

# Évaluation du Système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA)

## Evaluation of the internal control system for credit operations at Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA)

**Kalifa DAO, (Enseignant-Chercheur)**

*Centre Universitaire des Recherches Economiques et Sociales (CURES)*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)*

*Université de Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali*

**Mouctar TRAORE, (Enseignant-Chercheur)**

*Centre Universitaire des Recherches Economiques et Sociales (CURES)*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)*

*Université de Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Département de Gestion<br>Université de Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)<br>Quartier du Fleuves, rue 310, porte 238, près du marché Dibida,<br>BAMAKO, BP : 2575, TEL : 20 22 08 65 / 20 22 08 66.<br>E-mail : ussgeb@yahoo.fr                                                                                                                         |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                                                                                              |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Citer cet article</b>            | DAO, K., & TRAORE, M. (2025). Evaluation du Système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA). <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(2), 217-237.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14788113">https://doi.org/10.5281/zenodo.14788113</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Received: December 20, 2024

Accepted: January 31, 2025

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 02 (2025)

## **Évaluation du Système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la Banque Nationale du Développement Agricole (BNDA)**

### **Résumé**

Depuis le début des années 90, les stratégies bancaires ont fortement évolué pour intégrer une nouvelle vision dans la gestion plus globale des risques au lieu qu'elle reste individuelle. C'est dans ce cadre que les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout établissement, l'obligation de se doter d'un système de contrôle interne dont l'objectif principal est d'évaluer le système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA. Pour mieux élucider cette recherche, nous avons opté pour une démarche analytique et descriptive. Cette approche nous ont permis de trouver le maximum d'informations sur le terrain en faisant des interprétations nécessaires. Notre recherche de terrain nous ont permis en amont un travail exploratoire avec les personnes-ressources, ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux questions de l'évaluation du système de contrôle interne, notamment sur les opérations de crédit de la BNDA. Des échanges fructueux avec ces acteurs et partenaires nous ont permis également de cerner plus précisément la problématique de notre recherche, d'élaborer et de valider notre questionnaire d'enquête puis de dégager des recommandations. Notre recherche de terrain qui s'est déroulée en deux phases a nécessité en amont un travail exploratoire avec les personnes-ressources, ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux questions de l'évaluation du système de contrôle interne notamment sur les opérations de crédit de la BNDA. Des échanges fructueux avec ces acteurs et partenaires nous ont permis de cerner plus précisément la problématique de notre recherche, d'élaborer et de valider notre questionnaire d'enquête. Malgré les diverses limites du contrôle interne dont la BNDA doit faire face, ce dispositif fournira une assurance raisonnable et non absolue que l'entité atteindra les objectifs fixés. Nous espérons que les diverses solutions apportées aux obstacles auxquels sont confrontées l'établissement de crédit, devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit.

**Mots-clés :** Contrôle interne, risque, opération, crédit et banque.

**JEL Classification :** M42

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

Since the early 90s, banking strategies have evolved considerably, incorporating a new vision of more global risk management rather than individual risk management. It is in this context that the banking supervisory authorities in several countries around the world have made it compulsory for all establishments to have an internal control system, the main objective of which is to evaluate the internal control system for BNDA's credit operations. To better elucidate this research, we opted for an analytical and descriptive approach. This approach enabled us to find as much information as possible in the field and to make the necessary interpretations. Our field research enabled us to carry out exploratory work with resource persons, those who are directly or indirectly interested in the evaluation of the internal control system, particularly with regard to the BNDA's credit operations. Fruitful exchanges with these players and partners also enabled us to define our research problem more precisely, to develop and validate our survey questionnaire and then to make recommendations. Our field research, which was carried out in two phases, required upstream exploratory work with resource persons, those who are directly or indirectly interested in the evaluation of the internal control system, in particular on BNDA's credit operations. Fruitful exchanges with these players and partners enabled us to define our research problem more precisely, and to develop and validate our survey questionnaire. Despite the various internal control limitations facing BNDA, this system will provide reasonable, although not absolute, assurance that the entity will achieve its objectives. We hope that the various solutions to the obstacles facing the credit institution will enable it to further improve its internal control system in order to control credit risks.

**Keywords :** Internal control, risk, operations, credit and banking.

**Classification JEL :** M42

**Paper type :** Empirical Research

## 1. Introduction

La libéralisation accrue du système économique, qui confère au marché financier un rôle central dans le financement des entreprises, remet en question les équilibres entre les différents acteurs économiques. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, c'est un contrôle simple qui prévaut, avec de petites entreprises dirigées par un employeur qui supervise directement les conditions de la production (Edwards, 1986). Les banques étaient les principales pourvoyeuses de fonds aux entreprises. Il devenait alors nécessaire d'exercer un minimum de contrôle sur les bilans des entreprises : des firmes 'comptables' ont commencé à apparaître dont le rôle était d'analyser ces bilans et de fournir une opinion. Progressivement il est devenu irréaliste de chercher à analyser tous les comptes et toutes les transactions : il semblait donc logique de s'assurer que le processus lui-même qui a contribué à la réalisation de ces états était fiable. La notion de 'contrôle interne' a ainsi été associée à ces processus. D'un point de vue conceptuel, la notion de contrôle interne est relativement ancienne ; Avant 1949, la direction était responsable de la mise en place et du suivi des systèmes et processus, planification et des procédures qui existaient à l'époque : d'un point de vue purement technique, les différents éléments composant le contrôle interne existaient. On peut affirmer plus généralement que l'acte de contrôler existe depuis des siècles. Ce n'est cependant pas avant 1949 qu'une définition est apparue par l'Institute Internal Audit (IIA) où il est fait référence au contrôle interne qui comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures qui permettent d'assurer la sauvegarde des actifs de l'entreprise. C'est plutôt la perception que l'on a du contrôle interne qui a évolué (S.J. Roots, 1998). Nous sommes résolument passés du contrôle dit répressif avec une vision ex post à un contrôle pro actif, cherchant avant tout à se positionner ex ante. Le contrôleur perd progressivement son rôle de gendarme pour acquérir une fonction d'accompagnateur de l'entreprise, en support de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Le risque de crédit, autrement dit le « risque de contrepartie » est le premier des risques auquel est confronté un établissement financier, il occupe une place à part, d'une part parce qu'il est dépendant d'une relation initiale basée sur la confiance avec un client, d'autre part, parce qu'il représente la source principale de provisionnement des banques. Aujourd'hui, l'analyse du risque de crédit bancaire revêt, plus que jamais, une importance stratégique pour les banques cherchant à se démarquer et à acquérir un avantage concurrentiel par rapport à leurs confrères. De façon générale, le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance. Devant la diversité des risques attachés à l'activité bancaire et financière, il semble logique que l'autorité de tutelle ait imposé aux établissements de crédit la mise en place d'un système de contrôle interne, ce qui est spécifique au secteur bancaire. Jusqu'à la fin des années 80, la gestion des risques par les banques était un peu traditionnelle et visait essentiellement à assurer un suivi individuel des risques en fonction de sa nature et de sa gravité. Mais, depuis le début des années 90, les stratégies bancaires ont fortement évolué pour intégrer une nouvelle vision dans la gestion plus globale des risques au lieu qu'elle reste individuelle. Étant donné qu'aucun crédit n'est exempt de risques, l'objectif de la gestion des risques n'est pas d'éliminer le risque de crédit, mais de l'analyser pour tenter de le réduire.

Afin de mieux identifier le risque des crédits accordés aux entreprises, la BNDA cherche à obtenir une bonne connaissance de la clientèle à travers des informations collectées sous forme de banques de données, qui lui permet de se rapprocher de sa clientèle à l'effet de mieux cerner les problèmes liés à son activité et ceci afin d'appliquer le proverbe « Mieux vaut prévenir que guérir ». La BNDA à l'instar des autres banques est soumise aux mêmes exigences. Comment ce dispositif fonctionne dans le cadre des opérations de crédit à la BNDA ? Pour répondre à cette question, nous avons décidé de traiter le thème « Évaluation du Système de Contrôle Interne des Opérations de Crédit de la BNDA ». Ici l'objectif recherché est de s'assurer que les crédits consentis par la banque ont été faits dans les meilleures conditions (suivant un dispositif)

permettant de la couvrir contre les risques de défaillances des emprunteurs et que les pertes éventuelles sont détectées à temps et couvertes par une provision. Il s'agit de procéder à l'évaluation du système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA.

