaie commune, ancrage au franc français et règles de gestion monétaire - les pays membres de l'UMOA, comme d'ailleurs les autres pays de la Zone Franc, ont connu, en moyenne, de meilleures performances économiques que les autres pays d'Afrique sub-saharienne. La croissance économique a été en général supérieure à la croissance démographique, ce qui a permis d'améliorer les conditions de vie des populations.

Dans les années 80, deux chocs externes majeurs ont largement contribué à déstabiliser les économies de l'Union et à renverser la croissance économique : l'effondrement des prix des matières premières, sources importantes des recettes d'exportation, et l'appréciation réelle du Franc CFA, sous l'effet combiné de la hausse du Franc français et l'ajustement à la baisse des taux de change des pays voisins hors Zone Franc.

Jusque-là, les autres volets de la politique macro-économique, notamment les politiques budgétaires, ont toujours fait l'objet d'une gestion autonome de la part de chaque Etat. Cette situation a entraîné des distorsions croissantes entre les différents volets de la politique économique, une instabilité du cadre macro-économique et une faible efficacité de la politique monétaire.

La globalisation croissante des marchés ajoutée à une exacerbation sans précédent de la concurrence et de la tendance à la multiplication des blocs régionaux, caractéristiques des profondes mutations de l'environnement économique international, ont rendu urgente la relance effective de l'intégration économique. La modification de la parité de la monnaie commune a rendu encore plus impérieuse cette urgence, au regard de la nécessité de consolider les gains de compétitivité liés à cette décision et de permettre aux pays de l'Union de renouer avec la croissance.

C'est ainsi que guidés par la préoccupation majeure de relancer le processus d'intégration en Afrique de l'Ouest en partant du socle que représente l'UMOA, les chefs d'Etat de l'Union avaient demandé, en **Mars 1990**, au Gouverneur de la BCEAO de leur soumettre un schéma d'intégration économique : La Mauritanie était membre de la CEAO mais n'était pas membre de l'UMOA, le Togo n'était pas membre de la CEAO mais était Membre de l'UMOA.

Entrepris depuis **juin 1991** à l'instigation de la France avec le soutien de l'Union Européenne, le projet de création de l'UEMOA s'est finalement concrétisé **le 10 janvier 1994** à Dakar au

Sénégal deux jours avant la dévaluation du franc CFA. Le traité constitutif de l'Union est entré en vigueur le **1^{er} août** de la même année après ratification par les sept (07) Etats membres fondateurs que sont : le Bénin, le Burkina- Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Trois (03) ans plus tard, c'est-à-dire le **02 mai 1997**, les Etats signataires étaient rejoints par la Guinée-Bissau qui devenait de ce fait, le huitième (8^e) membre de l'Union. La Commission -organe exécutif de l'Union- ainsi que la Cour de Justice de l'UEMOA s'installaient le **30 janvier 1995** à Ouagadougou. La première Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UEMOA s'est tenue le **10 mai 1996**.

2. Principaux objectifs de l'UEMOA

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été créée pour répondre aux trois (03) préoccupations suivantes :

- A. l'organisation à brève échéance, autour de la monnaie commune, d'une convergence accrue des politiques macro-économiques nationales
- B. le décloisonnement effectif des marchés nationaux et leur fusion en un marché unifié d'une taille compatible avec les exigences de rentabilité des investissements requis pour la relance de la croissance économique dans les Etats membres ;
- C. et l'instauration des conditions de nature à optimiser l'exploitation des potentialités économiques des Etats membres, en accroissant les opportunités d'échanges intra régionaux.

Pour faire face au défi de l'intégration, gage de survie des Nations dans le monde de demain, l'UEMOA s'est fixée cinq (05) objectifs prioritaires à savoir :

- 1. Renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- 2. Assurer la convergence des performances et des politiques économiques des Etats membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale ;
- 3. Créer entre les Etats membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée ainsi que sur un Tarif Extérieur Commun et une politique commerciale commune ;

4. Instituer une coordination des politiques sectorielles nationales, par la mise en oeuvre d'actions communes et éventuellement de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, transports et télécommunications, environnement, agriculture, énergie, industrie et mines ;
5. Harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des Etats membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

3. Les institutions de surveillance dans l'UEMOA

La surveillance rigoureuse des activités bancaires et financières dans l'UEMOA est aujourd'hui une réalité : une même législation est applicable dans tous les pays de l'Union et des instruments fiables, autonomes et dotés des pouvoirs les plus étendus ont été mis en place : la Commission bancaire de l'UEMOA et le Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers.

a. Le cadre historique de la nécessité de l'assainissement du secteur bancaire:

Les secteurs bancaires des Etats de l'Afrique de l'Ouest ont connu, dans les années 70 et 80, une longue période de dégradation des bilans de nombre de leurs établissements. L'emprise des Etats sur la distribution des crédits, le rôle trop formel des Conseils d'administration, la faiblesse de la réglementation et de la surveillance des établissements, des nominations trop « politiques » des dirigeants, ... en ont été les principales causes.

Les banques dites « de développement », par opposition aux banques dites « commerciales » se sont particulièrement éloignées des règles de l'art du métier de banquier et de nombreux projets « hasardeux » ont été ainsi financés sur les bases de dossiers très faibles, d'instructions insuffisantes quand il ne s'agissait pas d'injonctions gouvernementales. Les « banques commerciales » à capitaux mixtes étrangers et étatiques, dans des proportions variables, sont plus largement restées à l'écart de ces déviations et ont connu une dégradation moindre, voire une absence de dégradation pour certaines, de leur situation.

Une vaste reprise en main du secteur s'est imposée dans la seconde moitié des **années 80** et l'assainissement des secteurs bancaires a rapidement été une des pièces maîtresses des programmes d'ajustement structurels de ces pays. Les opérations ont été longues et douloureuses : liquidation de la plupart des banques « de développement », cessions totales ou

partielles des participations des Etats au capital des banques, logement des créances douteuses dans des sociétés de recouvrement, établissement des listes des créanciers et mise au point de programmes de remboursement, etc. L'assainissement a nécessité un appui technique et financier très important des principaux bailleurs de fonds de la Zone et notamment de la France.

On peut dire, aujourd'hui, que l'assainissement du secteur bancaire de la zone de l'UEMOA est réalisé et aussi, et surtout, que les dispositions nécessaires ont été prises pour éviter de nouvelles dérives.

b. La réglementation du secteur bancaire:

Une même loi portant réglementation bancaire s'applique à tous les pays membres de l'UEMOA; elle y définit les activités bancaires.

Le secret professionnel n'est pas opposable à la Commission bancaire.

Lorsque la Commission bancaire constate qu'une banque ou un établissement financier a manqué aux règles de bonne conduite de la profession, compromis son équilibre financier ou pratiqué une gestion anormale sur le territoire d'un Etat membre, ou ne remplit plus les conditions requises pour le maintien de son agrément, elle peut, avant toute sanction, adresser à l'établissement en cause :

- soit une mise en garde
- soit une injonction à l'effet notamment de prendre, dans un délai déterminé, les mesures de redressement nécessaires ou toutes mesures conservatoires qu'elle juge appropriées.

La banque ou l'établissement financier qui n'a pas déféré à cette injonction est réputé avoir enfreint la réglementation bancaire.

Lorsqu'il est constaté une infraction à la réglementation bancaire, l'établissement en cause peut, après avoir été entendu ou dûment convoqué ou invité à présenter ses observations par écrit, encourir une ou plusieurs des sanctions disciplinaires suivantes :

- l'avertissement
- le blâme

- la suspension ou l'interdiction de tout ou partie des opérations
- toutes autres limitations dans l'exercice de la profession
- la suspension ou la démission d'office des dirigeants responsables
- le retrait d'agrément

Une procédure de recours contre les décisions de la Commission bancaire peut être engagée par l'établissement concerné dans un délai d'un mois suivant la communication de la décision de la Commission bancaire. La requête est soumise au Conseil des ministres de l'Union. Ces sanctions ne sont pas exclusives des sanctions pénales ou autres encourues.

c. La surveillance des marchés financiers : le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers

Le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers est un organe de l'Union Monétaire Ouest Africaine, créé **le 3 juillet 1996** par décision du Conseil des Ministres de l'UEMOA. Son siège est à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Le Conseil Régional est chargé d'une mission générale de protection de l'épargne investie en valeurs mobilières et en tout autre placement donnant lieu à appel public à l'épargne sur l'ensemble du territoire des États de l'Union Monétaire Ouest Africaine.

A ce titre, il est seul habilité à :

- réglementer et à autoriser, par la délivrance d'un visa, les procédures d'appel public à l'épargne par lesquelles un agent économique émet des titres ou offre des produits de placement dans l'Union, que ceux-ci fassent ou non l'objet d'une inscription à la cote de la Bourse Régionale ;
- formuler le cas échéant, un veto sur l'émission et le placement par appel public à l'épargne de nouveaux produits financiers susceptibles d'être négociés en bourse.
- à contrôler l'ensemble des intermédiaires du marché. A cet effet, il agrée la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières, le Dépositaire Central/Banque de Règlement ainsi que les intervenants commerciaux : les sociétés de gestion et d'intermédiation, les sociétés de gestion de patrimoine, les apporteurs d'affaires, les conseils en valeurs mobilières et les démarcheurs ;
- autoriser les agents des structures privées à exercer les métiers de la bourse, par la délivrance de cartes professionnelles.

