



## **Commission Bancaire de l'Afrique Centrale**

---

***5<sup>EME</sup> REUNION ANNUELLE DE CONCERTATION  
AVEC LA PROFESSION BANCAIRE ET FINANCIERE***

**Evaluation de la mise en œuvre  
du Règlement COBAC R-2001/07 relatif au  
contrôle interne dans les établissements de crédit  
de la CEMAC**

Libreville, le 28 juin 2013

**EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE  
DU REGLEMENT COBAC R-2001/07  
RELATIF AU CONTROLE INTERNE DANS  
LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT  
DE LA CEMAC**

## INTRODUCTION

En réaction à la grave crise bancaire des années 80, les six Etats de la CEMAC ont décidé de se doter d'un organe commun de supervision bancaire, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), en vue de veiller à l'intégrité du système bancaire de la zone. Pour atteindre cet objectif, la COBAC s'est vue conférée des compétences pour adopter une réglementation prudentielle destinée à s'assurer de l'équilibre financier des établissements assujettis en leur imposant des limites ou des seuils dans leurs expositions, activités et opérations, autant que des normes minimales de gestion. Les premières normes prudentielles ont été adoptées en 1993, avec en parallèle des normes quantitatives, une norme à caractère qualitatif indiquant les exigences minimales de contrôle interne, consignées dans le Règlement COBAC R-93/08 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit.

Les préconisations du Règlement COBAC R-98/03 se limitaient à rendre obligatoire, outre l'élaboration des procédures et l'existence d'une piste d'audit, la mise en œuvre d'un système de contrôle interne dans un établissement de crédit, dont l'objet est de vérifier la conformité des opérations réalisées par l'établissement, ainsi que son organisation et ses procédures internes vis-à-vis de la réglementation en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques et des orientations de l'organe exécutif. Le système de contrôle interne devait également vérifier le respect des limites fixées en matière de prise de risques envers la clientèle et les autres établissements de crédit, et veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions de conservation et de disponibilité de cette information.

Le Règlement exigeait que les termes de référence du système de contrôle interne soient arrêtés et que le responsable du système de contrôle interne produise annuellement un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré.

Le Règlement COBAC R-93/08 a montré très rapidement ses limites. Son caractère sommaire, ses imprécisions et la faiblesse de ses exigences n'ont pas permis le développement de systèmes de contrôle interne dignes de ce nom au sein des établissements de crédit de la CEMAC. Conscient de l'intérêt d'un contrôle interne sain et efficace dans la conduite prudente de l'activité bancaire et de sa contribution à la stabilité financière, la Commission Bancaire a entrepris de renforcer son corpus réglementaire dans ce domaine. Prenant en compte les recommandations du Comité de Bâle en la matière, elle a adopté, en date du 05 décembre 2001, le Règlement COBAC R-2001/07 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit, qui venait ainsi abroger le Règlement COBAC R-93/08.

Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2003, les dispositions relatives au contrôle interne prescrites par le Règlement COBAC R-2001/07 ont, depuis lors, diversement été mises en œuvre par les établissements de crédit. Dix ans après, il convient de dresser un bilan de son application et de son contenu en vue d'en envisager des perspectives d'amélioration.

La présente note, après avoir rappelé les principales dispositions du Règlement COBAC 2001/07 (1), inventorie les zones de faiblesse relevées dans la mise en œuvre de ce règlement (2), et en donne quelques éléments explicatifs (3). Elle s'achève par une proposition de quelques axes d'amélioration dans la perspective de la révision du dispositif actuellement en vigueur tant sur son applicabilité que sur son contenu (4).

# 1. LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DU REGLEMENT COBAC R-2001/07 RELATIF AU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

Le Règlement COBAC R-2001/07 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit rappelle la définition et les objectifs du système de contrôle interne (1.1), identifie les acteurs et leurs principales attributions (1.2), ainsi que les principales diligences à mettre en œuvre (1.3).

## 1.1.DÉFINITION ET OBJECTIFS DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

En son article 2, le Règlement COBAC R-2001/07 définit le système de contrôle interne comme étant « *l'ensemble de dispositions décidé par l'Organe Délibérant et mis en œuvre par l'Organe Exécutif et l'ensemble du personnel d'un établissement de crédit en vue de s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux pour lui permettre d'atteindre ses objectifs* ».

Il en découle que le contrôle interne vise l'atteinte des objectifs des organisations bancaires, l'amélioration de leurs performances et *in fine* la stabilité du système bancaire. Pour y parvenir, ces dernières mettent en place des dispositifs garantissant la fiabilité de leur communication financière tant interne qu'externe, la protection de leur patrimoine à travers des mécanismes de maîtrise des risques et le respect des lois et règlements ainsi que de leurs politiques, procédures et règles.

Son implémentation devient plus que jamais nécessaire en raison des mutations dont l'environnement bancaire de la CEMAC a fait l'objet au cours de ces dernières années. Il s'agit principalement :

- de l'intensification de la concurrence, qui s'est traduite par un renforcement des contraintes de rentabilité, souvent au mépris du respect de la réglementation, avec pour corollaire l'expansion géographique des implantations et des risques pris par les établissements ; cette contrainte de rentabilité a conduit au développement des opérations complexes, notamment celles inhérentes aux financements structurés comme celles de titrisation et d'acquisition de valeurs mobilières en général, ou faisant appel à des véhicules *ad hoc* ou à appel à public l'épargne,
- l'enrichissement ou l'innovation de l'offre de produits proposés aux différentes catégories de clients ;
- la diversification des métiers au sein des établissements de crédit du fait de rapprochements, de partenariats techniques ou d'acquisitions par des grands groupes bancaires internationaux.

Le règlement COBAC R-2001/07 se structure en 9 titres. Outre les principes et les dispositions finales, ces titres réfèrent à :

- un système de contrôle des opérations et des risques ;
- des procédures internes écrites ;
- une organisation comptable ;

- un système de traitement de l'information ;
- des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- un système de reporting.

