

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE
ET DE GESTION DES ENTREPRISES

CYCLE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

FILIÈRE : COMMERCIALE ET DE GESTION

SPÉCIALITÉ : COMPTABILITE, CONTROLE ET AUDIT

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

HIGHER INSTITUTE OF COMMERCE AND
FIRMS MANAGEMENT

PROFESSIONAL DEGREE SECTION

BRANCH: COMMERCIAL AND MANAGEMENT

MAJOR: ACCOUNTING, CONTROL AND AUDIT



RAPPORT DE STAGE

SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BANQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE CENTRALE ET RISQUE OPERATIONNEL

*Stage effectué aux Services Centraux de la BEAC du 06 Mai au 05 Juillet 2019 en vue de
l'obtention de la licence professionnelle en comptabilité, contrôle et audit*

Rédigé et Présenté par :

ASSALA ETSONA YVAN BORIS

Etudiant en 3^e Année CCA

Sous l'encadrement :

Académique de :

Dr. KAMGA WENDJI Camille
ENSEIGNANT A SUP DE CO

Académique de :

M.OWONA EKAKA
CHEF DE DEPARTEMENT RISQUES
ET CONTROLE PERMANENT

Année académique 2018-2019

SOMMAIRE

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES ANNEXES	v
AVANT PROPOS.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	2
CHAPITRE I :PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC ET DES SERVICES CENTRAUX EN PARTICULIER.....	2
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC	3
SECTION 2 : PRESENTATION DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC CENTRALE	10
CHAPITRE II : DEROULEMENT DU STAGE	13
SECTION 1 : ACCEUIL ET TACHES EFFECTUEES	13
SECTION 2 : APPORTS DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES	13
DEUXIEME PARTIE : CONTROLE INTERNE ET RISQUE OPERATIONNEL	15
CHAPITRE III :CONTRÔLE INTERNE DANS LA BANQUE ET SYSTÈME DE CONTRÔLE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC	16
SECTION 1 : CONTROLE INTERNE DE LA BANQUE	16
SECTION 2 : RISQUE OPERATIONNEL ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC.....	24
CHAPITRE IV :EVALUATION CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET SUGGESTIONS	33
SECTION 1 : PRINCIPES D’EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	34
SECTION 2 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET SUGGESTIONS	37
CONCLUSION GENERALE	40
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	41
ANNEXES.....	43
TABLE DES MATIERES	45

DEDICACE

A
MA FAMILLE

REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ce stage et la rédaction de ce rapport n'a pas été chose facile sans le concours de plusieurs personnes auxquelles nous voudrions ici signifier notre gratitude. J'adresse des remerciements particuliers à :

➤ **Sur le plan académique :**

- ❖ **Dr KAMGA WENDJI Camille** mon encadreur professionnel pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de la rédaction de ce rapport ;
- ❖ Monsieur le directeur général de SUP DE CO **M. NYANGANG ROBERT** pour mon admission au sein de son établissement ;
- ❖ À tous mes enseignants et encadreurs de SUP DE CO ;

➤ **Sur le plan professionnel :**

- ❖ **Monsieur ABBAS MAHAMAT TOLLI** le gouverneur de la BEAC de m'avoir permis d'effectuer ce stage dans cette structure ;
- ❖ Monsieur le directeur de la direction générale du contrôle général **Monsieur BIENVENU MARIUS ROOSEVELT FEIMONAZOUI** et sa secrétaire **Mme TEGUEL EUGENIE** pour leur accueil chaleureux ;
- ❖ Mon encadreur professionnel **M. OWONA EKAKA** pour ses nombreux conseils ;
- ❖ Tout le personnel de la direction générale du contrôle général en particulier **Mme OMGBA BELLA SERAPHINE, M. NGON ALAIN, M. BANGA-MBOULOU-TE-NYAT, M. MAHAMAT AHMED, Mme MBOH MARIE ANGE.**

➤ **Sur le plan familial et amical :**

- ❖ Toute ma famille notamment Mon grand-père **ETSONA SIMON**, ma grand-mère **ETSONA VICTOIRE**, mon père **OYAN SERGE**, ma mère **OYAN FLORE**, mes oncles **THADDEE et MOUKO, CEDRIC** mes tantes **ODILE, SOPHIE, RITA**, mes frères et sœurs et aussi à tous mes amis.

LISTE DES ABREVIATIONS

- ✚ **AEF** : Afrique Equatoriale Française
- ✚ **AMF** : Autorité des Marchés Financiers
- ✚ **BAO** : Banque d'Afrique Occidentale
- ✚ **BVMAC** : Bourse de Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale
- ✚ **BEAC** : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- ✚ **BC** : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- ✚ **CCFL** : Création de la Caisse Centrale de la France Libre
- ✚ **CG** : Contrôle Général
- ✚ **DGCG** : Directeur Général du Contrôle Général
- ✚ **FCFA** : Franc de la Communauté Financière d'Afrique Centrale
- ✚ **XAF** : franc CFA BEAC
- ✚ **SYSCOBEAC** : Système Comptable de la BEAC
- ✚ **CA** : Conseil d'Administration
- ✚ **CEMAC** : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
- ✚ **COBAC** : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
- ✚ **COSO** : The committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- ✚ **CCFOM** : Caisse Centrale de la France d'Outre Mer
- ✚ **DGCG** : Direction Général du Contrôle Général
- ✚ **FMI** : Fond Monétaire International
- ✚ **FF** : Franc Français
- ✚ **UMAC** : Union Monétaire de l'Afrique Centrale
- ✚ **PPRS** : Principaux Points de Risque à Surveiller
- ✚ **SCI** : Système de Contrôle Interne
- ✚ **MM** : Marché Monétaire
- ✚ **MPCI** : Manuel de Procédure de Contrôle Interne
- ✚ **XAF** : Franc CFA BEAC

LISTE DES ANNEXES

- **Annexe 1** : Organigramme BEAC
- **Annexe 2** : Organigramme DGCG

AVANT PROPOS

L'école supérieure de commerce et de gestion (SUP DE CO), chargée de la formation des cadres de haut niveau répondant aux exigences internationales, SUP DE CO Yaoundé a été classée 11^{ième} en Afrique dans une évaluation des business schools du continent réalisé par jeune Afrique en décembre 2008.

La durée de formation dans le cycle licence est de 1 an après avoir obtenu un brevet de technicien supérieur (BTS) et le programme de formation prévoit des stages académiques dont l'objectif est de s'imprégner des réalités du monde professionnel et d'appliquer les connaissances théoriques vues en cours. C'est dans cette optique que nous avons effectué un stage académique aux Services Centraux de la BEAC qui est une institution d'émission monétaire de la zone CEMAC.

A cet effet, le sujet de réflexion soumis à notre attention au cours de ce stage et qui fait l'objet du présent rapport a porté sur ‘ **LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET RISQUE OPERATIONNEL** ‘.

RESUME

Durant notre stage aux services centraux de la BEAC, nous avons analysé le système de contrôle interne de cette institution, notamment sur la gestion du risque opérationnel et le respect des procédures indispensables à un système de contrôle interne efficace afin d'atteindre les objectifs déterminés au préalable. Il ressort de nos analyses que le système de contrôle interne des services centraux bien qu'étant déjà bien rodé reste néanmoins à perfectionner. Au vue des solutions proposées nous osons croire que ces suggestions seront d'un apport significatif pour la performance de cette institution notamment son système de contrôle interne.

ABSTRACT

During our internship with BEAC's central services, we analysed the internal control system of this institution, in particular on operational risk management and compliance with the procedures essential to an effective internal control system in order to achieve the predetermined objectives. Our analyses show that the system of internal control of central services, although already well established, has yet to be perfected. In view of the proposed solutions, we dare to believe that these suggestions will be of significant contribution to the performance of this institution, especially its internal control system.

INTRODUCTION

La BEAC est une institution de la CEMAC dont la notoriété s'est bâtie sur la stabilité professionnelle de ses praticiens, la maintenance d'un plateau technique assuré au-delà des délais d'amortissement et à l'accent mis sur la rigueur dans le travail. Depuis lors elle a connu de nombreuses évolutions dans plusieurs domaines.

La direction générale du contrôle générale des services centraux constitue l'un des principaux piliers de la production de la BEAC. Elle a connu d'importantes innovations sur son système de contrôle interne. C'est ainsi que l'on se demande quel peut être l'impact de ces innovations sur le niveau de risque opérationnel ?

L'intérêt de notre thème se justifie par le fait que d'une part, le contrôle interne est un outil essentiel de maîtrise des risques bancaires en général et du risque opérationnel en particulier et, d'autre part, l'importance du risque opérationnel présenté est relevé par les autorités de régulation bancaire (Bâle II) comme deuxième sources de difficultés entre le risque de crédit et le risque de marché en troisième.

Ceci étant, il est donc question de savoir comment est organisé le système de contrôle interne des services centraux de la BEAC pour diminuer le risque opérationnel qui ne saurait être inexistant.