C'est dans ce cadre que les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout établissement, l'obligation de se doter d'un système de contrôle interne dont l'objectif principal est d'évaluer le système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA. Spécifiquement il s'agit de procéder à la vérification de la conformité des opérations de l'organisation et des procédures, au contrôle du respect des procédures et de prise de risques, à la vérification de la qualité de l'information comptable et financière et à la vérification du respect des normes et usages professionnels et déontologiques. Pour atteindre ces objectifs, nous tenterons de répondre à cette question principale à savoir comment évaluer le système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA ? De cette question principale découle les questions spécifiques qui sont : Comment vérifier la conformité des opérations de l'organisation et des procédures ? Comment contrôler le respect des procédures et de prise de risques ? Comment vérifier la qualité de l'information comptable et financière ? Comment veiller au respect des normes et usages professionnels et déontologiques ?

Pour mieux élucider notre travail, nous avons opté pour une analytique et descriptive. La démarche analytique se caractérise par la recherche et l'analyse des documents et rapports de références. Cette approche, nous permet de trouver le maximum d'informations sur le terrain en faisant des interprétations nécessaires. Elle consiste en la consultation d'ouvrages de référence relatifs à notre thème qui est l'évaluation du système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA. Notre recherche de terrain qui s'est déroulée en deux phases, a nécessité en amont un travail exploratoire avec les personnes-ressources, ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux questions de l'évaluation du système de contrôle interne notamment sur les opérations de crédit de la BNDA. Des échanges fructueux avec ces acteurs et partenaires, nous ont permis de cerner plus précisément la problématique de notre recherche, d'élaborer et de valider notre questionnaire d'enquête.

## 2. Cadre conceptuelle

### 2.1. Le processus de gestion des risques et contrôle interne

#### 2.1.1. Processus de gestion des risques

Les autorités de contrôle considèrent que les établissements doivent se doter de procédures permettant à leurs dirigeants de gérer les risques actuels et de s'adapter aux nouveaux. Un processus de gestion des risques réunissant les trois éléments fondamentaux que sont : l'évaluation des risques, le contrôle des expositions et la surveillance des risques aidera les banques et les autorités de contrôle à atteindre ces objectifs.

#### ➤ *Évaluation des risques*

L'évaluation des risques est un processus continu qui comporte généralement trois étapes à savoir :

**Premièrement**, les banques peuvent entreprendre une analyse rigoureuse pour recenser les risques et, lorsque c'est possible, les quantifier. S'ils ne peuvent être quantifiés, la direction peut quand même voire comment ils pourraient survenir et déterminer les mesures destinées à les gérer et à les limiter. Elle devrait se forger une opinion raisonnable et défendable sur l'ampleur de tout risque, tant en termes d'impact sur la banque (y compris dans la pire des hypothèses) que de probabilité.

**La deuxième étape** consiste, pour le conseil d'administration ou la direction générale, à déterminer le niveau de risque toléré par la banque, sur la base d'une évaluation des pertes qu'elle pourrait supporter au cas où un problème donné viendrait à se matérialiser. Enfin, la

direction peut comparer sa tolérance à l'égard du risque et son évaluation de l'ampleur du risque, pour vérifier si l'exposition correspond aux limites de tolérance.

### ➤ *Gestion et contrôle de risques*

Après avoir procédé à une évaluation des risques et de la tolérance à l'égard du risque, la direction de la banque devrait prendre des mesures pour gérer et contrôler les risques. Cette étape du processus de gestion comprend des activités telles que la mise en œuvre de politiques et mesures de sécurité, la coordination de la communication interne, l'évaluation et la modernisation des produits et services, l'application de mesures pour contrôler et gérer les risques liés à la sous-traitance, la fourniture d'informations au public et la sensibilisation de la clientèle ainsi que l'élaboration de plans d'urgence. Les directions générales devraient veiller à ce que les membres du personnel chargés de faire respecter les limites des risques soient indépendants de l'unité qui effectue des activités liées à la banque. Les banques accroissent leur capacité de contrôle et de gestion des différents risques inhérents à toute opération lorsque leurs politiques et procédures sont exposées dans une documentation écrite accessible à tous les membres du personnel concernés.

#### **2.1.2. Surveillance permanente des risques**

La surveillance en continu est un aspect sensible de tout processus de gestion des risques. Pour les activités de banque et de monnaie électroniques, elle est particulièrement importante, étant donné que leur nature est appelée à évoluer rapidement, au rythme de l'innovation, mais aussi parce que, pour certains produits, il est fait appel à des réseaux ouverts tels qu'Internet. Les tests et audits sont deux éléments majeurs de la surveillance en continu.

Les tests peuvent aider à déceler un déroulement inhabituel des activités et à éviter d'importants problèmes, dysfonctionnements et attaques. L'audit (interne et externe) est un important instrument de contrôle indépendant, qui permet de détecter les carences et de limiter les risques dans la fourniture de services de banque et de monnaie électroniques. En effet, le rôle d'un auditeur est de veiller à l'élaboration de normes, politiques et procédures appropriées et à leur respect constant par l'établissement. L'évaluation permanente est une condition indispensable à l'efficacité du processus de gestion du risque. Afin d'assurer cette efficacité, le comité de Bâle a mis en place certains principes couvrant l'ensemble des réglementations et exigences prudentielles imposées aux banques.

#### **2.1.3. Les moyens de maîtrise du risque de crédit**

Les établissements de crédit ont tout intérêt à accroître leurs efforts dans la mise en place de procédures et d'outils de prévention des risques de crédit à l'aide de grilles de délégations, de formules scores adaptées à chaque catégorie de clientèle et d'un recours accru aux garanties. L'objectif de la banque est de détecter rapidement le client potentiellement risqué afin de privilégier des solutions amiables et précoces. Cette détection du client à risque peut s'effectuer à partir de l'analyse complète du client avant de l'accorder le crédit :

**Caractère du client** : sa volonté de payer ;

**Capacité du client** : analyse de son activité ; la richesse générée par son entreprise ;

**Capital** : sa solvabilité ; son assise financière ;

**Les garanties** : les garanties dissuasives

**Les conditions macro- économiques du moment** : La classification des clients en fonction des risques, du secteur d'activité et de la zone géographique permet de connaître les concentrations excessives d'engagements.

Par ailleurs, cette méthode offre une approche du risque potentiel maximal permettant d'anticiper les conséquences de crises graves (sectorielles, géographiques) susceptibles d'affaiblir les fonds propres de la banque. La banque pourra alors fixer la marge économique

souhaitée en fonction de la rentabilité des fonds propres exigée ou au contraire, déterminer la rentabilité obtenue d'après le taux du crédit imposé par le marché et les pressions concurrentielles.

### **Le concept de contrôle interne**

Le concept de contrôle interne a reçu plusieurs définitions. Selon l'ordre des experts comptables et comptables agréés « 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 côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle – ci »

\* En 1990, le règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et en définit les objectifs :

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

Le règlement 97/02 est venu par la suite préciser les éléments qui doivent composer le dispositif de contrôle interne des établissements de crédit :

- a) « un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- b) une organisation comptable et de traitement de l'information ;
- c) des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- d) des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- e) un système de documentation et d'information ;
- f) un système de surveillance des flux d'espèces et des titres ».