L'organisation du Conseil Régional a été conçue en fonction de trois impératifs : l'autonomie administrative et financière gage de sa crédibilité; la représentation de l'intérêt public communautaire; la capitalisation de l'expertise et les compétences nécessaires au bon fonctionnement du marché.

Le Président du Conseil Régional (actuellement M. Léon NAKA) est nommé, pour trois ans, par le Conseil des Ministres parmi les représentants des Etats. Le Conseil Régional se réunit en session ordinaire au moins deux fois par an et publie un rapport annuel de ses activités. Pour permettre un fonctionnement permanent de l'institution, il est créé au sein du Conseil Régional, un Comité Exécutif de quatre membres qui se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins tous les trois mois.

B. PRESENTATION DU MARCHE BANCAIRE SENEGALAIS¹¹

Le paysage bancaire sénégalais a connu une forte évolution entre 2004 et 2006 avec l'ouverture de cinq (05) nouvelles banques notamment la Banque Régionale de Solidarité (BRS - Sénégal), la Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique de l'Ouest (BIMAO), créée par la Confédération des Caisses Mutualistes d'Afrique de l'Ouest, Attijariwafa Bank Sénégal, une filiale de Attijariwafa Bank Maroc, qui a racheté la BST et la CBAO pour devenir CBAO Groupe Attijariwafa Bank, de la Banque Atlantique Sénégal, une filiale de Atlantic Financial Group et de International Commercial Bank Sénégal.

Ces cinq (05) nouvelles banques portent le nombre total de banques en activité à dix sept (17).

Les banques sénégalaises, avec 167 agences et bureaux soit 22% du total de l'Union en 2005, disposent du réseau le plus étoffé de l'Union après le Mali.

Toutefois, une bonne partie du réseau reste concentrée dans la région de Dakar et son agglomération.

L'objectif visé par cette politique d'implantation de nouvelles banques est de relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise, d'améliorer l'accès des populations aux services financiers, de lutter contre la pauvreté et de promouvoir la croissance par l'amélioration du financement des activités économiques.

11 Source : Ministère de l'Economie et des Finances : www.finances.gouv.sn

De un (1) guichet pour 100 000 habitants soit un taux de bancarisation de 4%, le taux de bancarisation est passé à 5% soit 1.5 guichets pour 100 000 habitants.

Toutefois, il conviendra de renforcer les politiques et de remettre en œuvre les recommandations des différentes études en vue d'accélérer ces tendances et permettre au secteur de jouer pleinement son rôle dans le financement de l'économie en général, en particulier dans la mise en œuvre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA).

Quant aux établissements financiers, leur nombre, contrairement à celui des banques, n'a pas connu une grande évolution. L'agrément de Sénégal Factoring (SENFAC) en 2005, une société spécialisée dans l'affacturage, le porte à trois (03).

La densification du réseau bancaire au Sénégal s'est accompagnée d'une augmentation des parts de marché des établissements de crédit du Sénégal. Ainsi, en 2005, le total de leurs bilans s'établit à 1761 milliards soit une progression d'environ 12% par rapport à 2004 et la part de marché représente 26% du marché de l'Union en 2005 occupant ainsi la deuxième position derrière la Côte d'Ivoire.

C. PRESENTATION DE LA CBAO

Filiale d'Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb et huitième au niveau Africain, la CBAO Groupe Attijariwafa bank, résultat de la fusion entre la CBAO et Attijari bank Sénégal se veut une banque au service de tous les sénégalais et leader sur le marché.

Le nouvel ensemble s'engage à l'édification d'une grande institution sénégalaise, porteuse de progrès et de développement pour tous nos partenaires.

A travers l'acquisition de CBAO et la fusion par voie d'absorption d'Attijari bank Sénégal, le Groupe Attijariwafa bank accompagné de ses actionnaires de référence ONA et SNI, confirme son ambition de poursuivre son développement en Afrique de l'Ouest et sa volonté de faire de son implantation au Sénégal une tête de pont pour la réalisation de ses ambitions dans la région.

L'ambition du groupe est de proposer des services bancaires et financiers, modernes et adaptés, afin de favoriser l'accès de tous les sénégalais à des réseaux d'échanges économiques

élargis. La CBAO Groupe Attijariwafa bank souhaite également mettre en ouvre une approche spécifique pour les sénégalais résidents à l'étranger : un réseau de proximité en Europe, et des produits de transferts efficaces à des coûts compétitifs avec des mécanismes performants de réinvestissement dans le pays d'origine. Enfin, le nouvel ensemble se veut un vecteur de la coopération Maroc-Sénégalaise en termes d'échanges commerciaux et d'investissements, le Sénégal devenant à terme, le « hub » du groupe pour son développement sur l'Afrique Occidentale et servir de modèle référence.

Plusieurs facteurs clés constituent notre force, à savoir :

- **L'appartenance à un grand groupe :**

La nouvelle banque va bénéficier des avantages liés à l'appartenance à un groupe présent dans plusieurs pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique, du Maghreb, etc. Aussi elle pourra bénéficier de toute l'expertise d'Attijariwafa bank qui est leader dans le domaine bancaire au Maghreb.

- **Le premier réseau bancaire :**

Notre clientèle dispose d'un réseau de 58 agences bancaires réparties sur tout le territoire, avec la coexistence des deux réseaux de transfert d'argent que sont Western Union (70 agences dédiées) et MoneyGram (19 points), offrant une plus large palette à la clientèle.

- **La complémentarité sectorielle :**

Le nouvel ensemble, CBAO Groupe Attijariwafa bank est positionné sur des marchés complémentaires : le segment des « Petites et Moyennes Entreprises » et des « Très Petites Entreprises » d'une part et le segment « Grandes Entreprises », Entreprises publiques et Entreprises d'Etat d'autre part. Avec des atouts intéressants par rapport au marché des « Sénégalais Résidants à l'Etranger ».

- **Les ressources humaines :**

Plus de 1 000 personnes au service de la clientèle. Une force de vente de qualité, des hommes et des femmes d'expérience.

- **Une gamme de produits et services plus large :**

Désormais, nos clients bénéficient d'une offre commerciale enrichie des produits des deux banques.

1. Historique

La CBAO Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari bank Sénégal. Créée il y a un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) a, tout au long de son histoire eu à changer de nom à plusieurs reprises : d'abord « **Banque de l'Afrique Occidentale** » à sa création, puis la « **Banque Internationale de l'Afrique Occidentale** », capitalisant ainsi une vaste expérience tant dans le domaine du financement des économies africaines que dans celui des opérations internationales, notamment du commerce intra africain et avec le reste du monde. Elle a de nouveau changé de nom en janvier 1993, devenant : la **COMPAGNIE BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE**.

La Création de la CBAO date de 1853 ce qui fait d'elle la plus ancienne de la région. Elle a réalisé ses premières opérations sous la dénomination de « **Banque du Sénégal** ». Elle deviendra ensuite la « **Banque de l'Afrique Occidentale** », puis la « **Banque Internationale de l'Afrique Occidentale** », capitalisant ainsi une vaste expérience tant dans le domaine du financement des économies africaines que dans celui des opérations internationales, notamment du commerce intra africain et avec le reste du monde. Elle a de nouveau changé de nom en janvier 1993, devenant : la **COMPAGNIE BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE**. Ce changement traduit la mutation récente de la banque ainsi que ses nouvelles ambitions dans le sens de la constitution d'un grand groupe financier à vocation régionale.

Mais avant cela, en 1980, décision fut prise de filialiser les entités du réseau et la BIAO-Sénégal fut créée avec pour actionnaires.

- **African Trust International : 65%**
- **Etat du Sénégal : 35%**

La décennie qui suivit la création de la filiale sénégalaise fut douloureuse ; l'environnement économique international s'est détérioré à la suite du second choc pétrolier. Une nouvelle période de sécheresse sévit ; le coût des ressources se renchérit. Les banques du Sénégal ont alors souffert de la dégradation de la situation des entreprises, mais aussi d'une gestion qui

sera plus tard qualifiée de laxiste. Les pertes de la BIAO-Sénégal s'accumulèrent rendant indispensable la mise en œuvre d'un plan de restructuration en 1988. Le capital de la banque fut alors reconstitué et porté à 1,1 milliard de FCFA et des particuliers y feront leur entrée. Sa nouvelle restructuration est alors la suivante :

- **El Hadj Djily MBAYE : 10%**
- **Jean Claude MIMRAN : 10%**
- **Etat du Sénégal : 25%**
- **African Trust International : 55%**

A la faveur de cette restructuration, la taille de la banque fut fortement réduite. Les effectifs baissèrent de plus de la moitié après les départs de 150 agents. Le réseau fut réduit à deux agences et au siège après la fermeture de sept agences et bureaux.

Il y a de remarquer que cette restructuration aura uniquement donné une solution au problème des charges d'exploitation sans que ne fut traité celui du bilan de la banque déjà lourdement compromis par des créances douteuses et litigieuses insuffisamment approvisionnées.