A cet effet, notre travail sera articulé en trois chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons la structure et le déroulement du stage ; Dans le second chapitre nous allons présenter le contrôle interne et le risque opérationnel mais aussi le système de contrôle interne des services centraux de la BEAC ; dans le dernier chapitre nous allons faire une évaluation critique du système de contrôle interne des services centraux de la BEAC et donner des suggestions pour que ce système soit plus efficace et productif.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE ET DEROULEMENT DU STAGE

Cette partie sera centrée d'une part sur la présentation de la BEAC en général à travers ses missions et ses objectifs et d'autre part des services centraux en particulier et sur le déroulement du stage à travers les tâches effectuées, les difficultés rencontrées et les apports du stage.

CHAPITRE I :

PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC ET DES SERVICES CENTRAUX EN PARTICULIER

Présenter cette structure revient à mettre en évidence son historique, ses missions et ses objectifs ainsi que son organisation et son fonctionnement.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC

1- Définition de la BEAC

La Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC) est un établissement public multinational africain précisément une institution financière de la CEMAC. Elle a été créée par les conventions de coopération monétaire signées à Brazzaville les 22 et 23 novembre 1972, respectivement entre les cinq Etats fondateurs et ceux-ci et la France. Avec l'entrée de la Guinée équatoriale au sein de la BEAC, le 1^{er} janvier 1985, les textes initiaux ont été complétés le 24 Aout 1984 par le traité entre les Etats fondateurs et celle-ci, d'une part et par le protocole additionnel à la convention de coopération monétaire entre les six Etats membres et la France, d'autre part. La Banque avec un capital de 88.000.000.000 francs CFA (à la date du 24/04/2007, réparti à part égales entre les Etats membres), émet la monnaie de l'union et en garantit la stabilité. Sans préjudice de cet objectif, elle apporte son soutien aux politiques économiques générales élaborés dans l'union.

2- Historique et évolutions de la banque

Le 29 Juin 1901, la banque d'Afrique Occidentale (BAO) voit le jour afin de continuer les activités de la banque du Sénégal (21 Décembre 1853) ; En 1920, ce privilège d'émettre la monnaie s'étend en Afrique Équatoriale française(AEF). Le 02 Décembre 1941, nous observons la création de la caisse Centrale de la France libre (CCFL) chargée de l'émission monétaire en Afrique Centrale ralliée à la France libre. C'est le 24 Juin 1942 qu'une ordonnance autorisant la CCFL à émettre de la monnaie à partir du 1^{er} Aout 1942 naît. Le 02 Février 1944, la Caisse Centrale de la France d'Outre-mer (CCFOM) est créée en remplacement de la CCFL. Le franc des colonies françaises

d'Afrique (FCFA) est créé le 25 décembre 1945 avec la parité de 1 franc = 1,70FF. Le 17 Décembre 1948, la parité du FCFA vis-à-vis du FF : 1 FCFA = 2FF. L'institut d'émission de l'AEF et du Cameroun naquit le 20 janvier 1955. Suite à cela, l'on a créé la Banque Centrale de l'Afrique Equatoriale et du Cameroun (BCEAC) le 14 Avril 1959. Le 22 Novembre 1972, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale voit le jour ainsi que le franc de la coopération financière en Afrique Centrale (FCFA) ; elle débute ses activités le 2 Avril 1973. Le siège des Services Centraux de la BEAC a été transféré à Yaoundé le 1^{er} Janvier 1977. Le 1^{er} Avril 1978, on observe la nomination à la BEAC d'un Gouverneur et Vice-gouverneur africains. La Guinée Equatoriale entre au sein de la BEAC le 1^{er} Janvier 1985. Et il y'a eu d'importantes reformes des règles d'intervention de la banque Centrale et la création de la Commission Bancaire de l'Afrique de Centrale (COBAC). Le 12 Janvier 1994, la nouvelle parité est : 1FCFA= 0,01FF. Le marché monétaire de l'Afrique Centrale est lancé le 1^{er} juillet 1994. Le 1^{er} Janvier 1999, nous observons l'arrimage du FCFA à l'Euro au taux 1Euro=655,957 FCFA.

3- Organisation de la banque de la BEAC

Comme toute entité moderne, la BEAC suit une organisation précise. Comme le montre son organigramme (en annexe 1), elle est implantée dans les six Etats membres de la CEMAC :

 **Cameroun**

 **Congo**

 **Gabon**

 **Guinée Equatoriale**

 **République Centrafricaine**

 **Tchad**

Le siège de la BEAC est établi dans l'une des capitales des Etats membres et ce conformément aux dispositions pertinentes de la convention régissant l'Union

Monétaire de l'Afrique Centrale. La BEAC comporte plusieurs centres répartis dans les six pays de la sous-région.

Nous comprenons que la BEAC comporte plusieurs types de centres : les services centraux, 6 directions nationales, 15 agences situées dans la zone CEMAC et une délégation extérieure de la BEAC à Paris en France. Les directions nationales sont établies dans la capitale de chacun des États membres et ont des attributs de siège social. Les agences sont créées ou supprimées par décision du conseil d'administration, en considération des besoins économiques, financiers et monétaires des États membres. À côté de cette organisation minutieuse, la BEAC a un mode de fonctionnement et une mission qui lui est spécifique.

4- Fonctionnement et missions de la BEAC

4.1- Fonctionnement

Le fonctionnement de la BEAC est assuré par deux types d'organes à savoir : les organes statutaires et les organes de contrôle. Les organes statutaires sont : le gouvernement de la BEAC et le conseil d'administration. Les organes de contrôle sont : le collège des censeurs et le comité d'audit.

Le gouvernement de la BEAC est composé de :

➤ Un Gouverneur

Il est à la tête du gouvernement. Il est nommé par la conférence des chefs d'Etats de la CEMAC, sur proposition du comité ministériel de l'UMAC, après avis conforme du conseil d'administration statuant à l'unanimité. Il est choisi en raison de ses compétences dans les domaines économique, monétaire ou financier, sur la base d'une liste de trois candidats présentés par l'État attributaire suivant le principe de rotation par ordre alphabétique des Etats membres ; les autres membres du gouvernement sont également nommés dans ces conditions. La durée de son mandat de sept (7) ans non renouvelables (conformément à ses statuts en son article 50).

➤ **Un Vice-gouverneur**

Le vice-gouverneur est nommé pour un mandat de six (6) ans non renouvelables, il est chargé de seconder le gouverneur dans l'exercice de ses fonctions, en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier.

➤ **Un Secrétaire général**

Il est également nommé pour un mandat d'une durée de six (6) ans non renouvelables il est chargé d'assurer la coordination administrative et réglementaire, d'élaborer le budget, de coordonner la préparation et la mise en œuvre du plan stratégique d'entreprise de la banque.

➤ **Les Directeurs généraux**

Ils sont nommés pour un mandat de six (6) ans non renouvelables. Les trois directeurs généraux sont tenus de veiller à la bonne marche et à l'exécution des tâches affectées aux directions qui leur sont confiés.

Sous l'autorité du gouverneur, le gouvernement de la BEAC assure la direction et la gestion courante de celle-ci, dans le respect des statuts de la banque ainsi que des dispositions et des traités, des conventions internationales, des lois et textes réglementaires en vigueur.

En plus du gouvernement, la BEAC dispose d'autres organes de décision qui sont :

- **Le conseil d'administration** : il administre la banque et veille à son bon fonctionnement. Il est composé de quatorze (14) administrateurs à raison de deux (2) par Etat membre et deux (2) pour la France, ces derniers sont désignés pour un mandat de trois (3) ans renouvelables une fois, par leurs Etats respectifs. Ils sont choisis en fonction de leurs compétences dans les domaines économiques, monétaires et financiers. Le conseil d'administration à sa tête le président de l'UMAC.
- **Le comité de politique monétaire** : c'est l'organe de décision de la banque en matière de politique monétaire et de gestion des réserves de change. La

présidence de ce comité est assurée par le gouverneur de la BEAC ; en plus du président, il compte quatorze (14) membres à raison de deux (2) par Etat membre dont le directeur nationale et deux (2) en France.

- **Le comité monétaire et financier national (dans chaque Etat membre) :** il examine les besoins généraux de financement de l'économie de l'Etat membre et détermine les moyens propres à les satisfaire ; de plus, il formule des propositions en vue de la coordination de la politique économique nationale avec la politique monétaire commune.