## **1.2. DIFFÉRENTS ACTEURS MIS EN EXERGUE DANS LE RÈGLEMENT COBAC R-2001/07 ET PRINCIPALES ATTRIBUTIONS**

Le Règlement précise que « *le système de contrôle interne est constitué d'un contrôle permanent de premier niveau ou contrôle opérationnel subdivisé, s'il y a lieu, en plusieurs échelons et d'un contrôle de deuxième niveau constitué par la fonction d'Audit Interne* ».

Il est mis en œuvre, chacun en ce qui le concerne, par :

- le Conseil d'administration en sa qualité d'organe délibérant et ses comités spécialisés
- la direction générale en tant qu'Organe exécutif,
- l'audit interne,
- tous les services opérationnels sous le contrôle éventuel d'un responsable du contrôle permanent,
- et l'ensemble du personnel.

Les commissaires aux comptes sont également un acteur important du fonctionnement du contrôle interne dans les établissements de crédit. De plus, lorsque le total de bilan de ces derniers excède 50 milliards de FCFA, ils ont l'obligation de se prononcer sur l'efficacité des procédures internes. De même, ils sont tenus d'alerter sans délai le Secrétariat Général de la COBAC dès qu'il constate, à l'occasion de leurs travaux, tout fait de nature notamment à remettre en cause l'efficacité du système de contrôle interne de l'établissement.

Le Règlement COBAC R-2001/07 a délimité les périmètres de compétence de ces différents acteurs.

### **1.1.1. Organe délibérant**

Le Règlement COBAC R-2001/07 le définit comme étant « *le conseil d'administration, le conseil de surveillance ou tout organisme similaire chargé de la surveillance, pour le compte des apporteurs de capitaux, de la situation et de la gestion de l'établissement* ». Le dispositif en vigueur confère à l'organe délibérant de fortes responsabilités, principalement celles de veiller à l'instauration d'un système de contrôle interne adéquat, de fixer les grandes stratégies et principales politiques ainsi que la structure organisationnelle globale. Ainsi, l'organe délibérant doit notamment :

- définir et revoir périodiquement l'ensemble des stratégies commerciales et des politiques significatives de l'établissement ;
- appréhender les risques principaux encourus par l'établissement ;
- mettre des limites acceptables pour ces risques et s'assurer que l'organe exécutif prend les mesures nécessaires pour identifier, mesurer, suivre et contrôler les risques ;

- procéder à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par le responsable de l'audit interne.

### **1.1.2. Organe exécutif**

L'organe exécutif est défini dans le Règlement COBAC R-2001/07 comme étant « *l'ensemble des personnes qui assurent la direction générale de l'établissement* ». Le Règlement fait également de cet organe un acteur directement impliqué dans l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne, chargé de mettre en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration, en gérant les aspects pratiques relatifs au bon fonctionnement et à l'efficacité du contrôle interne. L'organe exécutif a notamment la responsabilité de :

- développer les processus qui permettent d'identifier, de mesurer, de suivre et de contrôler les risques encourus par l'établissement ;
- maintenir une structure organisationnelle qui assigne clairement des relations de reporting, d'autorité et de responsabilité ;
- mettre en place des politiques de contrôle interne appropriées ;
- suivre l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne.

### **1.1.3. Audit interne**

Le Règlement COBAC R-2001/07 reprend la définition de l'audit interne proposée par les professionnels du secteur dans leurs normes. Il considère l'audit interne comme une « *activité indépendante des unités opérationnelles et objective, qui donne à un établissement une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'établissement à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

Cette activité relève de la compétence d'un responsable de l'audit interne, nommé et révoqué par l'organe délibérant, sur proposition de l'organe exécutif. Cette fonction d'auditeur interne est particulièrement mise en valeur par le Règlement COBAC R-2001/07, qui lui attribue plusieurs rôles au cœur du système de contrôle interne. Le responsable de l'audit interne est notamment chargé de veiller :

- au respect des réglementations externes ;
- au respect des règles internes de l'établissement ;
- au respect des décisions du management et de la mise en place de moyens adaptés à leur application ;
- à l'identification et à la maîtrise des risques de toute nature, tant avant qu'après l'initiation des opérations ;
- à la fiabilité et à la pertinence des informations, mesures ou méthodes à des fins de gestion financière ou de contrôle des risques ;

- à la fiabilité et à l'exhaustivité des informations reportées au niveau supérieur ;
- à l'existence, à la pertinence et à la correcte application des procédures opérationnelles ;
- à la traçabilité des opérations et à leurs traitements ;
- à l'efficacité et à la cohérence du dispositif de contrôle interne.

#### **1.1.4. Comité d'audit**

La mise sur pieds d'un comité d'audit est destinée à faciliter le contrôle effectif et l'appréciation par le conseil d'administration (dont il est une émanation) de la qualité des dispositifs de contrôle et des outils de pilotage. Le règlement COBAC R-2001/07 lui attribue deux missions principales :

- vérifier la clarté des informations fournies et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, et proposer des actions complémentaires à ce titre.

La mise en place d'un Comité d'audit est obligatoire pour les établissements disposant d'un total de bilan égal ou supérieur à 50 milliards de francs CFA.

#### **1.1.5. Comité des risques**

La mise en place de d'un comité des risques est suggérée par le règlement. Le comité des risques apparaît comme une émanation de l'organe délibérant devant porter un jugement ayant force obligatoire sur les risques auxquels l'établissement est exposé. A cet égard, le Règlement COBAC R-2001/07 prescrit la définition de procédures d'information de ce comité, selon un rythme adapté, sur le respect des limites de risques, notamment lorsque les limites globales sont susceptibles d'être atteintes.

#### **1.1.6. Acteurs externes**

Au rang des acteurs externes par excellence figurent le commissaire aux comptes et l'organe de supervision bancaire. Le Règlement COBAC R-2001/07 impose un reporting exhaustif et régulier sur l'exécution du contrôle interne, la mesure et la surveillance des risques des établissements de crédit en direction de ces auditeurs externes.

### **1.3. PRINCIPES, DILIGENCES ET EXIGENCES FONDAMENTALES**

Le Règlement COBAC R-2001/07 rend obligatoire le respect de certains principes et exigences fondamentales, ainsi que l'accomplissement de certaines diligences qui participent à la résolution des questions prudentielles et au renforcement du contrôle des établissements de crédit.