Enfin le référentiel de contrôle interne le plus répandu est, sans conteste, le document américain publié en 1992 et intitulé « Internal Control – Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission », du nom du comité qui a conçu ce référentiel. Il définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des opérations financières, conformité aux lois et règlements en vigueur »

Selon ce référentiel, pour qu'il y ait un bon système de contrôle interne dans l'entreprise, il faut au moins cinq composantes :

**Environnement de contrôle :** l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;

**Évaluation des risques :** l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ;

**Activités de contrôle :** les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;

**Information et communication :** les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;

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

## 2.2. Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs assignés au contrôle interne sont :

Vérifier que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques ainsi qu'aux orientations de l'exécutif,

Vérifier que les limites fixées par l'organe délibérant en matière de risques notamment de crédit, de signature, de change et de taux d'intérêt sont strictement respectées,

Veillez à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

**Les définitions du concept de contrôle interne ont en commun les objectifs suivants :**

- Assurer la protection du patrimoine ;
- Assurer la régularité et la sincérité des enregistrements comptables ;
- Assurer la qualité de l'information ;

Le respect des lois, règlements en vigueur et les orientations de la direction ;

Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise ;

Assurer la protection du patrimoine de l'entreprise : Protection et sauvegarde du patrimoine s'entend par protéger l'ensemble du patrimoine de l'entreprise contre tout risque de vol, de danger, de malversations etc. Cependant, certains facteurs pouvant porter atteinte au patrimoine de la société comme les tremblements de terre, les soulèvements populaires, les crises politiques demeurent imprévisibles. Par contre les inattentions, les oublis doivent être maîtrisés.

**Assurer la qualité de l'information :** L'information véhiculée dans l'entreprise doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable. Une information est réputée pertinente si elle est adaptée à son objet et à son utilisation. Plus l'information est complexe (synthèse de plusieurs informations) plus la pertinence et l'objectivité sont difficile à atteindre.

**Ex :** Un chef de service a besoin du chiffre d'affaires par article et un autre a besoin du total par région géographique. La pertinence rejoint l'utilité qu'elle procure à son destinataire.

Assurer la régularité et la sincérité des enregistrements comptables : Le contrôle interne doit satisfaire aux conditions de production des documents financiers (Suivant un référentiel connu des utilisateurs. Ex : normes internationales ou locales) pour répondre aux besoins d'informations des utilisateurs aussi nombreux que variés (actionnaires – clients – fournisseurs – investisseurs – État).

## 2.3. Le respect des lois, règlements et orientations de la direction :

Par respect aux lois et règlements, il faut entendre la conformité des activités et du fonctionnement de l'entreprise aux dispositifs législatifs et réglementaires en vigueur. Il appartient aux organes délibérants (CA – AG) de fixer les objectifs de l'organisation dans le temps et les moyens pour atteindre ces objectifs. Ces objectifs peuvent être résumés comme suit :

**Les objectifs de croissance :** Ils renferment le plan de développement de l'organisation en termes d'activités ;

**Les objectifs de contrôle interne :** Définition des rôles, des moyens de sécurisation des activités et du patrimoine.

**Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise :** Un bon système de contrôle interne doit permettre de s'assurer que : les chèques sont envoyés à l'encaissement dans un délai raisonnable dès leur réception, les courriers sont traités à temps et par les personnes habilitées, la liasse de documents relative au paiement d'un fournisseur est vérifiée avant tout paiement et le respect de ces objectifs est de nature à améliorer forcément les performances de l'organisation.

De l'analyse de ces objectifs, nous nous rendons compte que se sont toutes les activités de l'organisation qui y prennent part. Le contrôle interne a un caractère permanent et s'adapte à l'évolution de l'entité.

## **2.4. Les principes généraux du contrôle interne**

Huit principes généraux gouvernent l'application du contrôle interne à savoir : Principe d'organisation ; Principe d'harmonie ; Principe qualité du personnel ; Principe d'information ; Principe d'intégration ; Principe d'universalité ; Principe d'indépendance et Principe de permanence.

Le contrôle interne au sein de la banque : Dans le cadre d'une banque, l'efficacité opérationnelle recouvre un champ très vaste. Elle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne, mais aussi la maîtrise des risques, si prépondérante pour elle. Le Comité de la réglementation bancaire CRBF 97-02 modifié le 31 mars 2005, ne donne, quant à lui, pas de définition du contrôle interne, mais précise que, s'agissant de banques, « il comprend notamment :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Un système de documentation et d'information ;
- Un dispositif de surveillance de flux et de titres. »

Le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'établissement de crédit. À ce titre, il constitue une composante essentielle de la gestion d'un établissement et un élément de la culture de celui-ci en faisant partager à l'ensemble du personnel l'importance du contrôle. Ainsi, il doit permettre à l'établissement de conserver sa capacité d'identification, de réaction et d'adaptation lors de la survenance de risques. Le contrôle interne a traversé trois phases que l'on peut retracer ainsi : il y a dix ans, il était largement bipolaire : une inspection générale centralisée auprès de la Direction générale, un système de contrôle opérationnel de terrain, fortement décentralisé, et encadré par un catalogue de « circulaires » détaillant les procédures à suivre, principalement dans les réseaux d'agences et les services de back-office ou de support administratif. Depuis lors, avec la progression des activités de marché, et en réaction à la globalisation et à la montée des « affaires », les banques ont fortement développé des équipes spécialisées. Se sont renforcés ainsi : des audits spécialisés dans les métiers, distincts de l'Inspection générale, des directions des risques puissantes et efficaces prenant en charge aussi bien les risques de crédit que les risques de marché, puis les risques opérationnels, et enfin des équipes de déontologie, chargées d'intensifier la lutte anti blanchiment et anticorruption. Le Comité de Bâle souligne qu'un système de contrôle interne fort contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en termes de rentabilité à long terme et du maintien d'un système fiable de reporting.

## **2.5. L'architecture et l'organisation du contrôle interne**

Les opérationnels sont et doivent rester, en dernière analyse, pleinement responsables des risques. Dans une grande entreprise, le risque est grand en effet de la multiplication des équipes dédiées au contrôle et/ou à la prévention. Les responsables de métier considèrent que le contrôle interne est une affaire de spécialistes, et se sentent moins directement impliqués. La mise en

place des contrôles et audits externes à l'entité ne doit pas créer un mécanisme de « moral hazard », ni une séparation entre le business et la maîtrise des risques.

Les contrôles doivent couvrir toutes les activités de la banque : rien n'est plus dangereux, en effet, que les « trous » que personne ne surveille, ou au contraire les points de gouvernement, où chacun compte sur l'autre pour faire les contrôles et où, in fine, le risque est grand que personne ne les fasse.

La séparation des tâches est le troisième principe. De même que, en matière de crédits, le principe des « quatre yeux » sépare l'intérêt commercial de la prise de risque, la séparation du front - office (qui passe l'ordre) et du back-office (qui l'exécute), ou celle entre le paiement et la comptabilisation d'une facture, sont autant d'exemples où l'on évite des risques d'erreur, des anomalies ou des fraudes par une simple organisation adaptée. Ceci renvoie d'ailleurs à ce qui constitue l'ossature du contrôle.

## **2.6. Les types de contrôle**

Les principales innovations du règlement 97-02 sont peut-être la distinction qui est introduite entre le contrôle permanent et le contrôle périodique. Dans les banques, cette distinction recouvre différents niveaux de contrôle.

### **➤ Les contrôles du niveau 1 :**

Les personnes qui initient une opération (un guichetier dans une agence, un trader dans une salle de marché, ...) doivent assurer un premier contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate.

### **➤ Les contrôles du niveau 2 :**

Les collaborateurs extérieurs à l'opération ou à l'action commerciale interviennent. Ils sont dans les back-offices où ils constituent des équipes spécialisées dans le contrôle de terrain. Leur rôle est de vérifier que les procédures sont bien suivies, de déceler des erreurs et des anomalies. Entrent aussi dans cette catégorie les contrôles préventifs, tels que ceux effectués par les fonctions spécialisées sur les risques de crédit et de marché, ou les produits et procédures nouvelles. L'ensemble des contrôles opérationnels de niveau 1 et 2 constitue les contrôles permanents. Ils incluent les contrôles comptables, les vérifications de caisse, la maîtrise des risques, et en pratique, impliquent des équipes nombreuses, imbriquées dans la vie opérationnelle de la banque.