Le contrôle de la banque est assuré par les organes suivants :

- ❖ **Le collège des censeurs :** il est composé de trois (3) membres dont un (1) qui est désigné par la France, ils sont choisis pour un mandat de trois (3) ans renouvelables une fois. Le collège assure le contrôle de la régularité des opérations et des comptes annuels de la BEAC, le contrôle de l'exécution du budget, la vérification du respect du taux de centralisation des avoirs extérieurs déposés au compte d'opérations, une fois par an.
- ❖ **Le comité d'audit :** il est constitué de cinq (5) administrateurs dont quatre (4) dans les États de la CEMAC, à raison d'un (1) par État non représenté au collège des censeurs et d'un (1) membre extérieur choisi par le conseil d'administration à la majorité, parmi les cinq candidats proposés par le gouvernement de la BEAC.
- ❖ **L'audit interne :** il est assuré dans la banque par la direction générale en charge du contrôle général. La direction générale audite les services centraux et les autres institutions de la banque, ainsi que les organismes auxquels la banque fournit les moyens de fonctionnement. À l'issue de ces audits, elle doit fournir un rapport annuel de ses activités qu'elle soumet au conseil d'administration après examen du comité d'audit.
- ❖ **Les commissaires aux comptes :** le conseil d'administration choisit, par appel d'offre, deux commissaires aux comptes parmi les personnes proposées par des cabinets de réputations internationales. Ceux-ci sont chargés de

vérifier les comptes de la BEAC. Ils sont choisis pour un mandat de trois ans renouvelables une fois. De même, deux (2) commissaires aux comptes suppléants sont choisis dans les mêmes conditions. Les commissaires aux comptes doivent assurer annuellement le contrôle de services centraux de la BEAC, de son bureau à Paris et de ses six (6) agences nationales. Leurs honoraires sont arrêtés par le conseil d'administration et ils disposent d'un droit de communication de tout document pouvant leur être utile pour l'exercice de leurs activités.

Au niveau des directions nationales et des agences, les directeurs nationaux et les directeurs d'agences assurent la gouvernance et sont les représentants de ces institutions dans leurs circonscriptions géographiques, à l'instar du gouverneur pour les services centraux. Ils doivent toutefois rendre compte de leur gestion au gouvernement de la banque.

4.2- Missions

La BEAC a pour principales missions :

- Émettre la monnaie de la zone CEMAC et en garantir la stabilité.
- Soutenir les politiques économiques générales élaborées dans la zone CEMAC.

Ces deux grandes missions se déclinent en missions statutaires et en missions non statutaires.

Statutairement, les missions suivantes sont assignées à la banque :

- Définir et conduire la politique monétaire applicable dans les pays membres de la zone CEMAC ;
- Conduire les opérations de change ;
- Détenir et gérer les réserves de change des pays membres ;
- Assister les États dans l'émission des titres publics ;
- Assurer la centralisation des bilans, ainsi que celle des chèques et effets impayés ;

- Promouvoir le bon fonctionnement du système des paiements dans la zone CEMAC.

En outre, la banque assiste les États membres dans leurs relations avec les institutions financières internationales et prête son concours, pour toutes les opérations d'ordre monétaire ou financier. La BEAC est tenue informée des accords conclus, de leur exécution, ainsi que de tous les engagements internationaux des États membres susceptibles d'affecter le compte d'opérations. Elle élabore les statistiques monétaires et participe à la confection des balances de paiements.

Les autres missions assignées à la BEAC sont :

- Élaborer un programme de redressement économique et financier sous régional ;
- Contribuer à la mise en œuvre de l'exercice de la convergence des économies de la CEMAC.
- S'impliquer dans la lutte anti-blanchiment des capitaux dans la CEMAC.
- Assurer le démarrage d'une Bourse de valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale (BVMAC).

Ces missions sont confiées à la banque par les États membres et elles sont conduites le plus souvent sous forme de projet. Elles revêtent un caractère ponctuel de par leur essence.

5. Régime juridique et fiscal de la BEAC

Comme toute entreprise, la BEAC est soumise à des règles juridiques (régime juridique) et à des règles fiscales (régime fiscal) bien établies.

➤ Régime juridique :

Pour ce qui est du régime juridique, la BEAC est une institution financière dont le capital est passé de 45000000000 à 88000000000 de FCFA le 24 Avril 2007. Ce capital est reparti en parts égales entre les différents États membres et peut par dérogation à l'article 72 des statuts être augmenté ou diminué conformément aux

dispositions pertinentes de la convention régissant l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC).

La banque jouit donc de la pleine personnalité juridique et en particulier de la capacité :

- De contracter ;
- D'acquérir des biens mobiliers et immobiliers et d'en disposer ;
- De poursuivre en justice.

À cet effet, elle bénéficie dans chacun des États membres de la capacité juridique la plus large possible reconnue aux personnes morales par les législations nationales. Elle dispose comme marque distinctive :

- D'un logotype constitué de trois têtes d'élan de derby vues jusqu'au cou, placées au centre d'un rond ;
- Des herbes occupant le bas de ce rond. La couleur du logotype de la Banque est le jaune Or.

➤ Le régime fiscal :

S'agissant du régime fiscal, la BEAC est exonérée de tout impôt, taxes et droits de douane depuis la signature de l'accord du 30 mars 2004 des États membres. Par ailleurs, elle est exemptée de toutes obligations relatives au paiement ou à la perception des impôts, taxes et droits de douane.

SECTION 2 : PRESENTATION DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC CENTRALE

1- Présentation du siège social

Le siège social de la BEAC encore appelé services centraux est une institution bancaire. Il est situé à Yaoundé, capitale politique de la République du Cameroun précisément au quartier Elig-Essono. Il s'agit d'un bâtiment de dix-huit (18) étages et de deux (2) niveaux au sous-sol. C'est aux services centraux que siège son gouvernement.

2- Fonctionnement des services centraux

En plus du gouvernement de la BEAC, nous avons au total douze (12) directions centrales, cinq (5) départements au secrétariat général et cinq (5) à la direction générale du contrôle général. Ces directions centrales sont supervisées par des directions générales. Le directeur général des études, finances et relations internationales supervise six (6) directions et un département de contrôle. Ces six directions forment le bloc 1. Ainsi nous avons :

- ❖ **La direction des études et stabilité financière ;**
- ❖ **La direction de la recherche ;**
- ❖ **La direction des relations internationales ;**
- ❖ **La direction des opérations financières ;**
- ❖ **La direction des crédits, marchés et contrôle bancaire ;**
- ❖ **La direction de la formation.**

Le directeur général de l'exploitation supervise le bloc 2 également constitué d'un département de contrôle et de six directions centrales à savoir :

- ❖ **La direction de la comptabilité ;**
- ❖ **La direction de l'informatique et de la télécommunication ;**
- ❖ **La direction de l'investissement, du patrimoine et de la gestion ;**
- ❖ **La direction de l'émission monétaire ;**
- ❖ **La direction des ressources humaines ;**
- ❖ **La direction des systèmes et moyens de paiement.**

La direction générale du contrôle général (organigramme en annexe 2) supervise les départements suivants :

- ❖ **Le département de l'audit et l'inspection services centraux ;**
- ❖ **Le département de l'audit et l'inspection centres ;**

- ❖ **Le département du contrôle permanent ;**
- ❖ **Le département de prévention des risques et de l'audit informatique ;**
- ❖ **Le département des études, de la formation et administration.**

Le secrétariat général supervise les départements suivants :

- ❖ **Le département de la planification stratégique, budget et contrôle de gestion ;**
- ❖ **Le département de la sécurité ;**
- ❖ **Le département des affaires juridiques et contrats ;**
- ❖ **Le département des relations publiques et imprimerie ;**
- ❖ **Le département de l'organisation, des affaires administratives et réglementation chargé de la gestion des marchés, ainsi que la cellule interne de contrôle.**

Chaque direction a au sommet un directeur central suivi par des chefs de services. Pour les accompagner dans leurs tâches, les chefs de services sont secondés par des chefs de division. Enfin nous avons les agents et les huissiers.

CHAPITRE II : DEROULEMENT DU STAGE

Dans ce chapitre nous nous concentrerons à présenter le déroulement de notre stage au sein des Services Centraux de la BEAC, les tâches effectuées au sein des bureaux de la Direction Générale du Contrôle General (DGCG) mais aussi les difficultés rencontrées.

SECTION 1 : ACCEUIL ET TACHES EFFECTUEES

Le stage a commencé le 06 Mai 2019, nous avons été accueillis par le directeur de la formation qui après un entretien nous a confié à notre encadreur professionnel au sein de la DGCG. Nous avons donc été affectés le 07 Mai à la DGCG. Après une prise de connaissance de la DGCG dans son ensemble, un programme d'imprégnation à deux volets et soigneusement élaboré par le directeur général du contrôle général. Ce programme est entièrement calqué sur le modèle de contrôle de la banque et comprend :

❖ Les Principaux Points de Risques à Surveiller (PPRS) :

Les Principaux Points de Risque à Surveiller (PPRS) sont un ensemble de points d'activités sensibles aux risques bancaires en générale et aux risques opérationnel en particuliers. Ces différents points sont liés aux différentes tâches constituant une activité. Les PPRS font l'objet d'un rapport mensuel en direction du DGCG qui à son tour après traitements des informations reçues des entités saisit la haute hiérarchie.

❖ Bilan qualité :

Il s'agit pour l'essentiel des synthèses de prestations en vue d'apprécier le niveau de qualité de service tant en interne qu'en externe. Concrètement, les prestations comptables, clientèles et administratives font l'objet d'une notation.

Nous avons également assisté la DGCG à l'occasion des contrôles sur place qui consiste à se déplacer sur le lieu du travail de l'opérationnel.

SECTION 2 : APPORTS DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES

1- Apports

Au terme de notre stage, nous avons été formés au contrôle de toutes les activités internes des services centraux de la BEAC. Nous avons aussi été initiés à l'élaboration des bons de commandes dans l'application ORACLE lors de certains contrôles dans la Direction centrale de l'Investissement, du Patrimoine et de la Gestion (DIPG).