La restructuration de 1988 est donc restée incomplète. Et en 1989, les brusques retraits opérés par le déposant le plus important de la banque créent une grave crise de liquidité au niveau de la BIAO-Sénégal tandis que dans le même temps un projet de liquidation du réseau BIAO conçu par le nouvel actionnaire majoritaire (Banque Nationale de Paris) se fait connaître.

Au sein de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) est chargé par les Etats de concevoir un scénario alternatif à celui de la BNP : il portera le nom de son gouverneur, Alassane OUATTARA.

Pour la BIAO-Sénégal, le redressement s'articule autour des axes suivants :

1. retrait de l'actionnaire majoritaire après sa participation à la couverture de la situation nette négative de la BIAO-Sénégal à hauteur du pourcentage détenu ;
2. apurement de l'intégralité des pertes ;
3. couverture à 100% des créances douteuses par la constitution de provisions par l'ensemble des actionnaires ;
4. reconstitution du capital avec des actionnaires appartenant en majorité au secteur privé.

L'application des points (1), (2) et (3) ramena la situation nette de la banque à zéro franc.

Les nouveaux actionnaires pressentis ayant eux-mêmes procédé à l'audit des comptes, des besoins complémentaires d'apurement ont été mis à jour après que fut perçue la contribution de l'ex-actionnaire majoritaire. Ce déficit résiduel a donc été pris en charge par l'Etat du Sénégal dans le cadre d'une convention datée du 14 septembre 1990. Cela explique la présence au bilan de la BIAO-Sénégal du montant encore important créances douteuses non provisionnées dont la transformation en bons du Trésor en compte courant est prévue avant la fin de l'année 1993.

Le capital fut doublé et intégralement libéré conformément aux dispositions de la loi bancaire et dans le souci du respect des ratios prudentiels de la BCEAO (en particulier le ratio fonds propres/risques dont le minimum toléré est de 6%).

La configuration immédiate du capital après sa libération fut la suivante :

- **Etat du Sénégal : 10%**
- **Portage par l'Etat pour la future société holding : 19%**
- **Groupe MIMRAN : 46%**
- **Autres privés : 25%**

En juin 1991, l'Etat du Sénégal décidait de mettre fin au portage de 19% du capital qu'il assurait pour le compte de la société » holding en cours de création et qui, dans la conception initiale du plan « OUATTARA » devait regrouper en plus de quelques actionnaires particuliers :

- La Meridian Bank (MIBL) ;
- La Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) ;
- La Société Financière Internationale (SFI) ;
- Une banque commerciale européenne.

L'Etat du Sénégal fit à MIBL en juin 1991 une offre de vente des 19% réservés à la future société holding qui n'a pas été finalisée. L'acheteur fut en définitive le groupe MIMRAN qui a ainsi provisoirement porté son niveau de participation au capital de la BIAO-Sénégal à 65%.

Des négociations ont ensuite eu lieu entre le Groupe MIMRAN et la MIBL, cette dernière conditionnant son entrée au sein du capital de la BIAO-Sénégal à la signature d'une convention d'assistance technique. Ledit texte fut examiné par le Conseil d'administration de la banque qui le jugea léonin et adressa ses observations à la direction de la MIBL par courrier en date du 1^{er} octobre 1991. Cette lettre est restée sans réponse et la BIAO-Sénégal a décidé de rechercher de nouveaux actionnaires dans le cadre d'un relèvement de son capital avec pour objectif d'y faire entrer :

- la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)
- la Société Financière Internationale et
- une grande banque européenne.

Malgré la reconstitution du capital de la BIAO-Sénégal, la reprise de ses opérations restait liée à la reconstitution rapide d'un réseau de correspondants. Les banques ci-dessous lui ont permis de poursuivre son activité à l'international :

- Crédit Commercial de France
- Caisse Centrale des Banques Populaires (France)
- Banque Générale du Commerce
- Citibank
- D.G. BANK (Allemagne)
- Ancien réseau africain BIAO, etc.

Au-delà de difficultés traversées en 1990, les nouveaux actionnaires et dirigeants de la BIAO-Sénégal avaient décidé de faire reposer l'avenir de la banque sur une ambition de reconquête.

La première phase de cette reconquête, celle du redressement s'est achevée en janvier 1993 par le changement de dénomination de la BIAO-Sénégal devenue la **Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO)**.

Les principales raisons qui l'ont justifié étaient que :

- la BIAO-Sénégal a traversé une crise aiguë qui a entaché sa réputation tant locale qu'internationale ;
- elle n'avait plus depuis juin 1990 aucun lien juridique avec la BIAO-SA son ancienne maison mère qui a été liquidée ;

- son actionnariat a été profondément modifié ;
- un nouveau réseau de correspondants a été bâti ;
- la dénomination « BIAO » a été reprise par un groupe bancaire auquel la BIAO-Sénégal n'appartenait pas.

L'ensemble de ces raisons et l'expérience de deux années de fonctionnement ont convaincu les nouveaux dirigeants qu'un changement de la dénomination de l'établissement s'imposait. Il permettait notamment :

- de marquer les importants changements intervenus dans la vie de l'institution qui doit cesser d'être perçue comme une « **ancienne banque en crise** » et donc parfois encore suspectée ;
- d'éviter les réactions négatives à l'endroit de l'établissement de la part de correspondants étrangers ;
- de distinguer la BIAO-Sénégal d'un nouveau groupe bancaire portant la même dénomination et dont la malheureusement la communauté financière internationale se méfie.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la BIAO-Sénégal réunie le 25 novembre 1992 a par conséquent décidé le changement de la dénomination de la banque à l'occasion de son 140^e anniversaire.

Les actionnaires ont toutefois eu le souci d'une nécessaire continuité. Ils ont retenu de ne pas trop s'écarter de l'ancienne dénomination de la banque et de retrouver une « sonorité » rappelant le passé prestigieux de la Banque de l'Afrique de l'Ouest (BAO). C'est ainsi que la nouvelle dénomination de la banque est devenue : **Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO)**.

La stratégie mise en œuvre par la banque visait donc l'accroissement de ses parts de marché tant au plan des ressources qu'au plan des emplois, objets des deux premières parties du présent chapitre. En outre, cette stratégie visait bien évidemment la restauration de la rentabilité perdue de la banque.

Le capital social de la CBAO s'élevait à 9 milliards de francs CFA et est partagé comme suit :

- **Groupe MIMRAN : 79%**

- **Etat du Sénégal : 9%**
- **Autres privés : 12%**

En novembre 2007, le groupe Attijariwafa bank du Maroc, accompagné par ses actionnaires de référence (ONA, SNI) a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) auprès du Groupe Mimran. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de la CBAO qui a constaté sa recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafa bank, par cette acquisition, réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest.

Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijariwafa bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijari bank Sénégal. Le capital social de la CBAO, Groupe Attijariwafa bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450 millions de francs CFA et est partagé comme suit :

- **Groupe Attijariwafa bank (Maroc) : 79,15%**
- **Etat du Sénégal : 9%**
- **Autres Privés : 12%**

La CBAO Groupe Attijariwafa bank est dirigée depuis la mi-juillet 2008 par M. Abdelkrim RAGHNI.

▪ **Fiche d'identité du Groupe Attijariwafa bank :**

Le Groupe Attijariwafa bank c'est plus de 8 000 employés, 766 agences dont plus de 80% au Maroc, près de 35 points de vente à l'étranger et plus d'un million de clients. Le Groupe Attijariwafa bank est le n°1 des services bancaires au Maroc. En développant de véritables expertises dans tous les métiers de la banque et de la finance, Attijariwafa bank a réussi à se hisser en leader incontesté des crédits à l'économie et des crédits à la consommation, des activités de corporate banking et de banque d'investissement, de la gestion d'actifs et des métiers de la bourse, du leasing et de la bancassurance. Le groupe fait également office de référence dans les opérations de financement initiées par

les grands groupes marocains et internationaux dont il est devenu le conseil et le partenaire privilégié.

Au 31 décembre 2007 un total bilan consolidé de 12,233 milliards de FCFA (27,5 milliards USD), un produit net bancaire de 507,6 milliards de FCFA, soit 11 milliards USD, des fonds propres de 978,3 milliards de FCFA soit 2,2 milliards USD (part du groupe) et un résultat net de 141,7 milliards de FCFA soit 318 millions USD (part du groupe).

▪ Valeurs

L'organisation de la CBAO Groupe Attijariwafa bank repose sur une structure en réseau composée d'hommes et de femmes qui ont choisi de partager librement des valeurs sûres à savoir :

- **Le professionnalisme :** En tant que prestataire de service, notre souci est d'offrir à notre clientèle un service de qualité. A cet effet, nous devons faire preuve de professionnalisme c'est à dire une certaine exigence de compétence, de rigueur et d'expertise, d'amour du métier et du travail bien fait.
- **L'esprit d'équipe :** C'est privilégier l'équipe et l'entreprise par rapport à l'intérêt personnel. C'est également instaurer un climat social favorable. C'est enfin, grâce à notre travail collectif et organisé, avoir l'envie de voir gagner le groupe.
- **La création de valeur :** La rentabilité des différentes structures composant le groupe est la garantie de leur survie, la condition de leur indépendance, le déterminant de leur croissance.