### **➤ Les contrôles du niveau 3 :**

Les équipes d'audit d'un métier, d'un territoire, d'une filiale, sont rattachées le plus souvent au patron de l'entité où elles travaillent. Elles passent en revue les différents processus de l'entreprise dans le cadre de « missions » spéciales, qui peuvent durer de quelques jours à plusieurs semaines, et mobilisent un à six auditeurs. Un rapport est produit à l'issue de la mission. Il contient des recommandations précises qui, après un échange contradictoire, doivent être mises en place.

### **➤ Les contrôles du niveau 4 :**

L'Inspection Générale est rattachée directement à la Direction Générale qui lui donne mandat pour effectuer toutes les investigations nécessaires à ses missions. De ce fait, les inspecteurs peuvent intervenir dans tous les domaines de l'entreprise y compris les contrôles permanents. Elle doit s'assurer que, sur une période de trois à quatre années, l'ensemble des activités de la banque aura fait l'objet d'une revue, (à un titre ou un autre).

### **3. Revue de la littérature**

#### **3.1. Revue empirique**

Les activités humaines dans l'organisation présentent plusieurs formes de risques tant pour l'homme qui les exerce que l'entreprise qui l'emploie. Les risques sont des dangers qui peuvent altérer la santé de l'homme (nuisances corporelles), mais aussi la santé de l'entreprise (non atteinte des objectifs de celle-ci). Dès lors il y a lieu de se poser la question d'une définition du risque. Dans un premier temps, nous allons emprunter une définition applicable à l'homme qui considère que le risque est l'éventualité d'un événement futur, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave, par exemple un accident ou une maladie (Margossian, 2006). Appliquée à l'entreprise, l'idée de risque sous-entend que celle-ci doit faire face à l'émergence des dangers de plus en plus nombreux et diversifiés qui peuvent altérer l'atteinte de ses objectifs sous plusieurs formes d'où la notion de management ou de gestion des risques (Hassid, 2008) ; (Le Ray, 2015) qui fera que l'on puisse en éradiquer si pas en limiter la survenance. Le management des risques est défini par IFACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, 2005, p. 5 comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » cité conjointement par (Mandzila & Zéghal, 2009) et (Ben Arab & Mardessi, 2015). Le bon fonctionnement du management des risques est conditionné par l'existence et la mise en application constante des éléments tels que, l'élaboration des réponses aux menaces à l'atteinte des objectifs, les activités de contrôle et les dispositifs de pilotage, officiellement reconnus par les praticiens. Les objectifs et les seuils de tolérance sont définis par le management dans le cadre du système des risques (COSO, 2013). L'évaluation et la prévention du risque de fraude est établi dans COSO (2013) comme un principe à part entière du contrôle interne (principe 8) et la nécessité d'adapter le système aux changements significatifs (principe 9) dans le cadre de l'évaluation des risques. S'il est assez classique de s'intéresser aux changements significatifs dans l'environnement externe comme menaces potentielles, il s'agit d'être également vigilants face à des changements de business model ou de dirigeants. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure. Les activités de contrôle, quant à elles, sont constituées de directives qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces directives. Le principe 12 permet d'éviter des activités de contrôle dépourvues de sens. Le principe 2 met l'accent sur l'indépendance du Conseil d'Administration vis-à-vis du Management. Il montre que, pour contribuer à l'efficacité de ce dispositif, les administrateurs doivent être effectivement conscients de leurs responsabilités. Ils doivent exercer une surveillance appropriée à chaque phase du processus de contrôle interne (conception, mise en œuvre, pilotage). De ce fait, leur implication est susceptible d'avoir une influence positive sur l'efficacité du contrôle interne. De plus, il met en évidence le pilotage qui permet de s'assurer que le contrôle interne est bien conduit. Cette composante introduit des changements qualitatifs de grande envergure. La Direction Générale agit sous la surveillance du Conseil d'Administration, définit les structures, les rattachements nécessaires, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs (principe 3). Le Management et le Conseil d'Administration doivent disposer de l'information adéquate pour décider des actions correctives en temps opportun et suivre leur mise en œuvre (principe 17). Les éléments du management que sont l'élaboration des réponses aux risques, les activités de contrôle et

l'existence des dispositifs de pilotage ont des effets significatifs sur l'efficacité de contrôle interne.

Par ailleurs, le deuxième outil du système de contrôle interne qui mérite d'être étudié dans cet article est la fonction de contrôle de gestion. Plusieurs facteurs, dont « la participation des managers », liés à cette fonction, contribuent à l'efficacité de ce système. En effet, la notion de participation sous-entend le fait que tout le monde se sent impliqué dans la démarche de fixation des objectifs, d'exécution, de contrôle et partant de l'éventuelle correction des écarts. C'est le processus « bottom-up » qui s'oppose à la vieille méthode « top-down » (Goehrs, 2017). Toujours selon (Langevin & Mendoza, 2014), une abondante littérature a été publiée sur le lien entre « participation à la fixation des objectifs budgétaires » et « performance managériale » sans qu'il soit possible de conclure à une relation positive (Bonache et al., 2012). Une des raisons de ce résultat mitigé est que la relation entre participation et performance est dépendante d'autres variables médiatrices ou modératrices (Derfuss, 2009). L'implication vis-à-vis des objectifs est l'une de ces variables. Certains travaux notamment ceux liés au budget participatif ont abordé la notion d'implication et de participation comme facteurs de réussite de toute entreprise alliant les ressources humaines à tous les niveaux (Abanda & Peyou, 2016) ; (Sambou et al., 2003). En contrôle de gestion, cette question a suggéré que lorsque les subordonnés participent à la détermination de leurs objectifs, ils sont plus enclins à les accepter et à s'engager vis-à-vis d'eux (Godener & Fornerino, 2005) ; (Conchon, 2013). Plusieurs arguments sont évoqués dans la littérature pour expliquer le lien entre participation et implication. D'abord, la participation permet au subordonné de recevoir de l'information et des explications sur les attentes de son supérieur hiérarchique, sur la manière dont les ressources sont allouées, sur la raison d'être même des objectifs. Cette meilleure compréhension réduit l'incertitude et l'ambiguïté auxquelles l'individu peut être confronté et lui permet de mieux concentrer ses efforts sur l'objectif à atteindre (Chong & Tak-Wing, 2003) ; (Maiga, 2005) & (Chong & Johnson, 2007). Ensuite, la participation permet également à l'individu d'influencer les objectifs. Ainsi, Maiga (2005) considère que la participation comporte non seulement une dimension de communication, mais aussi une dimension d'influence des objectifs. Grâce à la participation, l'individu peut influencer les objectifs qui lui seront demandés d'atteindre, rendant ces derniers plus réalistes et ce qui lui confèrera un sentiment d'une grande maîtrise sur ces objectifs et partant une grande satisfaction d'avoir été associé et considéré. Enfin, le dernier élément est l'attitude de l'individu (Maiga, 2005). Participer et contribuer à la fixation de ses objectifs est valorisant pour l'individu indépendamment de son niveau d'action conformément au schéma d'auto-évaluation (IFACI, 2005). Cela lui donne le sentiment que son avis et lui-même sont pris en considération, ce qui renforce son identification et son sentiment d'appartenance totale à l'organisation. L'individu a ainsi davantage à accepter, à internaliser et à s'approprier les objectifs.

### 3.2. Revue théorique

Quelques rares études commencent à s'intéresser aux rapports sur le contrôle interne publiés par les entreprises cotées françaises (Le Maux, Alloul, 2005, Deloitte, 2005). Ces études soulignent d'une manière convergente l'extrême hétérogénéité des rapports diffusés. Elles révèlent également que de nombreux rapports ne comprendraient pas de signature des dirigeants, ce qui pourrait suggérer de leur part un refus d'engager leur responsabilité face au contenu de ces rapports qui seraient quasi-exclusivement descriptifs et se centreraient sur la notion de risque. Il est envisageable que les sociétés cotées ne souhaitent pas se prononcer et communiquer sur l'état de leur contrôle interne dans la mesure où elles redoutent une réaction négative du marché.