## **1.1.7. Principes fondamentaux**

Le Règlement COBAC R-2001/07 met l'accent sur les qualités majeures d'un contrôle interne efficient notamment, la séparation des fonctions, l'indépendance du contrôle par rapport aux unités opérationnelles et l'existence d'une culture du contrôle.

### **1.3.1.1. Séparation des tâches**

Suivant ce principe, les dispositifs de contrôle interne doivent être conçus de manière à assurer une séparation claire des tâches et des responsabilités entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, notamment comptable, ainsi que celles chargées de leur règlement et du suivi des diligences liées à la surveillance des risques. Ainsi, le Règlement stipule clairement que les décisions de prêts ou d'engagements doivent être prises par deux personnes au moins placées à des niveaux hiérarchiques différents et suffisamment élevés, et que les dossiers de crédit doivent faire l'objet d'une analyse par une unité spécialisée indépendante des unités opérationnelles.

### **1.3.1.2. Indépendance de l'audit interne**

Le Règlement COBAC R-2001/07 impose une indépendance totale de l'audit interne par rapport à l'ensemble des structures à l'égard desquelles il exerce ses missions.

## **1.1.8. L'universalité du contrôle interne**

Le Règlement COBAC R-2001/07 aborde la problématique relative au contrôle des démembrements des établissements de crédit, en imposant un reporting sur le système de contrôle interne des succursales et des filiales à l'étranger.

## **1.1.9. Culture de contrôle**

Le Règlement COBAC R-2001/07 érige le contrôle interne au rang de culture à promouvoir à tous les niveaux de personnel des établissements de crédit. Il oblige chaque acteur à comprendre son rôle dans le dispositif du contrôle interne et à y être totalement impliqué, afin de préserver les activités et l'image de l'établissement.

## **1.1.10. Exigences préalables**

Une mise en œuvre adéquate du contrôle interne suppose le respect d'un ensemble d'exigences préalables reprises dans le Règlement COBAC R-2001/07, notamment : l'affectation de ressources dédiées et de moyens adaptés au contrôle et à l'audit internes, l'existence de procédures écrites, la rédaction d'une charte de l'audit interne, l'existence d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, la mise en œuvre d'un

système d'information adéquat, l'existence d'un système de contrôle de gestion, la réalité de la piste d'audit et éventuellement, l'existence d'un comité d'audit.

#### **1.3.1.3. L'adéquation des moyens affectés au contrôle interne**

Le Règlement COBAC R-2001/07 stipule que des moyens suffisants en qualité et en quantité doivent être dédiés à l'audit interne, pour mener un cycle complet d'investigation de l'ensemble des activités sur une périodicité aussi réduite que possible. De même et d'une manière générale, il exige que le nombre et la qualification des personnes qui participent au fonctionnement du système de contrôle interne, ainsi que les moyens mis à leur disposition, en particulier les outils de suivi et les méthodes d'analyse des risques, soient adaptés aux activités, à la taille et aux implantations de l'établissement de crédit.

#### **1.3.1.4. L'obligation de produire une charte de l'audit interne**

Le Règlement définit la charte de l'audit interne comme étant un document qui « définit les rôles, les pouvoirs et les responsabilités assignées à la fonction d'audit interne ». Au regard de l'importance qu'il revêt, le Règlement impose la communication de ce document au Secrétariat Général de la COBAC.

#### **1.3.1.5. L'existence de procédures écrites**

Les établissements de crédit sont tenus d'élaborer et de tenir à jour des manuels de procédures relatives à leurs différentes activités. Suivant le Règlement COBAC R-2001/07, ces documents doivent notamment décrire les modalités d'enregistrement, de traitement, et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations.

#### **1.3.1.6. L'existence d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques**

Le Règlement COBAC R-2001/07 impose que les établissements se dotent de procédures adéquates d'analyse et de mesure des risques auxquels les établissements de crédit s'exposent, notamment les risques de crédit, de taux d'intérêt, de règlement, d'illiquidité, et de marché, y compris le risque de change.

En outre, les établissements sont tenus de se doter des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Il leur est également exigé de mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, notamment de crédit, de change, de taux d'intérêt, de règlement, d'illiquidité et de marché, faisant apparaître les limites internes ainsi que les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées. Le dispositif de limites prévu doit comporter :

- des limites globales fixées et revues annuellement par l'organe délibérant en tenant compte des fonds propres de l'établissement ;
- des limites opérationnelles fixées par l'organe exécutif au niveau de différentes entités de l'organisation en cohérence avec les limites globales.

#### **1.3.1.7. L'existence d'un système de traitement de l'information**

Le Règlement COBAC R-2001/07 fixe les exigences minimales des systèmes informatique et comptable. Il oblige un traitement informatisé des données, qui doit être

consigné dans un document écrit et régulièrement mis à jour. Il impose également un niveau de sécurité jugé souhaitable par rapport aux exigences des métiers des établissements de crédit, qui doit être soumis à un contrôle régulier.

#### **1.3.1.8. La mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est mis en avant par le Règlement COBAC R-2001/07, qui astreint à une analyse régulière de la rentabilité prévisionnelle et celle *a posteriori* pour chaque type de crédit, en prenant en compte tous les coûts directs et indirects en rapport avec les produits prévisionnels.

#### **1.3.1.9. L'exigence d'une piste d'audit**

A l'instar du Règlement COBAC R-93/08, le Règlement COBAC R-2001/07 impose la piste d'audit, qui regroupe l'ensemble des procédures destinées à contrôler chaque montant figurant dans les documents de synthèse et résultant de l'utilisation de soldes de comptes généraux. Cette notion y est approfondie et permet notamment :

- de reconstituer les opérations dans un ordre chronologique,
- de justifier toute information par une pièce d'origine,
- d'expliquer l'évolution des soldes des comptes généraux.