Ce stage nous aura édifiés sur le plan académique, professionnel et social :

✓ Sur le plan académique :

Ce stage nous a permis de mieux assimiler les enseignements théoriques étudiées à l'école, de voir les réalités du monde professionnel.

✓ Sur le plan professionnel :

Ici, nous avons découvert les exigences du monde professionnel notamment le respect de la hiérarchie, la ponctualité au travail, l'assiduité mais surtout l'esprit d'équipe. Ce stage nous a permis d'être prêts à affronter le monde du travail.

✓ Sur le plan social :

La vie dans une structure est fondée sur les relations sociales et humaines. Ainsi ce stage nous a permis d'apprendre les bases du savoir vivre en société, le respect du supérieur hiérarchique, la disponibilité au travail, la tenue vestimentaire, l'ardeur au travail et la bonne humeur.

2- Difficultés rencontrées

Bien que toutes les conditions fussent réunies pour que le stage se déroule sans problème, nous avons rencontré certaines difficultés, notamment l'adaptation au milieu professionnel, l'application des enseignements reçus à l'école, l'identification et l'évaluation des risques mais surtout l'utilisation du système comptable de la BEAC (SYSCOBEAC). Cette tâche était d'autant plus difficile car nous n'avons jamais appris la comptabilité à l'école assistée d'un ordinateur.

DEUXIEME PARTIE : CONTROLE INTERNE ET RISQUE OPERATIONNEL

La notion de contrôle interne est très ancienne, fréquemment associée ou même confondue avec celle de protection, de prévention, voire répression. Cette notion trouve son origine depuis l'époque où l'homme a décidé de sauvegarder son patrimoine et de l'utiliser de la manière la plus rationnelle possible. La nature très spécifique de l'activité bancaire exige une démarche de contrôle particulièrement rigoureuse, car les procédures la réglementation, les produits et les risques sont multiples. Dans le cadre de cette partie, nous passerons en revue dans un premier temps, les fondements théoriques du contrôle interne dans la banque et dans un second temps le système de contrôle interne des services centraux de la BEAC proprement dit.

CHAPITRE III :

CONTRÔLE INTERNE DANS LA BANQUE ET SYSTÈME DE CONTRÔLE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC

Le contrôle interne prend son origine dans l'entreprise industrielle et consiste en une vérification de l'ensemble de la chaîne de production en passant, tant par le contrôle des écritures comptables que par le contrôle physique des produits en stock. Au fil des ans ce dernier s'est peu à peu inséré dans les entreprises de service, qui aujourd'hui, lui accordent une place prépondérante pour l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

SECTION 1 : CONTROLE INTERNE DE LA BANQUE

I- HISTORIQUE ET DEFINITION

1- Historique

L'émergence du contrôle interne quoique timide date de la fin de la première moitié du 20^{ème} siècle. Elle est essentiellement expliquée par la montée de la fraude, la mauvaise performance et le manque de sincérité des comptes annuels des entreprises. Par ailleurs, la montée des risques, la complexification des systèmes d'informations et les dérives observées dans le management des organisations ont favorisé la prise de conscience de la nécessité de disposer d'un système de surveillance. Les scandales financiers de la décennie passée (Enron, vivendi.....) en sont des parfaites illustrations. En réaction face à ces scandales, plusieurs lois notamment la sarbanes oxley act ou encore la loi de la sécurité financière en France vont être adoptées.

2- Définition

La définition du contrôle interne est intimement liée à sa genèse et aux adaptations qu'il adû connaître pour prendre en compte l'évolution des organisations. Un référentiel en la matière a vu le jour, duquel partent d'autres définitions plus

spécifiques. Il s'agit du référentiel **COSO** (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission). Celui-ci est au contrôle interne ce que le référentiel IAS est à la comptabilité.

Selon le référentiel COSO, « **le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organe de direction (c'est-à-dire 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 : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, respect des lois et réglementation en vigueur** »

En France, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), dans sa publication Le dispositif de contrôle interne : Cadre de référence, le définit de la manière suivante : « **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** ». Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, « **Le contrôle interne est l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autres 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.** »

Nous pouvons remarquer que toutes les définitions quoique non exhaustives insistent sur deux objectifs d'un bon contrôle interne notamment : la protection du patrimoine et la fiabilité de l'information financière ; lesquels ne peuvent être atteints que dans le respect des règles qui gouvernent le contrôle interne.

II- PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne repose sur un ensemble de techniques, de règles et de pratiques récurrentes qui en font le soubassement. Celles-ci sont érigées en principes fondamentaux et tendent à s'universaliser comme ceux de la vieille comptabilité. Nous pouvons citer :

- **Principe d'organisation ;**
- **Principe de séparation de fonctions ;**
- **Principe d'intégration ;**
- **Principe d'indépendance ;**
- **Principe de bonne information ;**
- **Principe de qualité du personnel ;**
- **Principe d'harmonie ;**
- **Principe d'universalité ;**
- **Principe d'indépendance ;**
- **Principe de permanence.**

1- Principe d'organisation

En vertu de ce principe, l'entreprise, indépendamment de sa taille et de sa branche d'activité doit reposer sur un organigramme et des procédures écrites définissant les tâches et les responsabilités.

2- Principe de séparation des fonctions

Il est indispensable de séparer les fonctions dans la grande entreprise laquelle du fait de sa taille fonctionne sur un régime de délégation de pouvoir dont la signature sociale. Des lors, il est nécessaire afin d'éviter la fraude de séparer clairement les grandes fonctions suivantes :

- **Fonction de décision (autorisation-approbation) ;**
- **Fonction de protection et de conservation de valeurs monétaire (trésorier) ;**
- **Fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasinier) ;**
- **Fonction de comptabilisation (comptable).**

En vue de sécuriser la signature sociale, la signature conjointe et le plafond de signature doivent être adoptés.

3- Principe d'intégration

Les procédures de contrôle doivent comprendre des mécanismes de contrôle mutuel qui permettent de déceler des anomalies par des processus routiniers. Elles reposent à la fois sur des recoupements d'information et sur le contrôle réciproque. Si le recoupement concerne la confrontation des informations qui doivent être semblables d'un document à un autre, le contrôle mutuel quant à lui a trait au travail qui en prolonge un autre tout en permettant le contrôle.

4- Principe de bonne information

Selon ce principe, l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile. En d'autres termes, l'information distillée par le contrôle interne doit être impartiale, chronologique, adaptée à son objet et aux besoins des destinataires.

5- Principe de qualité du personnel

La qualité du personnel repose essentiellement sur la compétence et l'honnêteté, mais le facteur humain étant sujet à la tromperie, les mécanismes de contrôle mutuel permettraient de les détecter.

6- Principe d'harmonie

Le contrôle interne doit être en adéquation avec les caractéristiques de l'entreprise. À petite entreprise, procédures simplifiées ; à grande entreprise, procédures sophistiquées.

7- Principe d'universalité

Le contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise à quel niveau qu'elles se trouvent, aucune dispense n'est admise.

8- Principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Diverses méthodes d'organisation du travail peuvent être adoptées, pourvu qu'elles garantissent la sauvegarde du patrimoine et l'amélioration des performances.

9- Principe de permanence

Toute organisation nécessite la stabilité de ses structures de manière à faciliter l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

III- NECESSITE ET UTILITE DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne se présente comme une nécessité pour un meilleur exercice de l'activité bancaire. La complexité et la diversité des opérations traitées, font de lui un outil indispensable pour la maîtrise de l'environnement et de la profession de banquier. L'environnement externe étant mesuré en termes d'incertitude sur trois facteurs : le taux de changement dans les conditions de l'environnement, le degré auquel l'information acquise est certaine et la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions (Emery and Trist 1963). Ainsi, tout système de contrôle remplit deux types de missions, d'un côté, il aide à identifier des objectifs pertinents et à provoquer des comportements cohérents ; de l'autre, incite à gérer les ressources de manière productives. De ce fait, le contrôle interne doit en permanence s'adapter aux besoins et contraintes de l'entreprise, il doit être efficace et fiable et permettre de déclencher de bonnes alertes au bon moment. L'obligation de faire appliquer les objectifs de la direction générale permet au contrôle interne de protéger et de sauvegarder les actifs d'une part de disposer des informations fiables et d'assurer l'efficacité de l'entreprise d'autre part. Le contrôle interne est particulièrement utile dans la banque dans la mesure où il permet :

- **D'éviter les à-coups entre centres de décisions et d'activités plus ou moins autonomes dans l'exercice de leurs fonctions ;**
- **De détecter les anomalies pour que soient faites d'éventuelles corrections ;**
- **De mettre la banque en l'état de mieux résister aux incidents internes par la mise en place d'un certain nombre de dispositifs prévisionnels des risques ;**

- De mettre la banque en l'état de mieux résister aux événements aléatoires extérieures ou portant atteinte au fonctionnement régulier de l'entreprise ;
- De définir de façon claire les attributions et les responsabilités, ce qui implique la notion d'autorité fonctionnelle et d'autorité hiérarchique.

