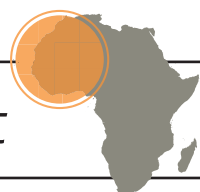


# MANUEL DE RÉFÉRENCE DES ADMINISTRATEURS DE BANQUE

Focus sur l'Afrique de l'Ouest



**Joseph Pindana SAMA**



# **MANUEL DE RÉFÉRENCE DES ADMINISTRATEURS DE BANQUE**

**FOCUS SUR L'AFRIQUE DE L'OUEST**

ISBN : 978-2-85034-000-0

Code Géodif : G1017903

Diffusé par les Éditions d'Organisation, 1, rue Thénard, 75240 Paris Cedex 05.

Copyright © 2020. RB Édition, 18, rue La Fayette – 75009 Paris.

[www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)

Toute reproduction, totale ou partielle, de la présente publication est interdite sans autorisation écrite de RB Édition ou du CFC, conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle.

**MANUEL DE RÉFÉRENCE  
DES ADMINISTRATEURS DE BANQUE**  
FOCUS SUR L'AFRIQUE DE L'OUEST

---

**Joseph Pindana SAMA**

**Préface de Aziz DIÈYE**

## L'AUTEUR

Diplômé du Centre ouest-africain de formation et d'études bancaires (COFEB), 2<sup>e</sup> promotion (1978-1980), cycle long encadrement supérieur, **Joseph Pindana SAMA** a fait sa carrière à la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), institut d'émission commun aux États membres de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA), à son siège à Dakar au Sénégal. Il a exercé des responsabilités au département en charge de l'émission monétaire, de la comptabilité et des finances. Il a coopéré à la conception du référentiel comptable – Système comptable ouest-africain (SYSCOA) – et à la mise en place de son environnement institutionnel. Dans sa fonction de Directeur chargé de mission, il a conduit à son terme le projet de réalisation de la centrale des bilans des entreprises non financières de l'UMOA. Il a été membre du Comité *ad hoc* Organisation et Méthodes de la BCEAO mis en place en 2008.

# SOMMAIRE

---

<b>Liste des sigles et autres abréviations.....</b>	<b>7</b>
<b>Liste des encadrés.....</b>	<b>11</b>
<b>Liste des graphiques.....</b>	<b>11</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>12</b>
<b>Préface.....</b>	<b>13</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 – Présentation de la fonction d’administrateur.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE 2 – Exercice de l’activité bancaire et enjeux pour les pouvoirs publics.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 3 – Gouvernance des établissements bancaires .....</b>	<b>89</b>
<b>CHAPITRE 4 – Gouvernance de la comptabilité.....</b>	<b>111</b>
<b>CHAPITRE 5 – Gouvernance du contrôle interne et du management des risques.....</b>	<b>127</b>
<b>CHAPITRE 6 – Gouvernance des institutions de contrôle .....</b>	<b>159</b>

<b>ANNEXES</b> .....	177
<hr/>	
<b>ANNEXE I – Recommandations du Comité de Bâle portant sur la réglementation et le contrôle des banques</b> .....	179
<hr/>	
<b>ANNEXE II – Recommandations du Comité de Bâle relatives à la réglementation de l'exercice de l'activité bancaire</b> .....	183
<hr/>	
<b>ANNEXE III – Réglementations connexes à la réglementation de l'exercice de l'activité bancaire</b> .....	187
<hr/>	
<b>ANNEXE IV – Évolution de la réglementation prudentielle applicable aux établissements bancaires sous l'impulsion du Comité de Bâle</b> .....	189
<hr/>	
<b>ANNEXE V – Parties prenantes aux entreprises et modes d'influence des décisions</b> .....	195
<hr/>	
<b>ANNEXE VI – Canevas du plan d'affaires</b> .....	197
<hr/>	
<b>INDEX</b> .....	199
<hr/>	