2. Organisation de la CBAO

Pour mieux assurer sa mission, la CBAO est dirigé par un Administrateur Directeur Général assisté dans ses tâches par deux directeur généraux adjoints sous la supervision du Conseil d'Administration.

La CBAO comprend dans son organigramme les structures suivantes :

a. La Direction Générale

Cette direction est dirigée par un Administrateur Directeur Général nommé par le Conseil d'administration. L'administrateur assure la gestion de la banque. Il représente la société dans

ses rapports avec les tiers. Il a le pouvoir de rejeter qu'elle qu'en soit l'importance, toutes opérations non conforme à la réglementation bancaire. Deux départements lui sont directement rattachés à savoir le Département de Marketing et le Contrôle Général.

- **Le Département marketing :**

Ce département a pour principale tâche de faire l'étude des marchés liés à des produits nouveaux à offrir aux clients. Ce département supervise le service qui lui est directement rattaché à savoir le service Communication et relations presse qui a pour objectif d'élaborer des plans de communication, d'assurer le marketing des produits et service nouveaux, de chercher et de divulguer l'information.

- **Le Contrôle Général :**

Il est chargé du contrôle et du pointage des opérations de saisie. Il contrôle également le respect des procédures. Il assiste aussi les services Contrôle interne, Engagements, Audit interne et Organisation qu'il regroupe.

L'Administrateur est assisté dans ses travaux par deux directions générales dont l'une est chargée de l'exploitation et l'autre, de l'administration

b. Direction Générale Adjointe en charge de l'Exploitation (DGAE) :

Elle assiste le directeur général dans le domaine de l'exploitation. Cette direction générale est composée de la direction de la clientèle privée institutionnelle (DCPI), la direction du réseau (DR), la direction de la clientèle entreprise (DCE), la direction des opérations (DO) et le service ouverture des comptes.

- **La direction de la clientèle privé et institutionnelle (DCPI) :**

Elle est chargée de la gestion du fond de commerce constitué par la clientèle, des particuliers et institutionnelles (PME, PMI), de l'étude et de la gestion des dossiers de crédits aux particuliers.

- **La Direction de la clientèle Entreprises (DCE) :**

Elle a pour mission principale la gestion du fond de commerce des grandes sociétés nationales et internationales.

- **Direction du réseau (DR)**

Elle a pour rôle principal la coordination des actions menées dans les différents bureaux et agences et peut proposer à la direction générale l'opportunité d'ouvrir des bureaux ou agences dans une zone déterminée.

- **La Direction des Opérations (DO) :**

Cette direction a pour mission la gestion des transactions externes par rapport à l'étranger. Elle est composée des services Transfert et Rapatriement, CREDOC / REMDOC, Chèques et Effets

- **Le Service ouverture de comptes :**

Ce service est chargé d'ouvrir des comptes de client et les affecter à un gestionnaire. Ce gestionnaire peut se trouver dans la DCPI ou dans la DCE. Il peut procéder à la clôture de compte sur instruction de la direction générale.

c. Direction Générale Adjointe en charge de l'Administration (DGAA) :

Il assiste aussi le directeur général dans ses fonctions et supervise les autres organes de la banque à savoir :

- **La Direction Juridique et Fiscale (DJF) :**

Il est chargé de suivre des dossiers à caractère contentieux et du recouvrement juridique des créances compromises. Il sert de liaison entre banque et instances juridiques.

- **La Direction du Système d'Information (DSI) :**

Cette direction gère le logiciel de la banque Delta. Elle fait le retraitement des enregistrements comptables de la journée et assiste la sécurité de la production informatique.

- **Le Département Gestion Budgétaire et Contrôle de Gestion :**

Ce département est chargé d'étudier la rentabilité, les performances et les budgets. Elle s'occupe aussi la comptabilité analytique.

- **La Direction de la Comptabilité (DC) :**

Sa mission est de procéder à l'enregistrement comptable mais aussi la suivie des comptes de la clientèle afin de déterminer un résultat fidèle à l'activité de la banque.

Ce département est divisé en trois services que sont : le service de rapprochement et fiscalité, le service de la BCEAO ainsi que le service des arrêtés et contrôle des comptes de la clientèle.

- **La Direction de l'Administration des Ressources Humaines (DARH) :**

Elle a pour attribution de coordonner toutes les actions liées à la gestion administrative et juridique des ressources humaines. Elle se charge également de la formation et du recrutement des agents.

- **Le Département des Risques :**

Ce département a pour mission d'assurer la surveillance des risques de crédit de la clientèle.

3. Produits commercialisés

a. Clientèle Particuliers

❖ Les comptes

➤ Compte chèque

C'est une convention par laquelle la banque s'oblige à garder les avoirs déposés et à exécuter les ordres du client à concurrence du montant des valeurs disponibles.

➤ Compte d'épargne

Les comptes sur livrets (communément appelés compte d'épargne) sont des comptes produisant des intérêts sur la base d'un système de dates de valeur définis ainsi qu'il suit :

- Tout versement est comptabilisé valeur premier jour de la quinzaine suivant la date de l'opération
- Tout retrait est comptabilisé valeur fin de la quinzaine précédant la date de l'opération

Les comptes d'épargne ne peuvent être ouverts qu'au profit de personnes. L'ouverture de ces au nom du mineur ne peut être effectuée que dans la mesure où la législation locale le permet, et conformément aux règles édictées. En principe le mineur devra toujours être représenté par ses parents ou à défaut par un tuteur.

Trois produits d'épargne sont proposés aux clients de la CBAO :

- L'épargne Classic
- L'épargne Jeunes (pour les moins de 30 ans)
- L'épargne « Xewël »

❖ **Les Cartes bancaires**

Depuis le 29 janvier 2008 la CBAO a changé de système monétique pour passer aux cartes à puce. A cet effet, elle a lancé de nouvelles cartes bancaires à débit immédiat ou différé, utilisables au Sénégal et à l'étranger et adaptées à chaque segment de sa clientèle.

Le nouveau système présente un niveau de sécurité présenté comme le meilleur et en adéquation avec l'évolution de la technologie bancaire.

Ces cartes sont les suivantes :

- **VISA Premier :**

Elle est acceptée mondialement par plus de 23 millions de commerçants et 1 millions de distributeurs automatiques dans plus de 200 pays du réseau VISA. C'est une carte à débit différé pour les paiements. Le coût est de 150 000 F par an.

- **VISA Classic :**

Elle permet de régler les achats ou de retirer de l'argent au Sénégal et partout dans le monde, dans près de 220 pays, grâce au premier réseau mondial, le réseau VISA. Elle permet également de régler les dépenses en payant de manière différée en toute sécurité. Le coût de votre VISA Classic est de 50 000 F/an.

- **VISA Electron Compte courant :**

Cette carte s'adresse aux titulaires de comptes cheque. Son coût est de 20 000 F/an.

- **VISA Electron Compte épargne :**

Comme son nom l'indique, elle s'adresse aux titulaires de compte Epargne. Son coût est de 10 000 F/an.

- **VISA Business :**

C'est une carte universelle qui s'adresse aux professionnels en leur permettant d'effectuer leurs achats et de régler leurs fournisseurs partout et à tout moment. Son coût est de 90 000 F/an.

- **Mastercard Standard :**

Elle permet des retraits d'argent (débit immédiat), et des paiements en différé. Le coût de cette carte est de 50 000 F/an.

- **Mastercard Business :**

Acceptée par plus de 21 millions de commerçants dans le monde (240 pays), la Mastercard business permet de régler tout type de dépenses professionnelles (y compris les petits achats) : hôtel, avion, train, péages d'autoroute, carburant, restaurants...). Son coût est de 90 000 F/an.

- **Kalpé :**

C'est une porte monnaie électronique et une carte privative, avec un plafond à hauteur du solde disponible. La carte Kalpé permet de conserver son argent en toute sécurité et de payer vos factures d'électricité auprès des différents points de paiement Kalpé. Toute personne qui le désire peut souscrire à la carte Kalpé, qu'il soit client ou non de CBAO. Cette carte est destinée au grand public et a une durée de validité de 2 ans. La carte Kalpé est gratuite.

- **La carte Salaires :**

C'est une carte privative à débit immédiat destinée aux entreprises, avec un plafond à hauteur du solde disponible. Sa durée de validité est de 2 ans. La carte salaire permet aux employés non bancarisés et payés jusqu'ici au billetage, de pouvoir accéder aux guichets automatiques de la CBAO 24 h/24 et 7j/7. Son coût est de 10 000 FCFA/an, supporté par les entreprises qui la mettent à disposition de leurs employés.

❖ **Les crédits**

La CBAO offre différents types de crédits aux particuliers avec entre autres :

- **Le crédit immobilier :** dont tout client titulaire d'un compte chèque et disposant de revenus justifiés peut bénéficier. C'est un prêt à long terme destiné à couvrir tout ou partie d'un achat immobilier, d'une opération de construction immobilière, ou des travaux d'aménagement sur un bien immobilier déjà existant.