### **1.1.11. Diligences primordiales**

Le système de contrôle interne ne peut s'intégrer de façon dynamique dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités des établissements de crédit que si certaines diligences sont régulièrement mises en œuvre. Ces diligences sont détaillées dans le Règlement COBAC R-2001/07.

#### **1.3.1.10. L'obligation de procéder à un réexamen régulier des systèmes de mesure des risques et de détermination des limites**

Cette diligence est instituée par le Règlement COBAC R-2001/07 afin de garantir en permanence la pertinence des systèmes de mesure des risques et de détermination des limites, au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés ou des techniques d'analyse de l'établissement. Il implique principalement :

- l'actualisation du document consignant les procédures et l'organisation comptable ;
- la mise à jour des systèmes ;
- la revue des limites globales de risques en tenant compte des fonds propres de l'établissement ;
- le réexamen régulier des délégations de pouvoirs
- etc.

### **1.3.1.11. La production d'un rapport annuel sur l'exécution du contrôle interne, la mesure et la surveillance des risques et les autres obligations de reporting**

Le contenu de ce rapport est détaillé dans le Règlement COBAC R-2001/07 car il permet une évaluation des risques effectifs de l'établissement. Sa communication envers l'organe délibérant, le Secrétariat Général de la COBAC, les commissaires aux comptes, ainsi que le comité d'audit, s'il en existe un, est rendue obligatoire.

Le rapport annuel sur l'exécution du contrôle interne, la mesure et la surveillance des risques doit mettre l'accent sur les actions entreprises au cours de l'exercice et expose les modifications éventuellement intervenues dans le dispositif de contrôle interne. Il comprend notamment :

- un inventaire des missions réalisées par l'audit interne faisant ressortir les principaux enseignements et, en particulier, les principales insuffisances relevées, ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prise ;
- une description des modifications significatives intervenues dans le domaine du contrôle interne au cours de la période sous revue, en particulier, pour prendre en compte l'évolution de l'activité et des risques ;
- une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités ;
- la présentation des principales actions projetées dans le système de contrôle interne
- une description portant sur la surveillance et la maîtrise des risques auxquels sont exposés les établissements, notamment le risque de crédit ;
- les répartitions des engagements ainsi que l'analyse de la rentabilité des opérations ;
- l'état de mise en œuvre des recommandations du Secrétariat Général de la COBAC à l'issue d'un contrôle sur place.

Par ailleurs, le Règlement COBAC R-2001/07 introduit également une liste de rapports devant être communiqués à la fois à l'organe délibérant, à l'organe exécutif, au Comité d'Audit, au Commissaires aux comptes et au Secrétariat Général de la COBAC. Il s'agit notamment des rapports établis à la suite des missions de l'audit interne.

### **1.3.1.12. L'information des commissaires aux comptes**

Le droit de regard des commissaires aux comptes est promu par le Règlement R-2001/07, qui prescrit un reporting régulier des établissements à l'attention des auditeurs externes. Ces derniers doivent tenir compte des informations issues de ce reporting lors de la formulation d'un avis sur les comptes sociaux des établissements de crédit.

### **1.3.1.13. L'homogénéité dans l'analyse des dossiers des contreparties**

En matière d'octroi de prêts ou d'engagements, le Règlement ne fait aucune distinction entre les clients ordinaires et les apparentés. En effet, l'examen des opérations effectuées avec ces derniers sont soumises aux conditions identiques à celles de même nature habituellement conclues avec des clients ordinaires.

## **2. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DU REGLEMENT COBAC R-2001/07 RELATIF AU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DEPUIS DIX ANS**

L'approche méthodologique retenue pour analyser la mise en œuvre du Règlement COBAC R-2001/07 a consisté au dépouillement du questionnaire AMORCE<sup>1</sup> adressé aux établissements de crédit, à l'exploitation des rapports annuels sur le contrôle interne et des constats des missions vérifications sur place effectuées par la COBAC. D'une manière générale, il en ressort ainsi qu'un certain nombre de prescriptions réglementaires sont mises en œuvre de façon globalement satisfaisantes (2.1). Toutefois, les établissements de crédit présentent encore de nombreuses zones de faiblesse en matière de contrôle interne (2.2) dont les facteurs explicatifs sont abordés dans la troisième section de cette note.

### **2.1. DISPOSITIONS DU RÈGLEMENT COBAC R-2001/07 GLOBALEMENT MISES EN ŒUVRE**

Plusieurs exigences réglementaires paraissent avoir été mises en œuvre convenablement dans la quasi-totalité des établissements de crédit de la CEMAC. Il s'agit principalement :

- de la création d'une structure en charge de l'audit interne et de la nomination d'un responsable à sa tête ;
- de la transmission des rapports annuels d'audit dont la diligence est souvent rappelée aux moyens d'astreintes ;
- d'une affectation de moyens spécialement dédiés à l'audit interne ;
- de la mise en place du Comité d'audit et des autres comités spécialisés ;
- de l'adoption des programmes d'audit ;
- de la mise en place d'une organisation comptable ;
- de l'élaboration de procédures écrites ;
- d'une meilleure prise en compte des recommandations formulées par la COBAC ;
- d'une prise en compte de certaines dispositions relatives à la maîtrise des risques, notamment du risque de crédit (procédure de décision, fixation des limites, etc.).

### **2.2. DISPOSITIONS DU RÈGLEMENT COBAC R-2001/07 INSUFFISAMMENT MISES EN ŒUVRE**

Les faiblesses identifiées dans la mise en œuvre des dispositions relatives au contrôle interne dans les établissements de crédit sont de divers ordres. La qualité des interventions des organes délibérant et exécutif est très lacunaire (2.2.1) et le dispositif de contrôle opérationnel apparaît souvent inadapté (2.2.2), la mesure des risques et l'appréciation de la rentabilité potentielle et a posteriori des opérations de crédit n'est pas souvent effectuée (2.2.3), le système de reporting n'est pas conforme (2.2.4) et la fonction conformité est souvent inexistante (2.2.5),

---

<sup>1</sup> Appréciation de la Mise en œuvre du Règlement relatif au Contrôle interne dans les Etablissements de crédit

### **2.2.1. La faible qualité des interventions des organes exécutif et délibérant**

Les conseils d'administration ne remplissent pas souvent leurs obligations réglementaires. Celles-ci se rapportent notamment à l'appréhension des principaux risques encourus par l'établissement et à la fixation de limites acceptables pour ces risques. Les administrateurs abandonnent généralement ces prérogatives à la direction générale. De plus, ils ne s'emploient pas à vérifier régulièrement que cette dernière s'assure de l'efficacité du système de contrôle interne. L'examen des procès-verbaux de conseil d'administration fait ressortir une qualité des échanges sur le système de contrôle interne qui laisse à désirer, une méconnaissance par les membres de cette instance des exigences réglementaires et même du fonctionnement de ce système au sein de l'établissement.