L'étude de Deloitte fait cependant état d'une amélioration de la qualité des rapports entre 2003 et 2004. Tandis que les rapports 2003 étaient purement descriptifs, les rapports 2004 seraient

caractérisés par une évolution vers une démarche plus évaluative. Sans préciser concrètement la méthode d'analyse retenue, le cabinet Deloitte constate que l'épaisseur des rapports aurait augmenté entre 2003 et 2004, passant de 5,5 à 6,8 pages en moyenne pour les sociétés du SBF 120. En dehors de ces études à caractère plutôt normatif, il n'y a pas à notre connaissance de travail d'analyse systématique du contenu des rapports. Le présent travail pourrait ainsi préfigurer une recherche longitudinale d'analyse de contenu.

Le contrôle interne comme un champ multidimensionnel : si le législateur a pris la précaution de ne pas s'engager dans une définition par trop précise de la notion de contrôle interne, la littérature académique et professionnelle contient de multiples définitions. L'une de ces conceptions mérite une attention particulière, de par le succès qu'elle rencontre : le COSO. Ce groupe de réflexion a été constitué aux États-Unis en 1985. Il a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne, édité en France en 1992, sous le titre « La pratique du contrôle interne ». Le COSO définit le contrôle interne, décrit ses composantes et fournit des critères par lesquels les systèmes de contrôle peuvent être évalués. Le contrôle interne y est défini comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et les salariés afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois et règlements. Selon ce référentiel, le contrôle interne peut être représenté comme une mise en synergie de cinq dimensions : l'environnement, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage. Chacune de ces dimensions se déclinant sur chaque activité et fonction de l'entreprise. Le référentiel du COSO coexiste avec d'autres conceptions concurrentes telles que le COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) ou le SAC (System of Auditability and Control).

A ce jour, il n'existe pas de modèle du contrôle interne d'inspiration française. Cependant, des groupes de travail sont à l'œuvre au sein d'organismes tels que l'Académie des sciences comptables, l'AMF, la CNCC ou l'IFACI. D'autre part, de nombreux auteurs se sont intéressés à la question. Certains (Pigé 1997) insistent sur le caractère délégataire du contrôle interne qui consiste à s'assurer de la bonne application des décisions prises en amont : « 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 » (pp. 5-6). Une telle conception est évidemment très large, et l'on remarquera au passage qu'elle n'accorde pas d'emblée un rôle spécifique à la dimension financière ou comptable. On trouve une autre conception étendue chez Bouquin (1998), qui reprend le triptyque cher à Anthony<sup>4</sup> : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel (ou d'exécution). Le contrôle interne serait la somme de ces trois segments, ce qui renvoie également à une conceptualisation hiérarchique et délégataire du système de contrôle. À l'instar d'Ouchi (1979), Bouquin parle également de « contrôle organisationnel » qui « peut être renforcé par des mécanismes informels comme la culture d'entreprise » (Bouquin 1998, p. 37). En ce sens, on peut s'interroger sur les limites du contrôle interne. Ces définitions sont tellement larges qu'il est possible de se demander qu'est-ce qui ne serait pas du contrôle interne. Ebondo & Pigé tranchent d'une manière originale : « l'activité de contrôle interne apparaît comme constitutive de l'organisation dans sa différence par rapport au marché » (Ebondo 2002, p. 52). Le contrôle est un outil de réduction des coûts de transaction, outil qui tendrait à se renforcer naturellement dans une entreprise très intégrée, mais dont les limites deviendraient floues dès lors que les opérations d'externalisation conduisent à des business models interorganisationnels. On ne s'étonnera pas enfin de trouver auprès de la CNCC (norme 2102 et commentaires) une conception qui, tout en présentant des similarités avec les approches mentionnées ci-dessus, met en avant d'une manière explicite la problématique comptable

(régularité, sincérité, image fidèle). Étant donné le rôle actif des cabinets d'audit dans la mise en œuvre de la loi LSF, cette conception pourrait exercer une certaine influence auprès des entreprises. Cette confrontation de définitions nous permet de penser qu'une lecture attentive des rapports rédigés par les dirigeants risque de révéler des diversités d'approches liées à cette co-existence de cadres conceptuels. Rappelons que notre but n'est en rien de recommander telle ou telle approche, mais bien d'analyser finement la manière dont les dirigeants se positionnent dans cette diversité potentielle.

#### **4. Méthodologie de la recherche et méthodes d'analyse du risque de crédit**

Dans le troisième point, nous mettons en évidence les méthodes d'analyses des risques liés au crédit. Ensuite la méthodologie de la recherche après l'évaluation du contrôle interne sur les opérations de crédit à la BNDA.

##### **4.1. Les méthodes d'analyse du risque de crédit de la BNDA**

Il n'existe pas de méthode d'analyse de risque standard, car elle varie selon les banques et en fonction des clients.

##### **4.1.1. Présentation de la méthode d'analyse du risque de crédit :**

La méthode d'analyse du risque de crédit au sein de la BNDA est organisée pour appréhender le risque dès l'entrée en relation avec le client jusqu'au terme du crédit. Plusieurs phases de contrôle sont nécessaires pour prévenir d'éventuels risques notamment sur les dossiers importants.

**Phase 1 :** Entrée en relation - Demande de crédit : Dossier de crédit (informations, comptables, bancaires, issues du client etc....)

**Phase 2 :** Analyse du risque : (Analyse humaine et/ou avec modèle) Contrats incitatifs (garanties) Avis rendu

**Phase 3 :** Décision : Octroi du Crédit / Refus

**Phase 4 :** Vie du Crédit / Surveillance : (Suivi du compte, des incidents des changements etc.)

**Phase 5 :** Fin / Remboursement ou Provisions et Contentieux

##### **4.1.2. Méthode d'analyse des risques de crédit**

Évaluer le risque de crédit revient en premier lieu à se poser la question de la solvabilité de l'entreprise considérée. Cette solvabilité dépend à la fois des éléments purement internes à l'entreprise, mais aussi d'éléments contextuels comme sa localisation géographique, la situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle.

##### **➤ L'analyse des risques**

Nous allons étudier l'analyse des risques inhérents au crédit. Comme nous l'avons vu, le chargé de clientèle intervient dans un processus bien défini dans la méthode d'analyse du risque. Il suit également une méthode qu'il convient d'étudier afin de comprendre comment il arrive à porter un avis sur la faisabilité d'un crédit ou d'une opération.

Le risque est cerné depuis l'appel d'offre et bien défini par le maître d'œuvre afin de mieux choisir l'entreprise à qui, va revenir la tâche d'exécuter le marché (il s'agit là du risque de la capacité d'exécution et le risque de professionnalisme). Chez le banquier l'analyse du risque débute depuis la prise de contact avec le client.

##### **➤ La recherche des risques inhérents au dossier**

La BNDA résume enfin dans sa note tous les risques inhérents à l'ensemble du dossier en expliquant les problèmes ou les succès d'une société.

Le chargé de clientèle doit en conséquence étudier toute autre information importante plus spécifique à chaque dossier tel que les changements de capital, l'analyse de groupe, des fournisseurs, des clients, l'étude sectorielle et l'évaluation de fonds de commerce, il y a un rappel de l'ensemble des points et risques à voir lors de l'instruction de chaque dossier :

Objet de la demande

- Risques liés à l'activité
- Risque client, fournisseur, sous-traitant
- Risques liés à la rentabilité
- Risques liés à la structure financière
- Risques liés à la politique d'investissement et la gestion
- Exercice en cours et en prévision
- Qualité des relations bancaires.

Malgré les multiples analyses aux différents niveaux du processus d'octroi de crédit, il se peut, pour certains dossiers sensibles, que les risques soient importants, mais n'empêchent pas leur faisabilité (De tel dossier après analyse au Comité Interne de Crédit, vu leur sensibilité sont soumis à l'avis du Comité de Risque qui se tient une ou deux fois par mois en fonction de la demande, ce comité analyse les gros dossiers relevant du pouvoir du Comité des Crédits). Certains crédits peuvent être accordés sous réserve de garanties.