- **Le crédit à la consommation** : il est destiné à financer, principalement, les besoins de consommation de la clientèle. La durée de remboursement n'excède pas soixante (60) mois.
- **Le découvert** : C'est un crédit à court terme par lequel la banque autorise son client à prélever sur son compte des fonds pour un montant supérieur à ses disponibilités propres, pour un temps et moyennant un taux déterminé à l'avance. Il concerne tout client disposant d'un compte chèque et ayant domicilié ses revenus (ex: salaire, loyers....) dans ce compte. La durée du crédit est d'un an renouvelable.

b. Clientèle Entreprises

❖ Compte courant Société

La CBAO offre un compte courant pour chaque type de société. En effet, un compte est prévu pour les SA, les GIE, les SARL, les entreprises individuelles...

❖ Le Terminal de Paiement Electronique (TPE)

Il s'agit d'un équipement électronique permettant à une entreprise ou un commerçant d'accepter et de traiter les paiements par cartes bancaires (VISA ou Mastercard).

❖ Les crédits

➤ Financement du cycle d'exploitation

- Escompte
- Facilité de caisse
- Découvert
- Crédit par signature

➤ Financement des investissements

- Crédit Court Terme : jusqu'à 2 ans
- Moyen Terme : de 2 à 7 ans
- Crédit long Terme : au delà de 7 ans.

2.2 ECHANTILLONNAGE DE LA CIBLE

Le site de notre étude étant la CBAO où nous avons effectué notre stage du 01 avril au 31 mai, nous avons tout naturellement retenu d'interroger la Comptabilité ainsi que services d'Audit interne et de Contrôle Interne en la personne des plus hauts responsables.

2.3 INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE

Pour réduire les problèmes sur les risques, avoir les informations, atteindre nos objectifs et répondre aux hypothèses soulignées plus haut, nous avons utilisé comme méthodologie des entretiens et une analyse documentaire.

- **Les guides d'entretien**

Notre étude étant essentiellement qualitative, nous avons conçu trois (3) guides d'entretien ne contenant que des questions ouvertes et semi ouvertes selon le principe de l'entonnoir renversé. Ces instruments ont été administrés pendant la période allant du 17 avril au 15 mai 2009.

En guide d'illustration, nous avons mis en annexe le trois (3) guides adressés à la Comptabilité, l'Audit Interne ainsi que le Contrôle Interne.

- **La documentation**

Nombre d'ouvrages sur le contrôle interne, la banque ainsi que nos supports de cours nous ont servi de guide.

Les documents internes à la CBAO nous ont permis d'avoir beaucoup d'informations sur la banque notamment son organisation et les produits commercialisés.

2.4 DIFFICULTES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre première difficulté a été de trouver un stage, chose que nous avons fini d'obtenir au niveau de la CBAO. Par la suite, dès la phase exploratoire de nos recherches, nous nous sommes heurtés en interne à une certaine réticence due à un souci de veille concurrentielle. Malgré que nous ayons été sur lieux huit (8) heures par jour, les rendez vous n'ont pas été faciles à obtenir du fait de la surcharge quotidienne de travail des uns et des autres.

Dans cette partie nous allons rendre non sans interprétations l'ensemble des résultats obtenus après exploitation des données ainsi collectées.

3.1 ENTRETIEN AVEC LA COMPTABILITE

1. Rôle et organisation de la direction de la comptabilité

La comptabilisation dans son ensemble se fait de façon automatique à partir des saisies effectuées directement par les services opérationnels dans le système Delta, le logiciel de la banque. Il est important de noter que la comptabilisation se fait à deux (2) niveaux :

- *La comptabilité siège* qui centralise l'ensemble des opérations comptables de la banque, et assure la production des états de synthèse périodique ;
- *La comptabilité Agence ou Bureau* où les opérations (opérations de caisse, de change, ouverture de comptes, transfert d'argent Western Union MoneyGram, etc.) effectuées sont saisies directement à partir des différents modules du système Delta. La spécificité de ceux-ci est qu'il n'existe pas de personne spécifiquement dédiée au traitement comptable. Ces agences assurent l'analyse et la justification mensuelle des différents comptes mouvementés.

A cet effet, le rôle de la Direction Comptable est beaucoup plus tourné vers le contrôle, l'analyse des comptes, les arrêtés périodiques et la production des états financiers. Le Directeur de la Comptabilité est responsable de la production et du contrôle de l'information financière et comptable ; à ce titre il veille au respect des règles et principes comptables et au suivi des recommandations des commissaires aux comptes

La Direction de la comptabilité regroupe trois services à savoir :

- Le Service « Rapprochement et Fiscalité » : il est chargé d'établir des rapprochements entre les états tenus par la banque et ceux de la banque tenus par ses correspondants. Sur le plan fiscal, il gère tout ce qui est impôts (la TOB, la TVA, l'IRVM, l'impôt foncier, la patente, l'impôt sur les sociétés, les timbres sur versements espèces, la taxe sur chéquiers...);
- Le service « arrêtés et contrôles » : il est chargé des arrêtés trimestriels des comptes d'entreprises, de particuliers, d'épargnes, d'épargnes logements, de correspondants tenus dans les livres ;
- Le service « BCEAO » : qui est le correspondant de la banque centrale, il produit des états pour elle tel que l'état MCCE (qui retrace l'ensemble des mouvements sur les

comptes des correspondants extérieurs). Il est aussi chargé de la production du bilan et du résultat, du suivi des immobilisations et de la constitution des provisions.

Un tel process ne fait que confirmer notre hypothèse 1 mentionnée à la page 6 et qui veut qu' : « une banque (soit) avant tout une organisation et en tant que telle, pour être performante, elle doit fonctionner selon des principes et règles de gestion pré établies. »

2. Le manuel de procédures relatif aux règles et procédures comptables

a. Elaboration du manuel

« Oui nous en disposons. » Notre interlocuteur est formel. La banque dispose bien d'un manuel de procédures relatif aux règles et procédures comptables. Il est rédigé par les différents cabinets d'audit avec qui elle travaille et comporte, d'après notre locuteur, l'ensemble des contrôles internes fondamentaux à mettre en place pour assurer la fiabilité de l'organisation comptable, du reporting et des états financiers au regard des objectifs suivants :

- protection des actifs,
- exhaustivité des enregistrements comptables,
- réalité des transactions,
- respect des dates d'enregistrement des transactions,
- correcte évaluation des actifs et passifs,
- confidentialité.

Ce qui précède confirme parfaitement nos hypothèses 2 et 3 mentionnées à la page 6

b. Respect des procédures du manuel

D'après le directeur de la comptabilité, il y a les contrôles hiérarchiques qui sont effectués régulièrement au niveau de sa direction, et il y a aussi les contrôles qu'effectuent le contrôleur interne et l'auditeur interne à travers leurs missions.

c. Accessibilité du manuel

D'après lui, afin d'assurer une accessibilité optimale pour toutes les entités du Groupe, ce document a été mis en ligne sur le site intranet de la CBAO.

d. Mise à jour du manuel

La mise à jour de ce manuel, en fonction des évolutions de la réglementation comptable, se fait en parfaite collaboration avec les Commissaires aux comptes qui valident, avec la direction comptable, les changements apportés.

3. Les étapes de la production de l'information comptable

Deux phases successives aboutissent à la production des comptes :

- **Travaux informatiques amont** : La comptabilisation dans son ensemble étant automatique grâce au système informatique Delta, les saisies par les services opératoires aboutissent à la constitution de bases comptables fiables ;
- **L'élaboration des comptes sociaux** : Il s'agit ensuite d'enregistrer les dernières écritures d'ajustement et de renseigner les informations non automatisées. Mais surtout il s'agit de contrôler, d'analyser, éventuellement de corriger et enfin de valider les états avant communication aux organes de tutelle et publication des comptes sociaux d'une part, et consolidation des comptes, d'autre part.
- **Le processus de consolidation des comptes** : la CBAO produit des états financiers consolidés du fait de l'activité de ses deux filiales que sont la CBIP (Compagnie des Banques Internationales de Paris) régie par la réglementation française et la CBAO Guinée Bissau dont l'activité principale est le transfert d'argent.

Cette phase de consolidation aboutit à la production des comptes consolidés utiles pour les besoins de pilotage de l'institution, des publications légales ou réglementaires ainsi que du reporting aux actionnaires. Les écritures de consolidation sont comptabilisées et les opérations réciproques sont éliminées. Les comptes consolidés sont ensuite analysés et validés avant communication interne et externe. Ces opérations sont, pour la plupart d'entre elles, effectuées trimestriellement, ce qui permet de fiabiliser le processus de par sa fréquence.

4. Les moyens mis en œuvre pour assurer le contrôle des écritures comptables

D'après notre interlocuteur, il y a les contrôles de premier niveau qu'assurent les chefs d'agences et la direction de la comptabilité. Viennent ensuite les contrôles de deuxième niveau effectués par le contrôleur interne qui vérifie l'enregistrement (numéros de comptes, intitulés, montants, dates de valeur) par sondage et le bon archivage qui est fait des pièces comptables. L'auditeur interne effectue ensuite les contrôles de troisième niveau à travers ses missions d'audit périodiques.

5. Appréciation du système d'information

D'après lui, le système est de bonne qualité car fonctionnant correctement et est adapté aux exigences de l'exploitation, comme l'exige la réglementation. Il permet une production rapide et fiable de l'information financière et comptable.

Quant au niveau de sécurité, il le juge satisfaisant ; se fiant aux évaluations effectuées à la fois par le contrôleur interne et l'auditeur interne.