Les Comités d'audit ne jouent pas également le rôle qui est attendu d'eux. Outre le fait que l'on y relève la présence quasi permanente, des dirigeants, des commissaires aux comptes et des auditeurs internes, ces Comités s'assimilent à des chambres d'enregistrement des rapports de l'audit interne et n'apportent pas la valeur ajoutée attendue.

La direction générale, souvent abandonnée à elle-même, ne remplit pas toujours convenablement ses missions en matière de contrôle interne. Les politiques de contrôle interne ne sont pas souvent définies et, lorsqu'elles le sont, leur mise en place reste problématique. Le suivi de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne n'est pas souvent assuré. Les processus d'identification, de mesure et de surveillance des risques sont rarement développés.

### **2.2.2. Les insuffisances du dispositif de contrôle opérationnel**

Si dans certains établissements de crédit, le système de contrôle interne de premier niveau est bien organisé, dans la grande majorité ce système ne permet pas toujours un contrôle régulier et permanent de nature à garantir la régularité et la sécurité des opérations réalisées et la surveillance des risques associés à celles-ci. L'on y relève souvent une absence ou une faiblesse de la séparation des tâches et des responsabilités.

De plus, d'importantes lacunes apparaissent dans certains établissements dans la justification des informations par une pièce d'origine, la remontée vers les documents de synthèse, la reconstitution des opérations dans un ordre chronologique, l'explication des soldes comptables. Cette remise en cause de la piste d'audit, en plus de la faiblesse des dispositifs de secours et l'absence de plan de continuité des activités sont de nature à remettre en cause la pérennité de ces établissements.

### **2.2.3. Les lacunes dans la mesure des risques et l'appréciation de la rentabilité des opérations de crédit**

Les systèmes d'analyse et de mesure des risques et des résultats demeurent embryonnaires ou de peu adéquats dans les établissements de crédit. Ceux-ci n'appréhendent pas convenablement les risques de différentes natures auxquels ils sont exposés.

S'agissant du risque de crédit, les procédures de sélection et de mesure présentent de nombreuses faiblesses qui rejaillissent sur la qualité des engagements. La rentabilité potentielle des opérations de crédit n'est pas systématiquement évaluée. L'analyse

prévisionnelle des charges et des produits, directs et indirects, n'est pas souvent exhaustive et ne tient pas toujours compte des coûts opérationnels et de financement, de la charge correspondant à une estimation du risque de défaut du bénéficiaire et du coût de rémunération des fonds propres.

En ce qui concerne le risque de change, le rapprochement mensuel entre les résultats calculés pour la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés n'est que très rarement effectué et les écarts relevés ne sont ni identifiés et encore moins analysés.

Plusieurs établissements de crédit ne se sont pas dotés d'un système d'évaluation du risque de taux d'intérêt leur permettant d'appréhender en permanence les différents facteurs de ce risque auxquels les opérations de bilan et de hors-bilan les exposent et d'évaluer périodiquement de l'impact de ces différents facteurs sur leurs résultats.

#### **2.2.4. La faiblesse du système de reporting**

Les éléments essentiels et des enseignements principaux qui peuvent être dégagés des mesures de l'ensemble des risques auxquels l'établissement est exposé ne sont pas régulièrement communiqués par l'Organe exécutif à l'Organe délibérant et au Comité d'Audit.

Ceci d'autant plus que les procédures d'information des Organes exécutif et délibérant, notamment sur le respect des limites de risque, sont souvent inexistantes.

Les états de synthèse, lorsqu'ils existent, ne sont pas adaptés pour la surveillance des opérations, notamment s'agissant des informations destinées à l'Organe exécutif, au Comité des risques, à l'Organe délibérant et au Comité d'Audit.

D'une manière générale, la communication de l'information entre les l'audit interne, les organes exécutifs et délibérants, les commissaires aux comptes et le superviseur bancaire demeure lacunaire. L'examen par le conseil d'administration et le comité d'audit des activités et des résultats du contrôle interne sur la base des informations transmises par le responsable de l'audit interne n'est annuellement effectué dans de nombreux établissements de crédit. Lorsque cet exercice a lieu, les procès verbaux reçus au Secrétariat Général de la COBAC montrent qu'il est de pure forme et ne donne pas lieu aux suites attendues. Le responsable de l'audit interne n'est pas souvent convié au conseil d'administration pour rendre compte, en toute indépendance, de l'exercice de sa mission.

#### **2.2.5. La fonction conformité est souvent inexistante**

Un grand nombre d'établissements de crédit privilégient l'objectif de rentabilité au détriment de la conformité de leurs opérations réalisées, organisation et procédures internes vis-à-vis des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, des normes et usages professionnels et déontologiques en vigueur. Cette situation est à la base de la violation de nombreuses normes prudentielles et des écarts par rapports aux lois et règlements. De fait, dans ces établissements la fonction conformité n'est pas organisée et le système de contrôle interne apparaît très lacunaire..

### **3. LES FACTEURS EXPLICATIFS DES INSUFFISANCES RELEVÉES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT 2001/07**

Plusieurs facteurs expliquent les faiblesses relevées dans la mise en œuvre du Règlement COBAC R-2001/07 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit. Les principaux portent sur l'insuffisance des moyens affectés à l'audit interne et sa faible indépendance (3.1.), les faiblesses dans le gouvernement d'entreprise (3.2.), l'absence d'un système de contrôle de gestion (3.3.), l'inexistence d'une culture de contrôle interne (3.4.) et le coût prohibitif de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace (3.5.).