IV- TYPES DE CONTROLE INTERNE

On distingue plusieurs stratégies de contrôle interne, des contrôles inopinés à des contrôles annoncés à l'avance. Les contrôles inopinés sont généralement effectués pour des opérations jugées comme présentant un risque élevé et qui sont importante en termes de liquidité. Il s'agit notamment des domaines d'activité très sensibles tels que le maniement des fonds, les opérations de paiement, la conservation d'espèces et d'or, la fabrication et la destruction des billets et les opérations de change et de négoce. L'audit des systèmes et des grands projets d'acquisition et de construction au stade de la conception et avant la mise en œuvre ou l'achèvement constitue une autre stratégie. Cette dernière permet de corriger plus efficacement et plus rapidement les faiblesses de la construction du contrôle avant leur mise en œuvre et avant que d'importantes dépenses aient été engagées et qu'une conception défectueuse ait été adoptée. Un audit de la gestion du projet (y compris la planification) des coûts encourus, des rapports sur la conception du système de contrôle, des pistes de gestion et de contrôle effectuées dès le démarrage du projet permet de recommander des économies de coûts. Une autre stratégie de contrôle consiste à s'appuyer sur l'existence et la qualité des travaux des grands départements de contrôle, des études d'organisation et des vérifications opérées au niveau des transactions. Cette méthode permet de réduire de manière significative le volume des tâches du contrôle interne. Le recours à un concept analogue consiste à se fier à la qualité et à l'efficacité de la fonction de contrôle interne. Il permet au contrôle externe de limiter l'étendue de ses travaux de vérification en particulier au niveau des systèmes.

V- OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adaptées 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. La protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction générale et l'amélioration des performances apparaissent entre autres comme les raisons de l'existence du contrôle interne.

VI- COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces composantes procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne mis en place dans une organisation.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

- ❖ **L'environnement de contrôle** : l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de contrôle interne, en imposant discipline et organisation.
- ❖ **Évaluation des risques** : quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et les maintenir à un certain niveau.
- ❖ **Activités de contrôle** : les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation. Pour être efficaces, les activités de contrôle

doivent être appropriées ; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période ; respecter un équilibre entre cout et bénéfices ; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

- ❖ **Information et communication** : l'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Elle aide l'entreprise à évaluer ses performances et l'efficacité des opérations.
- ❖ **Pilotage** : les systèmes de contrôle interne évoluent avec le temps, ainsi que la manière dont les contrôles sont appliquées. Ils peuvent se révéler efficaces pendant un certain temps, du fait qu'ils aient été conçus pour répondre à une situation donnée, et devenir insuffisants une fois la situation changée. Le management devra donc déterminer si le système de contrôle interne est toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques liés à des conditions nouvelles. Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.

VII- CHAMP D'APPLICATION ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

La gestion est définie comme l'ensemble de décisions d'obtention et d'utilisation des ressources. Les intérêts divergents mis en cause nécessitent de ce fait un minimum de contrôle. Un seul individu ou même un groupe d'individus ne saurait à lui seul exercer un contrôle efficace de toute l'organisation. À cet effet, le contrôle d'une organisation repose sur des dispositifs créés en son sein, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais aussi sur des facteurs qui constituent ce que l'on pourrait appeler un contrôle invisible, et qui pousse les acteurs à interpréter une même réalité de diverses manières. Il permet également d'écarter certains choix ou comportements comme inappropriés au profit d'autres jugés normaux, à trouver légitime certains modes de direction et à contester d'autres, à adhérer à certains buts et à en rejeter d'autres comme inacceptables.

Le contrôle interne au sein de la banque s'applique ainsi à tous ses biens. Ainsi, chaque individu au sein de la banque est avant tout contrôleur, en ce sens qu'à son niveau, il a le devoir d'exercer un contrôle de sa propre activité afin de déterminer s'il est en conformité avec les objectifs généraux de l'institution. De ce fait, le contrôle interne dans la banque couvre : les biens corporels et incorporels de la banque : la monnaie fiduciaire et scripturale, le savoir-faire, la clientèle, la réputation, le matériel et mobilier de bureau et autres biens similaires ; ceci dans l'optique de faire face à des risques de perte, de dégradation, d'usure, de gaspillage, de mauvaise utilisation, d'utilisation abusive et frauduleuse, de vol ainsi que la non utilisation et ses corollaires.

VIII- LIMITES DU CONTROLE INTERNE

Le propre d'un SCI efficace réduit la probabilité de ne pas atteindre les objectifs de la banque, il n'en élimine pas pour autant le risque opérationnel toujours inhérent. En effet, le fait que le contrôle interne repose sur les aptitudes humaines est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement, d'interprétation, de malentendus, de fatigue, de distraction voire de manœuvres telles que les collusions, les abus ou transgressions. Le contrôle interne peut fournir des informations au management pour son évaluation du degré de réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Cependant il ne saurait transformer un mauvais manager en un bon manager. Ceci étant, certains principes du contrôle interne ne sont pas souvent respectés à causes de tous ces facteurs dus pour la plupart à des défaillances humaines c'est notamment le cas du principe de qualité du personnel, du principe de bonne information et le principe de séparation des fonctions... Pour remédier à ces limites la solution est simple à savoir l'application de chaque principe du contrôle interne ou son amélioration.

SECTION 2 : RISQUE OPERATIONNEL ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC

I. RISQUE OPERATIONNEL

1- Généralités théoriques sur le risque opérationnel

Toute entreprise est exposée au risque opérationnel. Par rapport aux autres types de risques, on peut constater la difficulté de ce que recouvre exactement la notion de risque opérationnel. Le comité de Bâle a donné le ton en proposant en Juin 1999, dans son document consultatif préparant la réforme du ratio de solvabilité, notamment d'affecter une partie du capital pour couvrir le risque opérationnel. Cette résolution a induit au sein du système bancaire des réflexions divergentes quant à l'appréciation de ce risque. Tout compte fait, la compréhension du risque opérationnel passe par sa conceptualisation.

2- Approche conceptuelle du risque opérationnel

Pour de nombreux théoriciens et praticiens de la finance, la notion de risque opérationnel, pour certains, désigne tout risque n'appartenant pas aux catégories de risques de marché et de crédit, pour d'autres, il s'agit des risques de pertes engendrés par diverses sortes d'erreurs humaines ou techniques. Il est de ce fait souvent associé aux risques inhérents aux règlements, aux paiements, à l'interruption de l'activité, ainsi qu'aux risques administratifs et juridiques. Dans l'ensemble, les théoriciens de la banque et autres praticiens établissent un lien entre le risque de crédit, de marché et opérationnel. Un problème opérationnel (par exemple le défaut de règlement d'une facture) peut générer des risques de marché et de crédit, voire de notoriété. Toutefois, il convient de rappeler comme sus évoquée à la définition du comité de Bâle II, à la publication de Juin 2001, d'un nouveau dispositif prudentiel dit accord de Bâle II, qui retient que le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels ou systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris des événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation. De ce qui ressort de cette définition du comité de Bâle II, nous pouvons ainsi retenir que le risque opérationnel est le risque de survenance des erreurs, de mauvaise communication et de fraude. Cette définition qui passe par un couple facteurs/conséquences s'est avérée le moyen le mieux adapté pour cerner au mieux la notion de risque opérationnel, elle présente l'avantage de mettre prioritairement en place des éléments qui pourraient permettre une gestion

plus efficace de ce risque. Par ailleurs, en déployant des démarches de quantification des conséquences de ce risque (des pertes financières, des rectifications d'erreurs, des délais anormalement élevés de traitement d'opérations clientèles), chaque banque pourra se donner les moyens de mieux prévenir ce risque. Se basant sur les travaux actuels, le comité de Bâle estime que le risque opérationnel représentera dans le nouveau dispositif, environ 20% de l'exigence globale en fonds propres. Il est donc plus qu'important de collecter suffisamment de données sur les pertes dues au risque opérationnel afin de le calibrer de manière plus exacte.

3- Typologie du risque opérationnel

Le risque opérationnel sous plusieurs facettes :

- ❖ **Le risque juridique** : il peut être défini comme le risque de tout litige avec une contrepartie résultant notamment de toute imprécision, lacune ou insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputée à l'établissement, au titre de ses opérations
- ❖ **Le risque humain** : c'est le risque d'insatisfaction aux exigences attendues des moyens humains en termes de compétence, de disponibilité et de déontologie. On retrouve ici les fraudes, les erreurs humaines, le non-respect des règles déontologiques, la difficulté de gérer les ressources humaines notamment dans certaines fonctions sensibles.
- ❖ **Les risques liés aux procédures** : qui correspondent à ceux liés à l'inexistence, la non mise en œuvre et l'inadéquation des procédures adoptées et opérationnelles.
- ❖ **Le risque réglementaire** : la réglementation bancaire est extrêmement complexe et impose des contraintes sévères aux établissements de crédit. Leur non-respect peut se traduire par des amendes ou sanctions imposées par les autorités juridiques ou de contrôle.
- ❖ **Risque de blanchiment** : le système bancaire peut servir consciemment ou inconsciemment à blanchir des énormes profits tirés des activités criminelles, notamment ceux de la drogue. La confiance du public dans la banque peut être ébranlée par une publicité défavorable laquelle exposerait cette dernière à un risque de notoriété.