6. Participation au paramétrage du système d'information

« Non pas en tant que tel. En fait, dans le système il y a un compartiment « Comptabilité » qui permet entre autres l'établissement des différents états financiers. Pour assurer son fonctionnement, nous ne faisons pas nécessairement du paramétrage mais nous donnons des directives à la direction informatique pour que les différentes rubriques des états financiers puissent être alimentées normalement. » A-t-il répondu.

7. Recommandation formulée

« Si nous devons formuler des recommandations ce serait à l'endroit de la DSI pour l'amélioration du fonctionnement du système car même si le système est bon, sûr, il se « plante » des fois c'est-à-dire qu'il arrive qu'en l'utilisant, en faisant des saisies par exemple, que rien ne marche. Ce qui fait qu'on est obligé de redémarrer l'ordinateur. Donc la recommandation que nous ferions serait que la DSI améliore le fonctionnement du système en essayant de remédier à ce problème assez récurrent. »

3.2 ENTRETIEN AVEC L'AUDIT INTERNE

1. Rôle et organisation de l'Audit interne

La fonction d'audit interne a été créée au début de l'année 2003. Cette fonction est assurée par un « **Service Audit interne** » rattaché hiérarchiquement au département « **Contrôle Général** ». Ce dernier est à son tour rattaché directement à la Direction Générale.

Le rôle de l'audit interne porte notamment sur l'analyse et la surveillance de tous les risques de la banque, des procédures (opérationnelles et de contrôle), la veille réglementaire ainsi que du blanchiment. Il joue aussi un rôle de conseil à la direction générale. Ses actions sont à caractère périodique.

Le service « Audit interne » de la CBAO est scindé en trois cellules :

- une cellule « Risk management » qui s'occupe du suivi des risques ;
- une cellule « Inspection » qui s'occupe du contrôle des agences, bureaux et filiales ;
- et une cellule « Audit des services ».

L'effectif de ce service est constitué d'une dizaine de personnes.

Ceci valide l'hypothèse 4 qui affirme que la mise en place d'un système de contrôle interne nécessite l'instauration d'un environnement interne favorable.

2. Les missions réalisées et leurs objets

D'après le Responsable de l'Audit interne, les missions sont basées sur un planning annuel de contrôle des agences, bureaux, filiales et services. Selon lui, ils font tout le réseau au moins une fois par an.

Les missions peuvent regrouper un ensemble d'agences pour cibler une filiale. Il leur arrive dit-il, de faire 75 missions ou plus.

Elles portent notamment sur :

- le suivi des recommandations
- l'efficacité des contrôles de premier niveau
- la sécurité physique
- sécurité des opérations
- le respect des procédures
- la vérification des encaisses et des valeurs
- l'organisation globale de la banque (structure, effectif, répartition des tâches...)

Le service d'Audit Interne rend compte de ses missions au Contrôleur général et ses rapports sont adressés aux entités concernées, aux directions concernées et à la direction générale. Et d'après notre interlocuteur, ils ne rencontrent pas de problèmes dans l'exécution de leurs missions.

3. Cartographie des risques

La CBAO dispose d'une cartographie des risques qui a été élaborée, l'auditeur interne, en passant en revue toute l'activité de la banque secteur par secteur. Les risques de l'activité bancaire y sont répertoriés accompagnés de mesures de maîtrise mises en place au regard du niveau de maîtrise actuel de ces risques. Y sont aussi inscrits des plans d'action correctifs pour améliorer l'efficacité du fonctionnement de ces mesures.

D'après le responsable de l'audit interne, la cartographie est régulièrement mise à jour et les risques sont revus lors des missions.

4. Apport de la Direction des Risques dans la politique de gestion des risques

La Direction des Risques placée sous l'autorité du Directeur Général en charge de l'administration, est responsable de la mise en œuvre de la politique de crédit et la gestion du

risque de crédit. Elle intervient notamment dans le processus d'octroi de crédit et dans le recouvrement des créances douteuses et contentieuses.

5. Les risques auxquels s'expose la CBAO dans ses opérations et leur gestion

La Cbao est comme tout établissement bancaire, exposée à un certain nombre de risques dont le principal est le risque de crédit sans oublier les risques opérationnels dont sont inclus le risque comptable, le risque déontologique, le risque d'erreur (non respect ou défaillance de procédures), fraudes, pertes etc..

Pour la gestion de ces différents risques, notre interlocuteur souligne qu'ont été mis en place des comités spécialisés :

- **un Comité de Crédits** présidé par l'Administrateur Directeur Général qui réunit chaque semaine le Directeur général adjoint en charge de l'Exploitation, le Directeur des Risques, le Directeur Juridique et fiscal, le Directeur de la Clientèle Entreprise, le Directeur de la Clientèle Privée et Institutionnelle, le Directeur du Réseau et le Responsable des Engagements pour étudier l'octroi des crédits les plus importants. Les décisions sont prises par l'Administrateur Directeur Général ;
- **Un comité des risques** présidé par l'Administrateur Directeur Général qui réunit une fois par an les Directeurs Généraux adjoints, le Directeur des risques, le Contrôleur Général accompagné des responsables des services Contrôle Interne, Audit Interne et Contrôle des Engagements pour faire « un état des lieux » permettant d'évaluer le système de contrôle interne.

6. Moyens de maîtrise des risques à la CBAO

Selon le responsable de l'audit interne, ils ont établi un plan d'audit triennal qui leur permet de faire une revue des risques de manière périodique.

7. Mise en place d'un Comité et d'une charte d'audit

La CBAO ne dispose pas encore d'un Comité d'audit mais notre locuteur assure qu'ils envisagent de le mettre en place et qu'il aura pour mission de mettre sur la table tous les risques identifiés lors de nos missions de contrôle et prendra des décisions qui seront entérinées par le Conseil d'administration. Il jouera le rôle d'assistance au Conseil d'administration.

Pour ce qui est de la charte, elle n'en dispose pas non plus mais sera mise en place en même temps que le Comité d'audit.

8. Vérification de la qualité de l'information financière et comptable

« Absolument. Toute information qui sort de la banque est vérifiée. Nous avons mis en place des procédures de vérification des comptes », assure-t-il.

3.3 ENTRETIEN AVEC LE CONTROLE INTERNE

1. Organisation du contrôle interne de la CBAO

Le responsable du Contrôle interne à la CBAO définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction et le personnel en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace de la Société.

Selon lui, il vise à atteindre les objectifs suivants :

- contrôler la qualité et l'efficacité des services et des agences du réseau.
- assurer la sécurité des opérations et des valeurs
- veiller au respect des dispositions légales et réglementaires ainsi que des décisions et règles établies par la Direction Générale en matière d'opérations clientèle et d'octroi de crédit.
- veiller à la qualité de l'information financière et comptable en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

La fonction de contrôle interne est assurée par le service « Contrôle interne » rattaché directement « Contrôle général » qui est à son tour rattaché directement à la direction générale.

Le service « Contrôle interne » est scindé en trois cellules :

- une cellule « Conformité » qui s'occupe de la veille réglementaire ainsi que du blanchiment ;
- une cellule « Réclamations » qui gère les réclamations de la clientèle ;
- et une cellule « Contrôle permanent » qui s'occupe des contrôles quotidiens de l'ensemble des services du siège et des agences ;

Le service a un effectif de quatorze (14) personnes.

Le système de contrôle interne appliqué par la CBAO comporte trois niveaux :

- a. Les contrôles hiérarchiques de premier niveau, appelés auto-contrôles, qui sont exercés par chaque collaborateur dans le cadre des actes qu'il exécute dans sa fonction ou mission professionnelle et par sa hiérarchie selon une périodicité mensuelle ou

trimestrielle liée à la nature des rubriques concernées. En collaboration avec chaque chef de département, un plan de contrôle spécifique à chaque entité est défini par le contrôleur général. Un rapport des contrôles est adressé au Contrôleur général qui fait un reporting à la Direction générale ;

- b. Les contrôles de deuxième niveau, effectués par le service « Control interne » correspondant à l'ensemble des moyens mis en œuvre en permanence par les entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la bonne fin des opérations réalisées ainsi que le respect des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations ;
- c. Les contrôles de troisième niveau, effectués par l'audit interne vérifient selon une périodicité adaptée (mensuelle ou trimestrielle), la régularité et la conformité des opérations à travers notamment un examen :
 - de l'efficacité des contrôles de premier niveau,
 - du respect des procédures et de leur mise à jour,
 - de l'adéquation des systèmes existants à la mesure et à la surveillance de l'ensemble des risques associés aux opérations.

De telles confirmations valident l'hypothèse 2 qui affirme que : « la sécurisation du patrimoine d'une banque passe obligatoirement par l'application d'un bon système de contrôle interne. »

2. Les acteurs du contrôle interne

Le système de contrôle interne est piloté par le département « Contrôle général » avec l'appui des quatre (4) services qui lui sont rattachés à savoir le Contrôle interne, l'Audit interne, le contrôle des engagements et le service Organisation ainsi que la Direction des Risques et les différents chefs de département.