#### **3.1. CARENCES DANS LES MOYENS HUMAINS ET MATÉRIELS AFFECTÉS À L'AUDIT INTERNE ET INTERVENTION DANS DES TÂCHES OPÉRATIONNELLES**

Au motif que les contrôles de premier et deuxième niveaux sont inféodés dans les lignes métiers de la maison mère, ou que l'audit interne est externalisé, ou encore du fait des contraintes budgétaires, les moyens tant humains que matériels, affectés à l'audit interne, sont limités dans la plupart des cas. Dans certains établissements, l'audit interne est souvent réduit à une seule personne. Cette situation contraste avec l'esprit de l'article 9 du Règlement COBAC R-2001/07 qui prescrit de s'assurer de moyens humains suffisants en quantité et en qualité. Or, au regard du périmètre d'intervention de l'audit interne, qui doit couvrir l'ensemble des activités de l'établissement, l'exigence qualitative impose une diversité des profils et de compétence (juridique, fiscal, comptable, informatique, financier, commercial, etc.) au sein de l'audit interne.

Dans de nombreux établissements, l'audit interne s'implique encore dans des tâches opérationnelles, à l'instar des réclamations de la clientèle, biaisant ainsi son indépendance vis-à-vis des services qu'il contrôle. Ces constats laissent transparaître une relégation au second plan et une méconnaissance, délibérée ou non, par la direction générale ou le Conseil d'administration du rôle de l'audit interne. Cette situation n'est pas sans conséquence sur les travaux de l'audit interne, notamment le taux de réalisation de son programme de missions, dont l'Organe délibérant, le cas échéant le Comité d'audit, est tenu d'approuver.

En outre, pour avoir été désigné par la direction générale et nommé par le Conseil d'administration, certains responsables de l'audit interne appréhendent d'user de leur prérogative, pour établir, en toute objectivité, la responsabilité de leur hiérarchie, lorsqu'elle est établie, dans l'exposition de leur établissement aux risques. Dans ces conditions, ils se rendent complice de l'opacité entretenue sur les opérations, notamment en faveur de certains apparentés, tel qu'en témoigne le mutisme sur cette question, maintes fois relevé, dans les rapports annuels sur le contrôle interne reçus au Secrétariat Général de la COBAC.

Enfin, les compétences et expériences professionnelles limitées de certains auditeurs internes, souvent conjugués à des insuffisances de gouvernance, expliquent également les carences décriées. C'est ainsi que les programmes d'audit, devant intégrer les objectifs des Organes délibérant et exécutif et validé par le Conseil d'administration ou, le cas échéant, par le Comité d'audit, manquent de rigueur et de pertinence.

### **3.2. INSUFFISANCES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Il est à noter que l'un des facteurs explicatifs de l'insuffisant déploiement du contrôle interne est relatif aux carences dans la gouvernance des établissements de crédit, tel que prescrit par le Règlement n°04/08/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC et entré en vigueur depuis le 06 octobre 2008.

En effet, l'implication des organes dirigeants et sociaux dans le contrôle interne laisse à désirer. A l'analyse des procès-verbaux des Organes délibérants, il ressort que souvent la périodicité des réunions est inférieure au minimum de trois par an. Quant à leur contenu, l'on note que les administrateurs méconnaissent les exigences qui leur incombent en matière de contrôle interne. Il en découle une piètre qualité des interventions des administrateurs, qui n'est souvent pas compensée par la présence des administrateurs indépendants qui sont désignés sur la base de leurs compétences et de leur éloignement du tour de table. Cette situation explique l'abdication par les administrateurs au profit de la direction générale de l'élaboration du cadrage stratégique évoquée *supra*.

Le cas des Comités d'audit et des autres comités spécialisés n'est pas, non plus, reluisant. Les modalités d'information sur les risques encourus et les mesures prises pour assurer le contrôle interne dans l'atteinte des objectifs et l'amélioration des performances constituent l'une des zones de faiblesse. Les politiques et pratiques de rémunération n'y sont quasiment pas abordées.

Plus globalement, l'équilibre et l'indépendance des organes sociaux ne sont pas assurés, faute d'un bon déploiement du contrôle interne, notamment dans le respect des périmètres d'intervention entre le conseil d'administration et la direction générale, du droit d'information des actionnaires et de la prise en compte des intérêts du personnel, etc. Cette situation débouche sur des conflits de compétence qui sont nocifs à la stabilité des organisations bancaires.

### **3.3. ABSENCE DE SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION VÉRITABLEMENT OPÉRATIONNEL ET EFFICACE**

En raison de l'absence de contrôle de gestion véritable, les établissements de crédit ne peuvent intégrer la rentabilité prévisionnelle des opérations de crédit dans les critères de sélection des engagements. Cette analyse *a priori* doit se doubler d'une vérification *a posteriori* de la rentabilité des concours. Cette démarche ne peut être effective qu'avec l'instauration d'un système de contrôle de gestion qui souvent n'existe que façon embryonnaire.

Dans ces conditions, les mêmes diligences se rapportant aux opérations de change ne peuvent être correctement assurées.

### **3.4. ABSENCE DE CULTURE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE VISION GLOBALE DES OBJECTIFS**

Exigée par l'article 6 du règlement COBAC R-2001/07, la culture de contrôle interne à tous les niveaux de l'établissement fait souvent défaut. Cette insuffisance transparaît surtout dans les établissements à capitaux locaux n'appartenant pas à des groupes bancaires internationaux où la culture de contrôle interne et la culture d'entreprise sont déjà bien ancrées. Certains assujettis évoquent le contexte local ou d'autres considérations, à l'instar de la taille de leur établissement ou du volume de leurs opérations alors que la réglementation les prend déjà en compte, pour justifier l'application peu rigoureuse du Règlement.

Le contrôle interne n'est pas, dans ce cas, perçu en tant que véritable levier de management et un créateur de valeur ajouté mais plutôt comme « une *contrainte administrative* » à l'égard de laquelle une conformité (apparente et non effective) à la réglementation est recherchée.