- ❖ **Le risque de fraude** : les actifs d'une banque ont toujours attirés les convoitises. Ainsi, au risque traditionnel lié aux agressions externes (hold-up par exemple) est venu s'ajouter un risque interne encore plus dangereux que l'ensemble des agressions externes possibles, il s'agit du risque de fraude résultant de la falsification d'écritures comptables, dans l'optique de détourner les actifs liquides de la banque pour son propre compte.
- ❖ **Le risque comptable** : la complexité des opérations traitées par la comptabilité bancaire l'expose à un grand nombre d'erreurs. Deux risques y sont inhérents, il s'agit du risque de perte de la piste d'audit qui se manifeste par l'absence ou l'insuffisance de la justification des comptes ; et un autre risque résultant d'une image infidèle dans les comptes annuels de la banque.
- ❖ **Le risque du système d'information** : les systèmes d'informations bancaires deviennent de plus en plus complexes pour répondre à des besoins internes et externes de plus en plus contraignants. Les informations dans la banque doivent être fiables et rapidement disponibles. L'opacité des résultats et des risques due aux faiblesses du système d'information, peut avoir des conséquences néfastes.
- ❖ **Le risque informatique** : l'outil informatique est devenu indispensable pour la pratique de l'activité bancaire. Son efficacité est un facteur dans la bataille de la rentabilité et de l'adaptation à un environnement de plus en plus difficile et concurrentiel. Les erreurs de conception ou de réalisation, les retards dans la mise en œuvre des technologies nouvelles et l'insuffisance de maîtrise de systèmes de plus en plus complexes constituent des risques importants avec des conséquences directes sur la performance globale de la banque.

4- La gestion du risque opérationnel

Une gestion efficace du risque opérationnel comporte certaines étapes. La première consiste pour la banque à préciser sa définition du risque opérationnel et d'en délimiter ses différentes composantes, car le champ du risque opérationnel est très vaste. La deuxième consiste en l'identification de ce risque ; et elle se fait au travers d'un travail d'ateliers consistant en un certain nombre d'entretiens avec les opérationnels et en une analyse des pertes et profits des années écoulées, ainsi que tout autre

dysfonctionnement ayant eu lieu au sein de la banque par le passé. Chaque événement du risque fait ainsi l'objet d'une analyse et d'une quantification selon deux axes, sa fréquence et sa gravité. Ce processus permet d'apprécier les risques avérés ou potentiels et de les représenter selon deux axes : leur probabilité d'occurrence et leur niveau de gravité. Une évaluation de contrôle est effectuée permettant d'apprécier le risque résiduel pour chaque type de risque opérationnel identifié. L'évaluation des contrôles comprend entre autre, l'appréciation des contrôles existants, l'identification des contrôles inutiles, les contrôles insuffisants au regard du risque afférent, ainsi que la mise en œuvre des tests sur la base des sondages, portant sur la totalité des contrôles. Ceci permet de juger de la réalité et de l'efficacité des contrôles de premier et deuxième niveau.

5- Incidence du risque opérationnel

Comme sus évoqué, l'un des objectifs assignés au contrôle interne est de préserver l'image de marque de la banque. La survenance d'une fraude, d'une erreur ou de toute autre malversation, est de nature à briser la crédibilité d'une banque, l'exposant ainsi au risque de notoriété. Le risque de notoriété est perçu comme étant le risque de perte de crédibilité auprès de sa clientèle. Entreprise de service par essence, la banque afin d'assurer sa pérennité se doit de ce fait, de prévenir le risque opérationnel ; le phénomène de ruée bancaire étant très souvent dû à la circulation d'une certaine information préjudiciable pour la banque, qu'elle soit vraie ou non. Le comité de Bâle II, afin de protéger le système bancaire contre ce type de phénomène a tenu à renforcer les mesures de prévention contre le risque opérationnel, il semble donc évident que chaque établissement se doit d'ajuster ces mesures pour se prémunir contre ce risque.

II. FONDEMENTS DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC : Diagnostic du contrôle interne et du risque opérationnel aux services centraux de la BEAC

1- Description du dispositif de contrôle des services centraux de la BEAC : de l'inspection au système de contrôle interne (SCI)

La fonction de supervision des activités des services centraux de la BEAC au lendemain de sa création a été dévolue à l'inspection. Elle comprend en son sein la fonction de contrôle général qui ne tardera pas à se détacher

1.1. L'inspection

Le contrôle général (CG) des services centraux de la BEAC est chargé des missions d'audit et de contrôle interne auprès des entités de la banque. Il réalise l'examen périodique des unités opérationnelles au siège et dans les autres agences sous tous les aspects (comptabilité, gestion, organisation, administration). Il rédige des rapports pour recenser les contrats et émet des recommandations.

Concrètement, le CG est investi des prérogatives qui lui permettent d'intervenir dans n'importe quelle entité de la banque. Son activité s'organise en deux temps :

- Le contrôle général apprécie l'organisation en place, les outils de gestion et de contrôle...Il porte un jugement sur le management, ainsi que sur les méthodes et procédures. Il préconise toute mesure d'amélioration susceptible d'optimiser l'emploi des moyens matériels et des ressources humaines.
- En intermission, il rédige lui-même ses rapports, issus de ses analyses ; il doit constamment s'informer pour se maintenir au plus haut niveau des outils et des techniques, échanger des conseils pédagogiques avec ses collègues, se ressourcer à l'extérieur auprès d'experts.

Il n'y a pas de séparation claire entre le contrôle interne et l'audit interne et le personnel est affecté selon la mission du moment qui peut naturellement être une mission de contrôle opérationnel ou d'audit. La fonction d'audit depuis cette cohabitation a pris le pas sur le contrôle interne de sorte que celui-ci est devenu tout à fait résiduel par carence de visibilité. En décembre 2001, la réglementation du contrôle interne sera raffinée et les missions de l'un et l'autre précisées avec une séparation claire des rôles ; donnant par là une autonomie et une visibilité au contrôle interne.

1.2. Le système de contrôle interne (SCI)

Le premier manuel de procédure du contrôle interne (MPCI) est établi à l'initiative du CG quelques mois avant la publication en 2001 de la réglementation du CI actuellement en vigueur. Ce manuel qui décrit le SCI repose sur (04) grands principes déclinés en un ensemble de règles structurées autour des principaux points de risques à surveiller (PPRS).

❖ **Les grands principes du CI aux services centraux de la BEAC :**

- **La responsabilité du CI** : elle est exercée au plus haut niveau par la direction générale.
- **La pratique de délégation** : elle constitue le système de fonctionnement et de décision fondamentale de la banque.
- **La séparation des fonctions** : ce principe se matérialise surtout entre les services qui sont à l'origine des opérations et les services d'exécution qui les mettent en œuvre.
- **L'existence d'un référentiel d'instruction** : la politique générale de la banque, les organisations et les procédures à appliquer, les contrôles à exécuter doivent être formalisés et diffusés dans l'ensemble du réseau BEAC.

❖ **Organisation du contrôle interne de premier niveau :**

Le SCI de premier niveau est un ensemble de règles d'organisation et des normes de qualité ayant pour but d'optimiser un service, une tâche ou une opération. L'objectif est de minimiser les risques opérationnels inhérents aux activités d'une entité. Il comprend principalement :

- **Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;**
- **Une organisation comptable du système de traitement de l'information ;**
- **Un système de mesure des risques et des résultats ;**
- **Un système de surveillance et de mesure des risques ;**
- **Un système de documentation et d'information.**

Le SCI ainsi décrit a pour but la maîtrise optimale du fonctionnement des services centraux de la BEAC. De ce fait, il est un outil essentiel de pilotage pour les principaux acteurs de décision, un instrument indispensable pour assurer la rentabilité et la pérennité de la structure.

❖ **Démarche du contrôle interne de premier niveau :**

Quant à ce qui est de la démarche du contrôle, les 5 étapes des PPRS sont les suivantes :

- **L'identification du risque (objectif du contrôle) ;**
- **La responsabilité de la surveillance du risque;**
- **La périodicité de contrôle ;**
- **La matérialisation du contrôle ;**
- **La méthodologie du contrôle.**

La démarche ainsi déclinée s'appuie sur les différents risques déjà mis en évidence dans les services centraux de la BEAC et en rapport avec toutes les activités opérationnelles.

2- La cartographie et les procédures de contrôle des risques opérationnels

L'identification des risques opérationnels, de même que les procédures de contrôle sont encore en implémentation aux services centraux de la BEAC. Ce qui semble justifier le faible éventail de risques rencontré et les procédures simplifiées de contrôle.

2.1. Les principaux risques opérationnels rencontrés aux services centraux de la BEAC

Les risques opérationnels ont été identifiés par Bâle II comme deuxième menace des activités d'une banque derrière le risque de crédit. Aux services centraux de la BEAC, ils ont fait l'objet d'une classification notamment dans le cadre des PPRS et

sont les suivants : le risque administratif, le risque comptable, le risque de ressources humaines, le risque informatique et le risque juridique et fiscal.