# LISTE DES SIGLES ET AUTRES ABRÉVIATIONS

---

$\alpha$	Coefficient fixe de détermination de l'exigence de fonds propres pour le risque opérationnel
$\beta$	Exigence de fonds propres par ligne de métier
AAA	American Accounting Association
ABAO	Association des banques de l'Afrique de l'Ouest
ACBF	The African Capacity Building Foundation (Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique)
ACP	Autorité de contrôle prudentiel, devenue en 2013 ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution)
AICA	Association internationale des contrôleurs d'assurance
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AISA	Association internationale des superviseurs d'assurance
AMA	Approche de mesure avancée
AMF	Autorité des marchés financiers
AMRAE	Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise
APBEF	Association professionnelle des banques et établissements financiers
APIA	Administrateurs professionnels indépendants associés
APR	Actif pondéré en fonction du risque de crédit ou Actif pondéré en fonction du risque de crédit
APRIM	<i>African Peer Review Mechanism</i>
APUC	Administration publique centrale
AT1	<i>Additional Tier One</i>
BCA	Besoins de continuité d'activité
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BCCI	Bank of Credit and Commerce International
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BIA	<i>Basic Indicator Approach</i>
BIA	Bilan d'impact d'activité
BIC	Bureau d'information sur le crédit



BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
BRI	Banque des règlements internationaux
BRVM	Bourse régionale des valeurs mobilières
CB	Commission bancaire de l'UMOA
CBCB	Comité de Bâle sur le contrôle bancaire
CBOK	<i>Commom Body of Knowledge</i>
CCD	Cellule de crise décisionnelle
CCG	Centre pour la gouvernance d'entreprise
CCO	Cellule de crise opérationnelle
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CENTIF	Cellule nationale de traitement des informations financières
CET1	<i>Common Equity Tier One</i> (fonds propres de base durs)
CFA	Communauté financière africaine
CM	Conseil des ministres
CNCC	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
COFEB	Centre ouest-africain de formation et d'études bancaires
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPIM	Comité sur les paiements et les infrastructures de marché
CPPC	Conseil permanent de la profession comptable
CRIPP	Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne
CSF	Conseil de stabilité financière
CSMF	Comité sur le système financier mondial
DECOFI	Diplôme d'expertise comptable et financière
DMIA	Durée maximale d'interruption admissible des activités
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
ENAM	École nationale d'administration et de magistrature du Sénégal
ERC	Équivalent risque de crédit
ERM	<i>Entreprise Risk Management</i>
FBF	Fédération bancaire française
FCEC	Facteur de conversion en équivalent crédit
FCPGE	Forum consultatif panafricain sur la gouvernance d'entreprise
FEI	Financial Executives International
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
FIDEF	Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones

FMI	Fonds monétaire international
FSB	Financial Stability Board
G20	Groupe des Vingt
GAFI	Groupe d'action financière
GCGF	Global Corporate Governance Forum
GIM-UEMOA	Groupement interbancaire monétique de l'UEMOA
IADI	International Association of Deposit Insurers
IFA	Institut français des administrateurs
IFACI	Institut français de l'audit interne et du contrôle Interne
IFC	International Finance Corporation
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IGOPP	Institut canadien sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
IIA	The Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRB	<i>Internal Rating Based Approach</i>
LCR	<i>Liquidity Coverage Ratio</i>
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NMAI	Niveau minimum d'activité indispensable
NSFR	<i>Net Stable Funding Ratio</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCE	Organisme de crédit à l'exportation
OCQ	Observatoire de la qualité comptable
OEEC	Organisme externe d'évaluation du crédit
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OICV	Organisation internationale des commissions de valeurs
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONECCA	Ordre national des experts-comptables et des comptables agréés
PCA	Plan de continuité d'activité
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PESTEL	Politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal
PIB	Produit intérieur brut

PIEAFP	Processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres
PP	Parties prenantes
PRA	Plan de reprise d'activité
PROCARPO	Promotion et participation pour la coopération économique
PSCGT	Fondation pour la gouvernance d'entreprise du secteur privé
RAF	<i>Risk Appetite Framework</i>
RCCM	Registre du commerce et du crédit mobilier
RLCT	Ratio de liquidité à court terme
RLLT	Ratio de liquidité à long terme
ROE	<i>Return On Equity</i>
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RWA	<i>Risk-Weighted Assets</i>
SAGETIL-UMOA	Système automatisé de gestion des titres et de la liquidité de l'UMOA
SFI	Société financière internationale
SICA-UEMOA	Système interbancaire de compensation automatisé dans l'UEMOA
STAR-UEMOA	Système de transfert automatisé et de règlement dans l'UEMOA
T1	Fonds propres de base
T2	Fonds propres complémentaires
TASM	Temps d'arrêt maximum supportable
TSA	<i>Standardised Approach</i>
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMOA	Union monétaire ouest-africaine