### **3.5. COÛT PROHIBITIF DE L'IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE CONTRÔLE INTERNE**

Un autre facteur explicatif tient du coût de l'implémentation d'un système de contrôle interne dans un établissement de crédit, avec son corolaire de recrutement de qualité, de mise en place des procédures, de système d'information approprié, de veille technologique et réglementaire, etc.

Les établissements de crédit sont amenés, en raison de ce coût, à ne déployer que partiellement le dispositif de contrôle interne dans leur fonctionnement. A cet égard, il convient de souligner que l'une des conditionnalités, pour exercer les activités bancaires, est de réunir les conditions d'un contrôle interne conforme et efficace..

Les domaines qui sont souvent soumis aux « *coupes budgétaires* » sont la formation des auditeurs internes, l'acquisition de progiciels adaptés au contrôle interne, les programmes d'audit au niveau des sièges, la préférence étant portée au niveau des agences .

## **4. AXES D'AMELIORATION POUR UN MEILLEUR DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE LA CEMAC**

Compte tenu des zones de faiblesse relevées *supra* et sur la base des leçons tirées de la récente crise financière par le Comité de Bâle<sup>2</sup>, il y aurait lieu de modifier certaines disposition pour renforcer les systèmes de contrôle interne des établissements de crédit et d'encourager les établissements de crédit à adopter les meilleures pratiques en la matière.

Dans cette logique, les règles de gouvernement d'entreprise, énoncés depuis octobre 2008, tout comme l'exigence de conformité établie à l'article 7-a du Règlement COBAC R-2001/07 apparaissent comme un préalable. L'amélioration du système de contrôle interne,

---

<sup>2</sup> Les missions principales du Comité de Bâle sont le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier, l'établissement des standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel. Ce comité a publiées en juin 2012 un document intitulé « *The internal audit function in banks* ».

ainsi que le recommande le Comité de Bâle, passe également par le renforcement de la stature de l'audit interne ainsi que son évaluation et suivi réguliers par le superviseur bancaire. Il y a lieu de réaffirmer la nécessité pour les établissements de crédit de se doter d'une fonction d'audit interne indépendante soumise à l'éthique et compétente, qualifiée et doté de moyens matériels et humains suffisants, et mue d'une certaine autorité pour communiquer tant avec les organes sociaux que de direction. L'objectif est d'ériger l'audit interne en un premier cercle concentrique, autour duquel s'appuiera le cercle du commissaire aux comptes, puis celui du superviseur bancaire pour un contrôle prudentiel efficace.

Sur cette base, les réformes à envisager pourraient consister à prendre les dispositions relatives au suivi permanent des performances des auditeurs internes (4.1), à la gouvernance du contrôle interne (4.2), au processus de gestion des risques (4.3) et précisions de certaines diligences déjà contenues le Règlement COBAC R-2001/07 (4.4).

#### **4.1. DISPOSITIONS RELATIVES AU SUIVI PERMANENT DES PERFORMANCES DES AUDITEURS INTERNES**

Dans le but de renforcer la qualité de l'audit interne et d'en faire un élément efficace du dispositif de contrôle des établissements de crédit, il y aurait lieu :

- d'instaurer une information préalable du Secrétariat Général de la COBAC pour la nomination d'un responsable de l'audit interne à l'instar de la pratique, déjà en cours, pour la désignation ou le renouvellement du mandat d'un administrateur ;
- de mettre en place et de préciser les modalités d'une communication régulière entre les responsables de l'audit interne et le superviseur bancaire ;
- de procéder, de façon régulière, à l'évaluation de la fonction d'audit, à la conformité de son fonctionnement aux principes réglementaires et aux objectifs de l'établissement. L'ensemble des faiblesses identifiées par le superviseur, concernant la fonction d'audit interne, serait communiqué au Conseil d'administration de l'établissement et requérir des actions correctrices assorties de délais. Le superviseur bancaire ressortirait les impacts de l'évaluation de la fonction d'audit dans son appréciation globale du profil de l'établissement ;

#### **4.2. DISPOSITIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE DU CONTRÔLE INTERNE**

Le renforcement de la gouvernance du contrôle interne commande de :

- présenter un cadre de coordination entre les différents acteurs du contrôle interne ;
- faire désigner par les établissements un responsable du contrôle permanent et définir son champ de compétence afin d'éviter une redondance des contrôles de premier niveau et garantir une utilisation efficiente des moyens dédiés à l'activité de contrôle ;

- régir la teneur d'une charte d'audit, en mettant un point sur les droits et obligations des auditeurs internes. Cette dernière devra principalement protéger l'équipe des auditeurs internes contre les éventuelles représailles de sa hiérarchie et prévoir sa collaboration directe avec les services du Secrétariat Général de la COBAC ;
- rendre obligatoire l'instauration d'une fonction conformité dont le rapport d'activités sera analysé et pris en compte par l'audit interne et communiqué à la COBAC, conformément aux prescriptions du Comité de Bâle contenu dans « *Consultative Document on the Compliance Function in Banks* » du 27 octobre 2003 ;
- prévoir la possibilité d'externaliser le contrôle de certaines activités et préciser les modalités y relatives (mesure et surveillance des risques, reporting, responsabilité des organes délibérant et exécutif) ;
- prévoir les modalités d'alerte de la COBAC, par le responsable de l'audit interne, de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur l'établissement de crédit.

#### **4.3. DISPOSITIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES**

Il s'agira de renforcer et préciser les dispositions réglementaires relatives à la mesure et à la surveillance des risques. Il s'agira notamment d'imposer aux établissements de crédit d'intégrer dans leurs dispositifs de gestion des risques, autant que possible, les bonnes pratiques recensées et de s'inscrire dans le respect des standards internationaux. Enfin, il faut aussi renforcer les modalités et la périodicité de l'analyse de la qualité des engagements de crédit et des garanties qui y sont attachées.