- les différents chefs de départements effectuent comme on l'a dit plus haut le contrôle hiérarchique de premier niveau
- le contrôle interne s'occupe des contrôles de deuxième niveau ;
- l'audit interne s'occupe des contrôles de troisième niveau ;
- l'activité principale du contrôle des engagements consiste en la surveillance des engagements. Il effectue ainsi, de façon permanente, des contrôles portant sur les autorisations de crédits, leurs procédures d'octroi, la réglementation afférente et les engagements de toutes natures ou encore l'examen des créances à provisionner ;

- le service Organisation s'occupe de la rédaction des procédures ;
- la direction des risques, quant à elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de crédit et la gestion du risque de crédit. Elle intervient notamment dans le processus d'octroi de crédit et dans le recouvrement des créances douteuses et contentieuses.

3. Référentiel de contrôle utilisé

A la CBAO ils n'ont pas de référentiel type. Ils essayent de concevoir un système de contrôle qui se conforme aux lois et réglementations en vigueur établies par la Commission bancaire en s'inspirant des différents travaux entrepris dans ce domaine notamment par le Comité de Bâle sur le contrôle interne.

4. Appréciation du niveau de performance de l'institution en matière de contrôle interne

« Il est satisfaisant au niveau de la CBAO dans la mesure où le contrôle interne est évalué non seulement par les Commissaires aux comptes mais aussi lors des missions de la Commission bancaire et aucune défaillance particulière n'est signalée. », a-t-il répondu.

5. Les missions de contrôle interne

Suivant un planning annuel, ils effectuent des missions aussi bien dans le réseau des agences et bureaux que dans les services et départements du Siège ainsi que des nouvelles agences dédiées aux opérations Western Union et MoneyGram.

Ces missions consistent en la vérification de l'application des procédures opérationnelles telles que l'ouverture et de fermeture de comptes « particuliers » comme « personne morale », les versements et retraits en espèces ou chèques, la commande et la réception des chéquiers, la gestion du guichet automatique de billet... Un contrôle des caisses est aussi effectué chaque mois au moyen d'un inventaire physique en vue d'une vérification des encaisses. A la fin de ces missions un rapport est bien rédigé et adressé au Contrôleur général pour validation

6. Disposition d'un manuel de procédures

« Bien évidemment nous en disposons. », notre locuteur l'assure. Il est élaboré par la cellule « Organisation » qui rédige les différentes procédures avant qu'elles ne soient validées d'abord par les opérationnels, ensuite par le contrôleur général et enfin par le comité de direction.

Selon le responsable du Contrôle interne, le manuel regroupe des procédures qui répondent à la fois aux prescriptions réglementaires et aux normes de l'établissement. Elles décrivent les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations. Elles assurent la production d'informations et de renseignements nécessaires aux fins de la surveillance des risques de la société

7. Les anomalies constatées lors des contrôles en termes d'application du manuel

Les anomalies constatées concernent le plus souvent les procédures d'ouverture de compte surtout au niveau des agences. En effet, souvent il y a défaut d'informations concernant le client du fait notamment de l'absence de justificatifs de domicile ou bien que le compte soit ouvert sans que le client n'ait versé le montant exigé à l'ouverture. Le plus souvent ce sont les anomalies constatées même s'il arrive, dit-il, qu'ils détectent des cas de fraude de la part des caissiers mais ces cas sont assez rares.

8. Application des recommandations faites dans les rapports de contrôle interne ?

A la CBAO, pour veiller à l'application des recommandations, des contrôles inopinés sont effectués dans les différents départements et services du siège, ainsi que dans les agences et bureaux du réseau. A tour de rôle et suivant les priorités, les agents du contrôle interne rendent visite aux uns et aux autres, rappelant les règles et s'assurant qu'elles sont connues et respectées.

Ces contrôles inopinés sont un bon moyen de vérification de l'application de ces recommandations car c'est au cours de ce genre de visite que peuvent être décelées certaines négligences ou dégradations dans le respect des règles et méthodes qui exigent une prompt intervention de la Direction Générale.

9. Participation de la DSI au pilotage du contrôle interne

« Oui chaque département y participe. Le contrôle interne concerne tout le personnel de l'entreprise, toutes les entités. Pour ce qui est de la Direction du Système d'Information il a pour mission de :

- Sécuriser le parc informatique et préserver la confidentialité des informations ;
- sécuriser les infrastructures et applications pour préserver la continuité d'exploitation. », assure-t-il.

Il est effectué dans ce département comme tout autre département, les contrôles hiérarchiques de premier niveau.

10. Evaluation du niveau de sécurité du système d'information

A ce niveau, le contrôle interne gère directement, en liaison avec le Contrôle Général, la partie du système ayant trait aux habilitations et composition des menus des utilisateurs. Et chaque année lors des missions, sont contrôlées l'exploitation des modules et l'accès (les habilitations) aux différents sites et bases de données ainsi que de la conservation des sauvegardes.

11. Site de sauvegarde des données en cas de défaillance du système

La CBAO ne dispose pas d'un second site de sauvegarde des données en cas de défaillance du système informatique mais selon notre protagoniste, ils sont en train de réfléchir à sa mise en place.

Cette partie présente quelques recommandations générales que nous espérons voir suivies par les entreprises bancaires lors de la mise en place et l'installation d'un système de contrôle interne approprié. Par souci d'efficacité, elles seront établies en deux parties : une première partie pour les recommandations générales qui s'adressent à toutes les banques de l'UEMOA et une seconde partie consacrée aux recommandations spécifiques qui s'adressent particulièrement à la CBAO.

4.1 RECOMMANDATIONS GENERALES

Cette section présente une série de principes fondamentaux que nous adressons à l'ensemble des banques de l'UEMOA. Ces principes visent à faciliter l'introduction et le maintien de systèmes de contrôle efficaces, de façon à fournir l'assurance raisonnable que les objectifs de contrôle interne sont réalisés. Ils ont été regroupés en cinq rubriques : le SCI considéré dans son ensemble et quatre aspects principaux généralement liés à un système de contrôle d'une banque (organisation administrative, maîtrise des risques, systèmes d'information et système informatique)

1. Principes relatifs à un système de contrôle interne considéré dans son ensemble

Il est possible de proposer un certain nombre de principes généraux qui devraient être communs à tous les systèmes de contrôle interne des banques de l'Union afin d'assurer leur efficacité. Ces principes pourraient être les suivants :

- un SCI devrait être exhaustif, couvrir toutes les activités importantes d'une banque et être adapté à la nature et au volume de ces activités ; une attention particulière devrait être portée aux innovations financières et aux relations avec les succursales et filiales implantées à l'étranger ;
- un SCI devrait comporter un processus d'évaluation du risque pour faciliter le recensement, l'analyse et la gestion de tous les risques inhérents à l'activité bancaire ;
- un SCI devrait comporter des mesures appropriées pour prévenir la fraude et autres irrégularités ;
- un SCI devrait être approprié au cadre juridique existant et assurer le respect des lois et réglementations ;

- un SCI devrait faire l'objet d'une vérification régulière et être évalué périodiquement.

2. Principes relatifs à l'organisation administrative

Cette partie traite de la structure organisationnelle (rôle et responsabilités) et des procédures opérationnelles adoptées par une banque. Toutes les banques devraient disposer d'une organisation administrative adaptée à la nature, à l'étendue et à la complexité à la fois des activités entreprises et des risques inhérents. L'instauration et la gestion d'une bonne organisation administrative sont un aspect essentiel du SCI qui pourrait s'appuyer sur les éléments suivants :

- les banques devraient être dotées de structures organisationnelles clairement définies répartissant tâches et responsabilités. Cette répartition devrait faire en sorte qu'un niveau de contrôle de gestion approprié soit assuré sur toutes les activités ;
- une séparation claire des fonctions devrait être effectuée pour éviter tout risque de manipulations et d'erreurs ;
- le personnel devrait disposer des compétences nécessaires et être conscient de responsabilités qui lui sont confiées ;
- les procédures opérationnelles devraient être établies par écrit pour toutes les transactions significatives et le personnel devrait être familiarisé avec ces procédures ;
- l'accès aux actifs et à l'information devrait être restreint au personnel autorisé ;
- l'organisation administrative devrait être contrôlée et mise à jour régulièrement pour assurer son efficacité ;

3. Principes relatifs à la maîtrise des risques

Dans l'exercice de leurs activités, les banques supportent différents types de risques. Ceux-ci peuvent être classés en deux grandes catégories : risques mesurables (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité, etc.) et non mesurables (risque opérationnel, risque juridique, risque de réputation, etc.). En fonction de leur taille et de la complexité de leurs activités, les banques devraient mettre en place des systèmes de gestion du risque, à savoir les processus de détection, de mesure (dans le cas de risque mesurable) et de contrôle des expositions aux risques, pour toutes les principales catégories de risques encourus.

La maîtrise de tous ces risques constitue un aspect important du SCI et pourrait s'appuyer sur les principes suivants :

- la direction générale devrait s'assurer qu'il est procédé à l'identification et à l'évaluation des facteurs internes et externes qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des divers risques encourus par l'établissement (risque de crédit, risque opérationnel, risque de liquidité, etc.) ;
- pour chaque type de risque, des politiques adaptées de prise de risque devraient être déterminées ; cela implique la fixation de limites opérationnelles appropriées pour les risques mesurables et la définition de procédures adéquates pour réduire les risques non mesurables ;
- la direction générale devra s'assurer que les risques affectant la réalisation des objectifs et stratégies de la banque font l'objet d'une évaluation permanente. Un réexamen des contrôles internes peut s'avérer nécessaire pour prendre en compte de manière approprié tout risque nouveau ou jusque là non contrôlé.