## **4.2. L'étude des garanties**

A la BNDA, l'analyse des états financiers est suffisante dans certains cas pour avoir une idée du devenir d'une société ou d'un dossier. Il n'y a pas ou peu de méfiance vis-à-vis d'une société présentant d'excellent résultat sur plusieurs années avec une structure financière satisfaisante. Dans le cas échéant, le dossier peut être purement et simplement rejeté.

Quelle que soit la conclusion de l'analyse, la BNDA cherche des garanties lui permettant, si le risque se concrétise, de pouvoir sortir de l'affaire à tout moment sans trop de perte. La BNDA a donc l'habitude de demander alors des garanties (Titre Foncier, etc.) à leurs clients.

### **4.2.1. Les garanties personnelles**

Ø **Cautionnement simple** : C'est un contrat par lequel une tierce personne (physique ou morale) garantit l'exécution d'une ou plusieurs obligations en s'engageant à payer à la place du débiteur principal défaillant.

Le cautionnement peut être personnel et/ou réel.

Le cautionnement est personnel lorsque la caution s'engage sans affectation spéciale d'un bien en garantie, c'est le cas général. Par l'effet de cet engagement personnel, il engage néanmoins tous ces biens, meubles et immeubles.

Le cautionnement est réel lorsque la caution affecte une garantie déterminée (meuble immeuble).

Le cautionnement est une garantie accessoire.

Ø **Aval** : Pour faciliter à son client soit la livraison de marchandises soit l'octroi de crédit par un confrère, le banquier peut accepter (ou avaliser) un effet de commerce tiré par son client en s'engageant de ce fait à payer à l'échéance. A cette date, le client assurera à son banquier la couverture de l'effet par la somme prévue, ce dernier n'ayant pas en principe de décaissement à effectuer.

Ø **La lettre d'intention** : c'est une lettre écrite et adressée par une société mère à un établissement de crédit pour garantir les engagements pris par sa société filiale. Selon les termes employés dans cette lettre, ce document crée un engagement moral et une véritable obligation de moyenne ou de résultat.

#### 4.2.2. Les garanties réelles

Ø **Le nantissement** : c'est l'acte par lequel le débiteur remet au créancier un titre en garantie de sa créance. Si le bien remis en garantie est un meuble, on parle de gage. Il existe plusieurs types de garantie : le nantissement du fonds de commerce, le nantissement du matériel, le gage sur véhicule, le nantissement d'espèces et le nantissement de parts sociales.

Ø **L'hypothèque** : c'est l'acte par lequel le débiteur accorde au créancier un droit sur un immeuble sans dessaisissement et avec publicité (inscription au registre de la conservation des hypothèques du lieu de situation de l'immeuble).

Elle peut être légale, conventionnelle (à la suite d'un contrat) ou judiciaire (résultat d'un jugement). En cas de non-paiement et de poursuites, le créancier procède à la réalisation du bien par vente forcée de l'immeuble saisi, aux enchères publiques.

De même, le débiteur ne peut vendre le bien sans avoir remboursé au préalable le créancier car la garantie est attachée à l'immeuble. La durée de l'hypothèque diffère selon le type de crédit à garantir.

Une hypothèque est assortie d'un rang, critère fondamental qui détermine les priorités lors de la vente de l'immeuble en présence de plusieurs créanciers. Une hypothèque offre donc une bonne garantie si le rang est bon.

#### 4.3. Méthodologie de la recherche

Nous avons retenu une approche quantitative utilisant des données collectées par questionnaire. Les variables de cette étude étant basées sur des perceptions, cette méthode semble la plus appropriée pour recueillir ce type d'information de façon anonyme (Hartmann & Slapnicar, 2009). Nos questionnaires sont passés auprès de décideurs (responsables d'activité ou de services positionnés à des niveaux divers dans l'entreprise) de la BNDA. A cet effet, nous sommes dans une position de neutralité et par conséquent d'indépendance vis-à-vis de nos objets de recherche. Cette objectivité gardée sur le processus de recueil de données respecte un pilier essentiel de la science moderne. Par conséquent, nous pouvons être à l'abri de critiques et fraude scientifique liées à l'invention et à la manipulation des données.

##### 4.3.1. Echantillon choisi

Nous avons choisi un échantillon de 50 dossiers.

Ici nous ne nous sommes pas donnés de seuil par rapport à la valeur des crédits. Cependant nous avons fait en sorte que toutes les catégories de crédit (court – moyen – long) et fourchettes (montant) puissent faire partir de l'échantillon.

*Tableau 1 : Répartitions des crédits par secteur*

| Secteur agricole |    | Commerce général |    | Industrie |    | BTP & Divers |    |
|------------------|----|------------------|----|-----------|----|--------------|----|
| CS               | CD | CS               | CD | CS        | CD | CS           | CD |
| 20               | 5  | 7                | 5  | 5         | 2  | 5            | 1  |

*Nb. CS : crédit saint ; CD : créances douteuses et litigieuses*

*Source : BNDA, 2023*

##### 4.3.2. Programme élaboré pour le sondage

Programme de contrôles à effectuer, il s'agit pour nous de vérifier :

Que les dossiers de crédit contiennent bien tous les éléments d'appréciation nécessaires à une prise de décision ;

Que les dossiers de crédit contiennent également toute la documentation permettant de reconstituer la piste d'audit ;

Que les procédures d'analyse, d'autorisation et de mise en place sont respectées quelle que soit la nature du concours ;

La cohérence entre notification de crédit et journal des engagements ;  
 La cohérence entre journal des engagements et les archives du logiciel ;  
 La réalité et la validité des garanties prises ;  
 Que ces garanties sont suffisantes pour couvrir le risque pris sur le client ;  
 Que les intérêts créditeurs sont bien comptabilisés et à temps ;  
 Le respect des échéances, des clauses de l'instruction 94 – 05, et des principes comptables.  
 Au terme de ces travaux de sondage sur l'application des procédures nous avons fait les constats suivants :

**Tableau 2 : Sondage sur l'application des procédures**

| CONSTATS                                                                                                                                                                                                                                                                | RISQUES                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Absence des états financiers des trois dernières années et de plan d'affaires dans la quasi-totalité des dossiers de demande de prêt.                                                                                                                                | Mauvaise appréciation de la santé financière des clients concernés et risque d'insolvabilité |
| 2. Dépassement des lignes de découverts autorisés par le comité de crédit                                                                                                                                                                                               | Immobilisation ou perte de créances non supportées par des garanties réelles                 |
| 3. Faible documentation des dossiers individuels. En plus des états financiers des trois dernières années, les dossiers manquent surtout l'imprimé des écritures de mise en place et de constatation des intérêts et autres frais, les PV de visite chez le client etc. | Difficulté dans la reconstitution de la piste d'audit.                                       |
| 4. Non exhaustivité des engagements hors bilan excepté les crédits documentaires.                                                                                                                                                                                       | Non-respect des prescriptions du PCB.                                                        |
| 5. Présence de créances impayées dans le portefeuille saint.                                                                                                                                                                                                            | Inapplication stricte de l'instruction 94-05 et du PCB.                                      |

*Source : Auteurs*

## 5. Résultats et discussions

En effet, les résultats mettent en évidence que l'élaboration des réponses aux risques, les activités de contrôle et l'existence des outils de pilotage contribuent à l'efficacité du contrôle interne respectivement à la hauteur de ces résultats, appuient les conclusions selon lesquelles les entreprises à forte structure interne de gouvernance sacrifient la gouvernance externe. Si les résultats liés aux éléments du dispositif du management des risques sont confirmés par d'autres études, ils valident la pertinence de ces derniers qui sont considérés comme des éléments susceptibles d'influencer l'efficacité du système de contrôle interne. Compte tenu de la pertinence desdits éléments, en 2006, Cappelletti a déjà montré que pour s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne il faut l'institutionnaliser comme une fonction. Au plan opérationnel, nos résultats sont conformes à ceux indiqués par le cadre de référence COSO (1995, 2013) et IFA (2010), et ils présentent un intérêt. Cependant, l'analyse des éléments du dispositif de management des risques considérés un à un, a montré que ces éléments constituent les déterminants de l'inefficacité du système de contrôle interne dans le contexte malien. Il s'agit de l'élaboration des réponses aux risques, des activités de contrôle, de l'existence des dispositifs de pilotage. Pour corriger certaines de ces faiblesses, les recommandations sont les suivantes :