➤ **Le risque administratif :**

Celui-ci est lié à l'absence ou l'inapplication des procédures, à la sécurité des valeurs, des personnes, des actifs ; à la qualité de traitement des opérations, à des transactions non autorisées.

➤ **Le risque comptable :**

Il a trait à la régularité et à la sincérité des opérations comptables dont la conséquence peut être un redressement fiscal.

➤ **Le risque des ressources humaines :**

Celui-ci est consécutif à un mauvais recrutement qui pourrait éventuellement à terme se traduire par une contre-performance.

➤ **Le risque informatique :**

C'est le risque lié à la défaillance du système d'information de la banque qui peut se traduire par des pertes d'informations.

2.2. les procédures de contrôle des risques opérationnels aux services centraux de la BEAC

La procédure de contrôle est scindée en 04 temps :

❖ **La collecte des informations :**

Chaque entité est tenue de transmettre à la DGCG les informations relatives à ses activités. Ceci se fait suivant une période constante prédéfinie et publiée.

❖ **L'exploitation des informations collectées :**

Les informations reçues des entités sont traitées suivant les objectifs du contrôle sur des fichiers préparés à l'avance.

❖ **La communication :**

Les résultats issus du traitement des informations sont communiqués aussi bien aux entités concernées qu'à la DGCG pour appréciation et réorientation des activités.

❖ **Le pilotage :**

Il consiste à mettre en application les recommandations de la DGCG suite aux résultats des activités de contrôle interne.

CHAPITRE IV :
EVALUATION CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE
INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET
SUGGESTIONS

L'objet de ce quatrième chapitre est de faire une appréciation critique du dispositif de contrôle interne de la BEAC en tant que filtres des risques opérationnels. Au préalable, il convient de présenter les principes d'évaluation.

SECTION 1 : PRINCIPES D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel que ce soit des facteurs internes (la structure de la banque, nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et taux de rotation du personnel) ou externes (comme les évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) et qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

1- Outils d'identification du risque opérationnel

Le comité de Bâle II a proposé des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et évaluer le risque opérationnel.

1.1- Cartographie des risques

La cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage. Cet exercice passe par les phases suivantes :

- Décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels ;
- Pour chaque activité, recenser les risques associés ;
- Pour chaque risque, coter les pertes et leur probabilité d'occurrence :

Pour chaque événement, le risque est évalué en terme de :

- **Probabilité d'occurrence** : c'est la détermination de fréquence d'événements générateurs de pertes opérationnelles, la fréquence peut être modélisée grâce à un modèle statique (distribution de poisson).
- **Perte encourue en cas de réalisation** : c'est l'impact de la perte qui s'est produite c'est la dimension de sévérité de la perte.

- Élaborer la matrice des risques sur les axes fréquence et préjudice ;
- Déterminer « visuellement », à partir de matrice, les risques significatifs (c'est-à-dire ceux que l'on décide de recueillir dans l'outil collecte).

Ceci étant, grâce à la méthode de la cartographie, on a pu recensés les risques ces risques qui peuvent donc être scindé en 2 à savoir :

❖ Les risques existant avant la mise en place du SCI :

- Le risque administratif
- Le risque informatique
- Le risque juridique et fiscal
- Le risque de blanchiment
- Le risque de fraude
- Le risque des ressources humaines
- Le risque comptable

❖ Les risques recensés après la mise en place du SCI

- Le risque des ressources humaines
- Le risque comptable
- Le risque humain
- Le risque administratif
- Le risque informatique

Le SCI s'est donc en effet montré efficace car les risques ont néanmoins diminués après la mise en place du SCI.

1.2- Les indicateurs de risque :

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers. Ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque et sont revus périodiquement. Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateur, spécifique à la nature

des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la légalisation en vigueur.

En effet, il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performances pour l'ensemble des institutions bancaires.

1.3- Évaluation du risque

La banque évalue ses opérations et activités à l'égard de vulnérabilités potentielles en termes de risque opérationnel. La cartographie des risques est une nécessité pour réussir le mécanisme de l'autoévaluation. Ce processus est mené en interne et comporte souvent des check listes afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel. L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui favorise sa couverture.

2- La gestion du risque opérationnel

Depuis que le comité de Bâle réglemente la gestion du risque opérationnel, nous assistons à une évolution des mentalités et de la manière dont sont gérés les risques opérationnels. En se basant sur les scènes pratiques édictées par le comité de Bâle quatre étapes clés sont nécessaires pour la gestion du risque opérationnel. L'identification, l'évaluation et le suivi, les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel sont présentés.

- **L'identification du risque** : l'identification est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. Identifier le porteur du risque ainsi que le fait de l'isoler permet d'obtenir une vue globale de tous ces composants et dimensions du risque équivaut à une analyse en profondeur des opérations.
- **L'évaluation du risque** : le processus d'évaluation vise principalement le développement d'une mesure des fonds propres plus sensible aux risques et de meilleures pratiques de gestion du risque opérationnel.
- **Suivi du risque** : il s'agit d'une activité inhérente à un suivi dynamique de la gestion des risques. Selon le comité de Bâle « **les banques devraient mettre**

en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration. »

SECTION 2 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET SUGGESTIONS

I- ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC

Le procédé de surveillance des risques bancaires actuellement en vigueur aux services centraux de la BEAC repose sur l'énumération des activités de la banque. L'accomplissement de chaque activité se décline en plusieurs tâches à exécuter par les opérationnels. L'approche du contrôle opérationnel s'articule autour des tâches ainsi identifiées afin de mieux circonscrire les risques opérationnels inhérents qui constituent des points de vigilance. Lors de notre stage nous avons constaté que les activités suivantes sont concernées :

- Les moyens de paiement ;
- Les activités para bancaires ;
- L'administration générale et divers ;
- L'activité financière.

Cette segmentation ne nous semble ni complète ni fine pour appréhender l'étendu des risques opérationnels par-delà les autres risques bancaires.

II- SUGGESTIONS : POUR UNE MEILLEURE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC

L'approche actuelle mérite d'être détaillée, complétée et adaptée aux principales fonctionnalités de l'entreprise. L'intérêt de la démarche est de faire apparaître l'enchaînement logique des différentes phases d'activités des services centraux de la BEAC afin de mieux circonscrire les risques opérationnels et

éventuellement de mesurer la charge en fonds propres. Aussi nous avons retenu les cycles suivants :

- **Les capitaux propres (dotation aux amortissements et provisions, provisions pour risque et charge ;**
- **Le cycle des dépôts de la clientèle ;**
- **Les crédits et engagements ;**
- **Les moyens de paiement ;**
- **Les opérations financières ;**
- **Les opérations de marché.**

1- Les capitaux propres et assimilés

La nouvelle réglementation bancaire fait obligation aux banques de limiter leurs concours au montant de leurs fonds propres nets et d'en informer la tutelle au moyen des publications mensuelles des comptes. D'où la nécessité de surveiller les risques opérationnels qui pèsent sur ceux-ci. Il s'agira alors de s'assurer que les opérationnels de la comptabilité dans le respect de la politique comptable de l'entreprise ont convenablement procédé aux dotations, aux amortissements et provisions.

2- Les dépôts de la clientèle

Les dépôts de la clientèle sont des fonds que les services centraux de la BEAC recueille avec le droit d'en disposer pour le compte de ses activités, à charge pour elle de les restituer à première demande. Les principales zones de risques opérationnels sont les suivants :

- ❖ **Les risques administratifs** : défaillance dans le système d'information ; erreurs d'enregistrement ; sous-évaluation des produits (intérêt débiteurs ou créditeurs) ; utilisation frauduleuse des dépôts ; erreur déclarative auprès de l'administration fiscale.
- ❖ **Les autres risques sont** :
 - **Comptes dormant** : comptes restés longtemps sans mouvement et pouvant faire l'objet d'une utilisation frauduleuse ;

- **Les comptes du personnel** : ces comptes peuvent être utilisés comme compte de passage pour des détournements. De même, une attention particulière doit être portée sur les comptes d'attente et de régularisation ;
- **Les comptes de passage et de valeurs non imputées** : ceux-ci sont ouverts pour des opérations spécifiques ne donnant pas lieu à un relevé de compte ;
- **Les comptes non domiciliés** : fonds déposés par des non clients ayant domicilié des effets ou avis de prélèvement ou comptes de client ne faisant pas l'objet d'envoi de relevé pour des raisons de confidentialité.

3- Les crédits et engagements

Le crédit est défini par les autorités de régulation comme l'acte par lequel une banque agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une personne ou prend dans l'intérêt de celui-ci un engagement par signature tel un aval, un cautionnement ou une garantie. Il résulte de là que le crédit peut être par caisse ou par signature. Les points de vigilance à ce niveau sont : le processus d'octroi de crédit et le suivi administratif (conservation des pièces nécessaires pour le recouvrement).

4- Les moyens de paiement

Ils sont définis à l'article 12 du règlement n°02/03/CEMAC/UMAC/CM du 04 avril 2003 comme tous les instruments qui permettent de transférer les fonds. On distingue notamment le chèque, lettre de change, le billet à ordre, le virement, le prélèvement, la carte de paiement et la monnaie électronique. Les risques opérationnels y relatifs sont : les risques informatiques, les risques inhérents aux ressources humaines, les risques de fraude et de détournement, le risque de contrepartie.