4. Principes relatifs aux systèmes d'information

Le système d'information traite de l'enregistrement des opérations et des flux d'informations aux fins de prise de décisions internes. Comme pour l'organisation administrative, le système d'information devrait être adapté aux caractéristiques, à la taille et à la complexité des activités entreprises par la banque. Fondamentalement, il faut veiller à ce que les opérations de la banque ne soient pas enregistrées en dehors du système comptable général afin d'éviter des cas de fraude et de détournement. Le système d'information constitue un autre aspect important du SCI et les principes suivants devraient être pris en considération pour assurer son efficacité :

- toute les opérations validées devraient être enregistrées avec précision et un degré adéquat de détail ;
- une piste d'audit devrait être mise en place afin de pouvoir reconstituer les opérations dans l'ordre chronologique, de justifier toute information par une pièce d'origine et d'expliquer l'évolution des soldes d'un état à l'autre ;
- le conseil d'administration, les dirigeants et autres personnels devraient être en mesure de recevoir, selon une périodicité adaptée, des informations adéquates qui leur permettraient de satisfaire à leurs obligations ;
- l'information devrait être mise en temps voulu à la disposition des autorités de tutelle ;

- l'information à des fins externes (comptes annuels, déclarations aux autorités de tutelle, etc.) devrait être en conformité avec les lois et réglementations en vigueur.

5. Principes relatifs aux systèmes informatiques

L'utilisation de l'informatique fait courir des risques supplémentaires aux banques : perte de données et de programmes en cas de dispositifs de sécurité inadéquats, de défaillances de l'équipement ou des systèmes et des procédures de sauvegarde et de récupération des données, informations de gestion erronées résultant de procédures imparfaites de développement de systèmes, absence d'installations de remplacement compatibles dans le cas d'interruptions prolongées de fonctionnement des équipements, etc. Le danger que des décisions soient fondées sur des informations non fiables ou trompeuses produites par des systèmes informatiques mal conçus ou insuffisamment contrôlés est vraisemblablement plus grave. Pour toutes ces raisons, nous pensons que les principes suivants devraient être pris en considération pour protéger les systèmes informatiques :

- la fonction d'audit interne devrait être capable d'assurer l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes de l'informatique. Les auditeurs internes devraient être consultés durant le processus de développement des systèmes pour faire en sorte que des contrôles adéquats et des pistes d'audit soient intégrés dans les systèmes ;
- des procédures de sécurité et de contrôle devraient être établies pour restreindre aux personnes autorisées l'accès aux données et aux programmes (mots de passe...) et pour informer et procéder à des investigations en cas de violation de la sécurité ;
- des procédures et politiques de sécurité physique devraient être mises en place afin de réduire au minimum les risques d'interruption de fonctionnement (incendie, inondations, coupures de courant, etc.) et de restreindre l'accès des matériels sensibles aux personnes autorisées (équipements informatiques, documentations, etc.) ;
- un plan d'urgence devrait être défini et maintenu afin d'assurer la continuité des opérations fondamentales et de permettre, dans un délai raisonnable, le retour à un fonctionnement normal après des interruptions imprévues. Le plan d'urgence devrait être vérifié régulièrement.

4.2 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

Le système de contrôle interne est mis en œuvre à la CBAO conformément à la réglementation bancaire qui stipule à travers la Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission bancaire que *« les banques et les établissements financiers de l'UMOA doivent se doter, d'un système de contrôle interne efficace, adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. »*

Mais étant une œuvre humaine, ne peut être parfait. Ainsi au cours de notre stage, nous avons noté quelques points dont l'amélioration contribuerait à son efficacité.

1. Sécurité des données

Le directeur comptable a souligné un problème qui dit-il, est récurrent concernant le système informatique. En effet, selon lui, le système Delta se plante « souvent ». Certes cela ne dure jamais longtemps mais ce problème fait courir à la banque des risques de pertes de données. Pour protéger l'entreprise de ces risques, nous recommandons à la CBAO de prévoir dans un bref délai, un second site de sauvegarde et procéder au back up de toutes les données importantes.

2. Sensibilisation des utilisateurs en matière de sécurité informatique

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les agents laissent fréquemment leurs postes actifs lors de leurs déplacements et qu'ils installaient librement tous les programmes et applications qu'ils voulaient. Ce qui entraîne un risque de manipulation de la part d'utilisateurs véreux. Pour prévenir ce risque, nous recommandons au contrôleur général de mener une campagne de sensibilisation au niveau des utilisateurs ou à défaut confectionner un document qui sera distribué à tous les utilisateurs à propos du verrouillage systématique des écrans de veille, des risques en matière d'installation d'autres applications dont la CBAO n'aurait pas encore la licence...

3. Sécurité logique

Pour améliorer la sécurité dans l'utilisation du système Delta, nous recommandons au contrôleur général de mettre en place des contrôles qui permettent de s'assurer que les mots

de passe sont changés régulièrement. A défaut, informer tous les utilisateurs de la nécessité de changer leurs mots de passe périodiquement.

4. Acquisition de nouvelles versions d'antivirus

Il nous a été donné de constater, que les agents avaient souvent des difficultés pour démarrer leurs machines ; c'est-à-dire que le démarrage prenait beaucoup de temps. Cela est souvent dû à la présence de virus dans le serveur. Virus qui sont considérés comme inoffensifs mais dont la longue présence dans un disque dur peut avoir des conséquences désastreuses. Conséquences qui peuvent aller jusqu'à la destruction de toutes les applications et la perte de toutes les données enregistrées.

Pour éviter ce risque, nous recommandons à la CBAO d'acquérir au plus vite de nouvelles versions d'antivirus pour éliminer ces virus et couvrir maximum les risques d'attaque.

5. Elaboration d'une charte d'audit

L'entretien réalisé avec l'auditeur interne nous a permis de constater que la CBAO ne dispose pas d'une charte d'audit interne. Nous leur recommandons donc d'élaborer cette charte qui définira :

- les rôles et objectifs de l'audit interne
- ses pouvoirs
- son organisation
- les conditions d'exercice et champ d'action ;
- les règles de conduite des auditeurs ;
- les normes de travail ;

Cette charte devra être approuvée par le directeur général et régulera le fonctionnement du service d'audit interne.

6. Mise en place d'un comité d'audit

Nous avons constaté lors de notre entretien avec l'auditeur interne, que l'entreprise ne dispose pas d'un Comité d'audit. Nous leur recommandons, de ce fait, de mettre en place un comité d'audit indépendant qui assisterait le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités. Composé d'administrateurs extérieurs à la banque, il sera chargé de « porter

une appréciation sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne de la banque » (Circulaire n°10-2000/CB de la Commission bancaire).

CONCLUSION

Avec les mutations du système bancaire et l'émergence de nouveaux marchés, les risques de l'activité bancaire sont en constante évolution. Leur maîtrise devient alors un objectif essentiel mis en œuvre par l'ensemble de la profession et notamment par les autorités de contrôle. Et les récents scandales financiers (ENRON, World Com, l'affaire Jérôme KERVIEL de la Société Générale...) ont clairement montré l'importance capitale que revêt la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et sans complaisance.

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés. Il est clair que le nouveau règlement sur le contrôle interne (Circulaire n°10-2000/CB du 23 juin 2000 de la Commission bancaire) nous incite à agir en toute connaissance de cause et plus généralement, avec les directives du Comité de Bâle. L'ambition est de construire un contrôle interne qui cumule les forces d'une ossature de contrôles opérationnels avec des équipes spécialisées et professionnelles, puissantes, indispensables dans un monde financier complexe. Il s'agit de doter les entreprises d'un dispositif puissant chargé de canaliser, de maîtriser et d'accompagner les initiatives nombreuses des métiers et où, par conséquent, les risques sont élevés et les enjeux sont énormes.

Mettre en place un SCI efficace c'est:

- créer un environnement de contrôle sain,
- établir une bonne gestion de l'information et de la communication,
- modéliser ses processus,
- définir ses objectifs,
- évaluer les risques de ne pas atteindre de tels objectifs et
- intégrer dans les processus les actions de contrôles destinés à minimiser ces risques.

Mais cela ne s'arrête pas là. En effet, un tel projet nécessite également une évaluation régulière de tous les concepts susmentionnés afin de savoir si ces derniers sont toujours efficaces et d'actualité. Un SCI, même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra en effet rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement est, lui, en perpétuelle mouvance. La mise en place d'un SCI est la première étape. Le maintien d'un SCI efficace est quant à lui un processus continu de réévaluation de

chacune des composantes du contrôle interne qui doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie d'un office.

La mise en place d'un dispositif de contrôle est donc à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires et les banques doivent régulièrement analyser et remettre en question les procédures existantes.

Nous savons qu'un travail intellectuel n'est jamais définitivement parfait. Par conséquent notre seul souhait sera de contribuer tant soit peu à la consolidation des acquis relatifs au thème qui nous concerne.