Un ensemble des recommandations que j'ai pu faire concernant la bonne gestion des risques liés à l'opération de crédit bancaire est l'analyse des informations sur le support papier est très importante, mais pas suffisantes. Ainsi, les banques doivent assurer le suivi des travaux du projet en question qui nécessite le crédit en parallèle avec le déblocage des fonds qui devrait se faire par tranche suivante les travaux réalisés afin d'éviter tout détournement de ces fonds par le demandeur à d'autres fins ;

Les Banques doivent organiser des visites périodiques afin de constater sur le terrain l'évolution des affaires financées et être à leur écoute. En même temps, suivre le secteur d'activité des entreprises clientes et leur positionnement dans leurs secteurs d'activités respectifs ;

Une diversification du crédit afin d'éviter le risque de concentration de crédit « soit par zone géographique, par industrie ou par client » puisque l'analyse traditionnelle du risque de crédit a une faiblesse fondamentale.

Elle apprécie chaque crédit au cas par cas, transaction par transaction. Chaque crédit est évalué individuellement par un comité, en vue de son acceptation ou de son rejet. Une fois le crédit accepté, le prêt s'ajoute à la cohorte des prêts déjà consentis, et le pool reste statique. La gestion demeure essentiellement passive : la banque collecte les coupons et les prêts s'amortissent naturellement. Le risque de corrélation c'est-à-dire le risque associé aux dépendances entre emprunteurs (risque de concentration géographique ou dans une industrie donnée) était souvent ignoré. Les conséquences d'une telle approche ont parfois été dramatiques.

Bien contrôler les dossiers avant le comité de crédit, afin d'éviter une mauvaise appréciation de la santé financière des clients concernés et risque d'insolvabilité l'Absence des états financiers des trois dernières années et de plan d'affaires dans la quasi-totalité des dossiers de demande de prêt.

Mettre en place un dispositif qui sera tel que les dépassements sur les lignes de découverts ne soient plus possibles dans le système informatique

Exigez une documentation complète des dossiers individuels (l'imprimé des écritures de mise en place et de constatation des intérêts et autres frais, les PV de visite chez le client). Pour faciliter la reconstitution de la piste d'audit.

Les recommandations formulées dans le cadre de cette étude, si elles sont prises en compte, permettront à la BNDA d'améliorer sa performance au niveau des opérations de crédit.

Conseil à donner aux entreprises dans le contexte BALE est « de communiquer ».

En effet, parallèlement à la production des documents comptables de qualité, les banques exigeront de leurs clients des renseignements plus précis, plus détaillés et transparents. Ce qui n'est pas toujours la panacée des chefs de petites et moyennes entreprises.

Le chef d'entreprise devra donc :

Faire en sorte que son banquier comprenne son activité, ses produits, sa stratégie, privilégier les relations avec son conseiller clientèle et anticiper avec lui les difficultés financières ;

La communication avec le chargé d'affaires de sa banque est dans ce cas nécessaire et impérative ;

Présenter régulièrement les forces de son entreprise, les points positifs, les nouveaux atouts (ceci ne signifie pas de passer sous silence les points faibles à améliorer) ;

Surveiller les dépassements d'autorisation de découvert (avertir si besoin son conseiller dans les cas critiques) et ses incidents de paiements ;

Se renseigner auprès de son conseiller bancaire, sur les critères ayant permis d'établir sa notation interne, s'il y a lieu ;

Communiquer sur son développement, sur son environnement juridique etc ;

Le banquier aime partager son risque, faites comme lui, travaillez avec deux ou trois banques plutôt qu'avec une seule.

## 6. Conclusion

La gestion du risque de crédit est devenue aujourd'hui l'une des préoccupations majeures, aussi bien pour les banques que pour tous les acteurs économiques puisqu'elle n'épargne aucun système. « Le système bancaire et le système financier en général ». Chose qui est apparue claire lors de la dernière crise internationale due justement à une mauvaise gestion du risque. Ainsi, la gestion du risque de crédit ne garantit pas à 100 % la non-exposition à ce risque, mais il permet de le maîtriser et de le minimiser dans le but de tirer le maximum de profit. L'idée et la philosophie du Comité de Bâle. Il est que chaque pays applique rigoureusement les principes fondamentaux, dont un bon contrôle interne et externe, ce qui améliorerait grandement la

stabilité financière au niveau national et international, ainsi les banques ayant le meilleur rating bénéficient des conditions de crédit plus favorables, justes et transparentes ce qui va renforcer la confiance et l'esprit de partenariat sur lesquels la relation d'affaires entre client et banque est fondée. Les réglementations de Bâle deviennent une opportunité pour les banques, et particulièrement pour les PME. Elle incite le tissu productif à se renforcer, se restructurer, en facilitant la relation avec les banques. On peut dire que la mise en application de ces règles internationales par la banque centrale interpelle les banques dans la mesure où l'octroi de crédit va dépendre du risque représenté par le prêt envisagé, sur la base d'un système de notation, où l'information de qualité devient fondamentale.

En effet, chaque Banque se doit d'avoir une structure appropriée comportant les acteurs du système de contrôle interne. Dans un souci de transparence et fiabilité des informations, la protection des patrimoines, le respect de l'application des directives, le système de contrôle interne a été instauré. Plus ce système est rigoureux, moins les risques sont grands. Les crédits qu'octroie la BNDA, sont généralement utilisés afin d'élargir l'activité du promoteur ou de l'entrepreneur. Cependant, il est à savoir que les activités de la banque sont à haut risque puisqu'elle octroie un crédit à des personnes physiques ou morales qui se révèlent défaillantes. Par ailleurs, force est de constater que ces risques n'ont cessé de s'accroître et de se diversifier au fil des années. Par conséquent, il est judicieux de recourir à un dispositif de contrôle interne rigoureux afin de maîtriser au mieux ces risques de crédit ou opérationnels. Ainsi, un bon contrôle interne implique nécessairement de meilleures protections et sauvegarde des actifs c'est-à-dire d'éviter le détournement des fonds, les crédits fictifs, et les clients douteux. Une mise en place des procédures simples, mais efficaces peut s'avérer essentielle puisqu'il serait facile à comprendre et ainsi, les appliquer correctement.

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par la banque en renforçant ce dispositif : Et en minimisant plus que possible ces faiblesses. Par conséquent, il est important de les encadrer et de les maîtriser afin de restreindre les dégâts financiers comme la faillite, les dégâts sociaux comme l'augmentation du taux de chômage.

En effet, la maîtrise des risques de crédit constitue un élément essentiel à l'activité des banques, d'un point de vue rentabilité puisque plus les risques encourus sont moindres, plus les activités des banques sont rentables et productives. La qualité de portefeuille est donc primordiale à l'activité de la banque pour sa pérennité dans le futur puisqu'une augmentation de taux de remboursement, un taux minimal des clients défaillants signifie une augmentation des produits d'intérêts. Alors, il devient impératif d'anticiper les risques et de prendre des mesures adéquates au bon moment. C'est ainsi que nous avons choisi le thème : « L'évaluation du système de contrôle interne sur les opérations de crédit de la BNDA » puisque une bonne qualité du portefeuille est fondamentale pour pouvoir assurer sur le long terme les activités bancaires.