En définitive, il convient de :

- formaliser le cadre général de la gestion du risque de liquidité (précision sur le périmètre des entités et opérations prises en compte, le rôle des organes exécutif et délibérant et la répartition des compétences en matière de pilotage du risque de liquidité) ; la description des sources de financement (précisions sur les différents canaux, les montants, les maturités, les principales contreparties) ;
- redéfinir le concept de risque opérationnel conformément à celle prévue par le Comité de Bâle.

#### **4.4. DISPOSITIONS VISANT À PRÉCISER CERTAINES DILIGENCES DÉJÀ CONTENUES LE RÈGLEMENT COBAC R-2001/07**

Pour amener les assujettis à mieux appliquer les dispositions en vigueur sur le contrôle interne, il y a lieu d'apporter un certain nombre de précision qui permettraient de :

- fixer de façon exhaustive les diligences à accomplir dans le cadre d'un contrôle interne des filiales et succursales ;
- préciser les règles de fonctionnement des Comités d'audit ;

- régir la teneur d'une charte d'audit, en mettant un point sur les droits et obligations des auditeurs internes. Cette dernière devrait garantir la protection des auditeurs internes et prévoir leur collaboration directe avec les services du Secrétariat Général de la COBAC.

## CONCLUSION

Le risque est consubstantiel à l'activité bancaire. Dans ce contexte, l'importance du contrôle interne n'est plus à démontrer. Pour être efficace, les diligences de contrôle interne, contenues dans le Règlement COBAC R-2001/07 ne saurait se réduire à une simple exhortation ou incantation. Or aussi curieux que cela puisse paraître, bien que le contrôle interne améliore les performances des établissements de crédit et contribue à la stabilité financière, seuls les contrôles de la COBAC amènent les assujettis à en prendre conscience et à mieux se conformer à la réglementation en vigueur sur le contrôle interne.

L'évaluation de la mise en œuvre du Règlement COBAC R-2001/07 relatif au contrôle interne, 10 ans après son entrée en vigueur, a permis de mettre en relief plusieurs insuffisances qui tiennent de l'évolution de l'environnement bancaire et du marché. Plusieurs facteurs explicatifs sont avancés, notamment au niveau de la gouvernance, des ressources dédiées, de système de contrôle de gestion, de coûts d'implémentation du système de contrôle interne et enfin de culture du contrôle dans l'ensemble des établissements de crédit.

Il reste que l'efficacité du dispositif est un impératif qui exige l'implication de tous les acteurs. C'est la raison pour laquelle la COBAC met tout en œuvre pour veiller à l'application des exigences réglementaires par les établissements de crédit afin que ceux-ci soient dotés de systèmes de contrôle interne efficaces.

A très brève échéance, le dispositif réglementaire devrait être révisé pour permettre un meilleur déploiement du contrôle interne et l'arrimer aux standards internationaux. Des précisions devraient être apportées à dispositions du Règlement et de nouvelles dispositions mériteraient d'être prises pour renforcer le contrôle et l'audit internes dans les établissements de crédit et les intégrer dans le dispositif global de contrôle bancaire.

Dans tous les cas, la réflexion relative à l'amélioration du cadre réglementaire sur le contrôle interne doit s'inscrire dans un processus prenant en compte les changements de l'environnement de l'activité bancaire et l'évolution des normes en la matière.

## Table des matières

1.1.....	1
Introduction.....	2
1. LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DU REGLEMENT COBAC R-2001/07 RELATIF AU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT .....	3
1.2. Définition et objectifs du système de contrôle interne .....	3
1.3. Différents acteurs mis en exergue dans le Règlement COBAC R-2001/07 et principales attributions 4	
1.1.1. Organe délibérant.....	4
1.1.2. Organe exécutif .....	5
1.1.3. Audit interne.....	5
1.1.4. Comité d’audit .....	6
1.1.5. Comité des risques .....	6
1.1.6. Acteurs externes.....	6
1.4. Principes, diligences et exigences fondamentales .....	6
1.1.7. Principes fondamentaux.....	7
1.1.8. L’universalité du contrôle interne .....	7
1.1.9. Culture de contrôle.....	7
1.1.10. Exigences préalables.....	7
1.1.11. Diligences primordiales .....	9
2. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DU REGLEMENT COBAC R-2001/07 RELATIF AU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DEPUIS DIX ANS.....	11
2.1. Dispositions du Règlement COBAC R-2001/07 globalement mises en œuvre.....	11
2.2. Dispositions du Règlement COBAC R-2001/07 insuffisamment mises en œuvre .....	11
2.2.1. La faible qualité des interventions des organes exécutif et délibérant .....	12
2.2.2. Les insuffisances du dispositif de contrôle opérationnel.....	12
2.2.3. Les lacunes dans la mesure des risques et l’appréciation de la rentabilité des opérations de crédit	12
2.2.4. La faiblesse du système de reporting.....	13
2.2.5. La fonction conformité est souvent inexistante.....	13
3. LES FACTEURS EXPLICATIFS DES INSUFFISANCES RELEVÉES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU REGLEMENT 2001/07 .....	14
3.1. Carences dans les moyens humains et matériels affectés à l’Audit interne et intervention dans des tâches opérationnelles.....	14
3.2. Insuffisances dans la mise en œuvre de la gouvernance de l’établissement.....	15
3.3. Absence de système de contrôle de gestion véritablement opérationnel et efficace .....	15
-----	21
<i>Evaluation de la mise en œuvre du Règlement COBAC R-2001/07 dix ans après son entrée en vigueur</i>	

3.4.	Absence de culture de contrôle interne et de vision globale des objectifs .....	15
3.5.	Coût prohibitif de l'implémentation d'un système de contrôle interne.....	16
4.	AXES D'AMELIORATION POUR UN MEILLEUR DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE DANS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT DE LA CEMAC.....	16
4.1.	Dispositions relatives au suivi permanent des performances des auditeurs internes.....	17
4.2.	Dispositions relatives à la gouvernance du contrôle interne .....	17
4.3.	Dispositions relatives au processus de gestion des risques .....	18
4.4.	Dispositions visant à préciser certaines diligences déjà contenues le Règlement COBAC R-2001/07 18	
	Conclusion .....	20