5- Les opérations financières

Il s'agit pour l'essentiel des opérations effectuées par les services centraux de la BEAC. Celles-ci peuvent être pour compte propre ou pour le compte de la clientèle. Les risques opérationnels y sont : la non-conformité, le défaut de couverture et le non-respect de mandat.

6- Les opérations de marché

Il s'agit des opérations exprimées en devise. On court le risque de mal évaluer l'exposition à la variation de change notamment lors de la comptabilisation.

Cette nouvelle cartographie plus complète et détaillée mais surtout rattachée aux principaux cycles d'activités des services centraux de la BEAC permet un suivi facile et exhaustif des principaux risques opérationnels.

CONCLUSION GENERALE

Parvenu au terme de notre étude, il était question de présenter la BEAC et les services centraux de la BEAC en particulier, le déroulement du stage et le système de contrôle interne des services centraux de la BEAC et risque opérationnel.

Par ailleurs, notre stage nous a fortement édifiés sur la vie professionnelle en général mais sur le contrôle interne en particulier. Il nous a aussi permis de développer des qualités indispensables à la fonction de contrôleur interne. Ce stage nous a également permis de comprendre la différence entre milieu professionnel et le milieu scolaire. Il nous a également permis de nous enrichir autant sur le plan social que professionnel.

Il en ressort de notre analyse que le système de contrôle interne des services centraux de la BEAC bien qu'étant déjà bien élaboré, il reste néanmoins plusieurs points à parfaire. La démarche initiale PPRS doit être étendue à l'ensemble des opérations des services centraux de la BEAC notamment celles qui ont une incidence directe sur les fonds propres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ **Ouvrages généraux**

- Le Robert, dictionnaire de langue française.

❖ **Ouvrages spécifiques**

- Hervé FRATTA : « les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent » ;
- Jacques Villeneuve : « procédures du contrôle interne ».

❖ **Autres**

- Manuel de procédure du contrôle interne de la BEAC (2001) ;
- Wikipedia : encyclopédie libre ;
- Google : Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

❖ Note de cours

- M. ELANDI PAUL cours de contrôle interne ;
- M. NAOUSSI cours d'audit.

❖ Rapport de stage

- NGUESSONG MOMO Darius : « Evaluation de l'efficacité du contrôle interne : Cas de N.L.C SARL » ;
- NANSEU Daris : « Contribution du contrôle interne à la gestion des risques opérationnels d'une banque : cas de la CBC ».

ANNEXES



Présentation du nouvel organigramme schématique de la DGCG

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DU CONTRÔLE GENERAL AU 19/11/2018

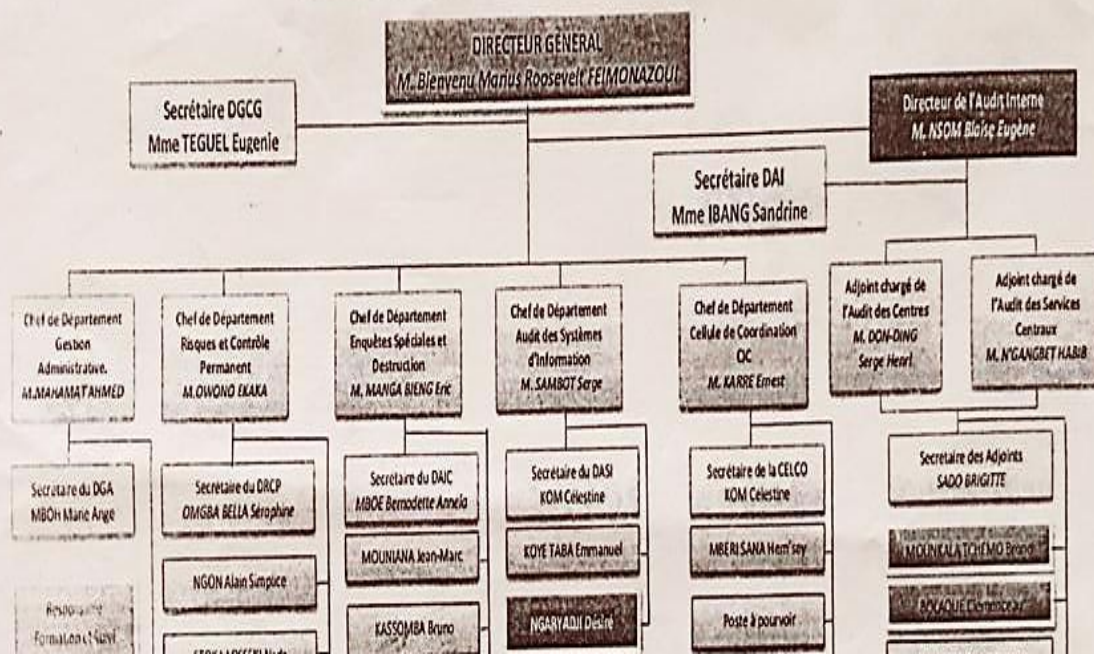


TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES ANNEXES	v
AVANT PROPOS.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA STRUCTURE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	2
CHAPITRE I :PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC ET DES SERVICES CENTRAUX EN PARTICULIER.....	2
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA BEAC.....	3
1- Définition de la BEAC.....	3
2- Historique et évolutions de la banque.....	3
3- Organisation de la banque de la BEAC	4
4- Fonctionnement et missions de la BEAC.....	5
4.1- Fonctionnement	5
4.2- Missions.....	8
5. Régime juridique et fiscal de la BEAC.....	9
SECTION 2 : PRESENTATION DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC CENTRALE	10
1- Présentation du siège social	10
2- Fonctionnement des services centraux	11
CHAPITRE II : DEROULEMENT DU STAGE	13
SECTION 1 : ACCEUIL ET TACHES EFFECTUEES.....	13
SECTION 2 : APPORTS DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES	13
1- Apports	14
DEUXIEME PARTIE : CONTROLE INTERNE ET RISQUE OPERATIONNEL	15
CHAPITRE III :CONTRÔLE INTERNE DANS LA BANQUE ET SYSTÈME DE CONTRÔLE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC	16
SECTION 1 : CONTROLE INTERNE DE LA BANQUE.....	16
I- HISTORIQUE ET DEFINITION.....	16
1- Historique	16
2- Définition.....	16
II- PRINCIPES FONDAMENTAUX DU CONTROLE INTERNE	17
1- Principe d’organisation.....	18
2- Principe de séparation des fonctions.....	18
3- Principe d’intégration	19
5- Principe de qualité du personnel.....	19
6- Principe d’harmonie.....	19
7- Principe d’universalité	19

8-	Principe d'indépendance.....	19
9-	Principe de permanence.....	20
III-	NECESSITE ET UTILITE DU CONTROLE INTERNE.....	20
IV-	TYPES DE CONTROLE INTERNE	21
V-	OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.....	21
VI-	COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE.....	22
VII-	CHAMP D'APPLICATION ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE.....	23
VIII-	LIMITES DU CONTROLE INTERNE	24
SECTION 2 : RISQUE OPERATIONNEL ET SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC		24
I.	RISQUE OPERATIONNEL	24
1-	Généralités théoriques sur le risque opérationnel.....	24
2-	Approche conceptuelle du risque opérationnel.....	25
3-	Typologie du risque opérationnel	26
4-	La gestion du risque opérationnel.....	27
5-	Incidence du risque opérationnel.....	28
II.	FONDEMENTS DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC : Diagnostic du contrôle interne et du risque opérationnel aux services centraux de la BEAC	28
1-	Description du dispositif de contrôle des services centraux de la BEAC : de l'inspection au système de contrôle interne (SCI)	28
1.1.	L'inspection	29
1.2.	Le système de contrôle interne (SCI)	29
2-	La cartographie et les procédures de contrôle des risques opérationnels	31
2.1.	Les principaux risques opérationnels rencontrés aux services centraux de la BEAC	31
2.2.	les procédures de contrôle des risques opérationnels aux services centraux de la BEAC.....	32
CHAPITRE IV :EVALUATION CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET SUGGESTIONS.....		33
SECTION 1 : PRINCIPES D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE		34
1-	Outils d'identification du risque opérationnel	34
1.1-	Cartographie des risques.....	34
1.2-	Les indicateurs de risque :	35
1.3-	Évaluation du risque	36
2-	La gestion du risque opérationnel.....	36

SECTION 2 : ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC ET SUGGESTIONS.....	37
I- ANALYSE CRITIQUE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC	37
II- SUGGESTIONS : POUR UNE MEILLEURE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DES SERVICES CENTRAUX DE LA BEAC	37
1- Les capitaux propres et assimilés	38
2- Les dépôts de la clientèle	38
3- Les crédits et engagements	39
4- Les moyens de paiement.....	39
5- Les opérations financières	39
6- Les opérations de marché	39
CONCLUSION GENERALE	40
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	41
ANNEXES.....	43
TABLE DES MATIERES	45