Durant la période pendant laquelle nous avons procédé à l'évaluation certes non exhaustive du système de contrôle lié à l'octroi de crédit, nous avons remarqué des points forts comme l'existence de procédures pré-octroi, octroi et post-octroi de crédit, les points de contrôle et le système intégré de gestion, mais également des points faibles comme le manque de suivi qui constituent une menace importante quant à la viabilité et à l'extension de la banque. Ils se manifestent à partir de la qualité des dossiers de leur promoteur : l'existence des prêts noms, des remboursements tardifs voire même défaillants ayant des garanties en mauvais état ou bien vendues, des clients ayant des prêts avec un autre établissement pour solder les prêts octroyés par la BNDA, etc. Les failles au niveau du système de contrôle interne lié au crédit sont importantes, et nécessitent une amélioration particulière. Cependant, pour garantir une amélioration de ce dispositif de contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit au sein de la BNDA, il est judicieux de suivre les propositions d'amélioration citées dans la recommandation. Elle a une double finalité qui est l'amélioration effective son impact au niveau

de la société, d'une part, et la simplification de son système de contrôle interne, d'autre part. Grâce à cette nouvelle avancée, les entrepreneurs peuvent gérer plus facilement leur entreprise. Par ailleurs, elle permet aux banques d'assurer un suivi des remboursements et de se rapprocher de leur clientèle autant que possible. Malgré les diverses limites du contrôle interne dont la BNDA doit faire face, ce dispositif fournira une assurance raisonnable et non absolue que l'entité atteindra les objectifs fixés. Nous espérons que les diverses solutions apportées aux obstacles auxquels sont confrontées l'établissement de crédit, devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle interne afin de maîtriser les risques de crédit. Nonobstant, ces recommandations ne serviront à rien sans une implication effective des dirigeants ainsi que des employés. Les évaluations du dispositif et le système d'information contribuent amplement à l'amélioration du système de contrôle interne de manière qu'il soit simple, mais efficace, par la détection des faiblesses à travers des tests de conformité et de permanence. Par conséquent, il participera à élaborer un dispositif de contrôle interne qui aidera ses utilisateurs à déceler les failles, les risques auxquels un établissement de crédit s'expose et favorisera indirectement au développement de la banque. Le système de contrôle interne comportant des faiblesses conséquentes aura un grand nombre de failles exploitables en interne (les employés) et en externe (les clients ayant emprunté de l'argent) qui fait que la banque à la fin d'une année verra son chiffre d'affaires diminué, les provisions pour charges augmentées. Au terme de ce travail d'évaluation, nous constatons que la BNDA s'est dotée d'un système de contrôle interne performant de notation de tous ses clients et de modèles internes d'évaluation du risque de crédit. De même l'évaluation et l'analyse des risques permettent de constater quelques faiblesses de conception et d'application des procédures. Ces faiblesses seraient à l'origine quelques cas d'impayé (en raison d'une mauvaise appréhension de risques) ou de rejet de demande de certains crédits qui aurait pu avoir gain de cause (comme en attestent certains cas). En conclusion, il est possible que la banque obtienne un résultat déficitaire. Cependant, un contrôle interne rigoureux présentant peu de faiblesse pourrait pallier au problème lié à la qualité de la clientèle et les risques liés au crédit, assurer la viabilité financière de la banque sur le long terme.

## Références

- (1). Abanda, F., & Peyou, A. (2016). Les modes de participation et d'implication des communautés autochtones dans l'exploitation des ressources territoriales au Cameroun : Réflexion sur les voies d'un modèle de gouvernance forestière autochtone dans le bassin du Congo. 19. <https://www.researchgate.net/publication/301494393> ;
- (2). Alain Mikol & Pascal Delvalle ;
- (3). Alain MIKOL et al, (1992) ; Révision, évaluation et contrôle interne; Edition DUNOD;
- (4). Antoine SARDI (1993) ; Audit et Inspection Bancaire Tome1, Ed. Afges ;
- (5). Banque Nationale du Développement Agricole de Mopti (2023) ; Le contrôle comptable bancaire ;
- (6). Base Committee on Banking Supervising, janvier (1998); Framework for the evaluation of internal control system, (texte disponible sur le site internet: bis.org).
- (7). Ben Arab, S. D., & Mardessi, S. M. (2015). Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes Un état des lieux après la révolution. La Revue Gestion et Organisation, 7, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2015.07.005> ;
- (8). Bonache, A. B., Maurice, J., & Moris, K. (2012). Participation budgétaire et performance managériale: Lien non significatif et contingences. Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 18(2), 125- 184. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit2012-2-page-125.htm> ;
- (9). Bouquin H. (1998), Le contrôle de gestion, 4ème édition, PUF Gestion ;

- (10). Cappelletti L. (2004), « La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles », Actes du congrès de l'AFC, Orléans ;
- (11). Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? [https://www.researchgate.net/publication/311479162\\_Vers\\_une\\_institutionnalisation\\_de\\_la\\_fonction\\_controle\\_interne](https://www.researchgate.net/publication/311479162_Vers_une_institutionnalisation_de_la_fonction_controle_interne) ;
- (12). Chong, V., & Johnson, D. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research - ACCOUNT BUS RES*, 37, 3- 19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055> ;
- (13). Chong, V., & Tak-Wing, S. (2003). Testing a model of the motivational role of budgetary participation on job performance : A goal setting theory analysis. *Asian Review of Accounting*, 11, 1- 17. <https://doi.org/10.1108/eb060760> ;
- (14). Conchon, A. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : Influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? *Participations*, N° 5(1), 127- 149. <https://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-127.htm> ;
- (15). Deloitte (2005), Communiqué de presse du 19 mai ;
- (16). Derfuss, K. (2009). The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables : A Meta-Analysis. *European Accounting Review*, 18, 203- 239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371> ;
- (17). Ebondo E. & Pigé B. (2002), « L'arbitrage entreprise / marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, volume 2, tome 8, novembre, pp. 51-67 ;
- (18). Godener, A., & Fornerino, M. (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11, 121. <https://doi.org/10.3917/cca.111.0121> ;
- (19). Goehrs, M. (2017). Budgets participatifs : S'appropriier la dialectique de la gouvernance participative locale. *L'Année du Maghreb*, 16, 223- 244. <https://doi.org/10.4000/anneemaghreb.3061> ;
- (20). Guy BENEDICT & René KRAVEL, (1990), Évaluation du Contrôle Interne dans la mission d'audit FOUCHER ;
- (21). Hassid, O. (2008). *La gestion des risques*, 2ème Edition, Dunod, Paris ;
- (22). IFAC, (1998), *Normes internationales d'audit Edition Hand book* ;
- (23). IFACI. (2005). *L'auto-évaluation du contrôle interne—Guide d'audit. IIA* ;
- (24). Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) « Normes des pratiques professionnelles d'audit interne » [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) ;
- (25). Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 20(1), 13- 42. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2014-1-page-13.htm> ;
- (26). Le Maux J., Alloul A. (2005), « L'obligation de communication sur le contrôle interne. Etude du cas français. », *Gestion – Revue internationale de gestion*, volume 30, numéro 3, pp. 74- 79 ;
- (27). Le Ray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques Pourquoi ? Comment ?* (AFNOR). AFNOR ;
- (28). Maiga, A. (2005). The Effect of Manager's Moral Equity on the Relationship Between Budget Participation and Propensity to Create Slack : A Research Note. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 8, 139- 165 ;
- (29). Mandzila, E. E. W., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-

- 238(3), 5- 14. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-5.htm> ;
- (30). Margossian, N. (2006). Risques professionnels—Caractéristiques • Réglementation Prévention (2ème). DUNOD - L'usine nouvelle ;
- (31). Moral hazard : risque subjectif
- (32). Ouchi W. (1979), « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, September ;
- (33). Pigé B., « Audit et contrôle interne », Litec, Paris 1997 ;
- (34). Pigé, B. (2017). Audit et contrôle interne. Éditions EMS, management & société. <https://haluniv-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-01578443> ;
- (35). *Revue banque*, N°671, juillet-aout 2005 ; Contrôle interne vers une éthique de responsabilité ;
- (36). Sambou, B., Lykke, A. M., & Goudiaby, A. (2003). La problématique de l'implication des collectivités locales dans la gestion des réserves forestières au Sénégal. *SEREIN Occasional Papers*, 16, 125- 136.