# LISTE DES ENCADRÉS

---

N° 1	Présentation de la Banque des règlements internationaux .....	50
N° 2	Principales missions du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire .....	51
N° 3	Bâle III – Structure du rapport au titre du pilier 3 .....	68
N° 4	Textes de référence de l'exercice de l'activité bancaire dans l'UMOA.....	84
N° 5	Canevas-type de la charte de gouvernance d'entreprise .....	105
N° 6	Canevas-type du rapport du comité de gouvernance au conseil d'administration .....	106
N° 7	Procédure d'arrêté des états financiers annuels .....	116
N° 8	Univers des risques bancaires .....	136
N° 9	Principes de gouvernance du risque .....	138
N° 10	Canevas-type de la charte d'audit interne.....	162
N° 11	Articulation des contrôles dans les établissements bancaires .....	165
N° 12	Canevas-type du rapport de la mission d'audit d'assurance globale.....	167
N° 13	Canevas-type de la charte du comité d'audit .....	170
N° 14	Canevas-type du procès-verbal de la réunion du comité d'audit .....	174

# LISTE DES GRAPHIQUES

---

N° 1	Évolution du paysage bancaire de l'UMOA.....	39
N° 2	Multiplication des points de services bancaires .....	40
N° 3	Performances opérationnelles des établissements de crédit de l'UMOA ...	40
N° 4	Performances financières des établissements de crédit de l'UMOA.....	41
N° 5	Évolution du résultat annuel des établissements de crédit de l'UMOA.....	41
N° 6	Coefficient de rentabilité du secteur bancaire .....	42
N° 7	Répartition du Produit net bancaire par pays au 31 décembre 2018.....	42
N° 8	Répartition des crédits bancaires par sous-secteur d'activité économique au 31 décembre 2018.....	43
N° 9	Évolution des effectifs des établissements de crédit de l'UMOA .....	43
N° 10	Structure de propriété des établissements de crédit de l'UMOA.....	44

# LISTE DES TABLEAUX

---

N° 1	Groupes bancaires implantés dans l'UMOA au 31 décembre 2018 .....	44
N° 2	Classement des groupes bancaires implantés dans l'UMOA.....	45
N° 3	Lois portant réglementation bancaire dans les États de l'UMOA.....	56
N° 4	Objectifs stratégiques des entreprises et engagements liés .....	99
N° 5	Parties prenantes des établissements bancaires de l'UMOA .....	107
N° 6	Représentation du bilan des établissements de crédit de l'UMOA au 31 décembre 2018.....	119
N° 7	Bilan agrégé des établissements de crédit de l'UMOA au 31 décembre 2018.....	119
N° 8	Passif et actif du bilan agrégé des établissements de crédit de l'UMOA au 31 décembre 2018 .....	120
N° 9	Engagements nets des établissements de crédit de l'UMOA au 31 décembre 2018.....	121
N° 10	Compte de résultat des établissements de crédit de l'UMOA au 31 décembre 2018.....	122
N° 11	Évolution du Produit net bancaire par type d'opération .....	123

# PRÉFACE

---

Le temps présent de l'Afrique est au travail sans relâche pour administrer la preuve qu'à l'instar des pays développés, elle est capable non seulement d'éditer ses règles, mais aussi de les afficher et surtout de s'y conformer. C'est aussi le moment de l'adhésion aux normes admises au niveau international, de la persévérance et de la promotion de valeurs universelles, du refus du concept d'« exceptionnalité » de l'Afrique, de l'abandon des pratiques du passé, de la conception rétrograde d'un continent incapable d'entrer dans la modernité, de la valorisation des compétences et de la maturité qui fonde l'action sur la connaissance. Les outils et les compétences dont le continent regorge de nos jours ne permettent plus de parler de l'« exceptionnalisme » africain.

C'est donc le temps d'une Afrique qui vit au rythme du monde et participe à l'histoire en usant de sa résilience ainsi que de sa force d'adaptation aux exigences des temps nouveaux. Une Afrique qui clame à la face du monde son engagement vers la modernité.

C'est l'ère d'une Afrique sans complexe, capable à la fois de conformité aux normes les plus contraignantes et de se déterminer librement dans le choix des paradigmes de référence à caractère international.

En prenant l'initiative de s'investir dans l'écriture sur l'exercice de la profession bancaire, notamment dans les pays africains ayant le français en partage, après une longue carrière au sein d'une institution financière des plus réputées, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Joseph Pindana SAMA fait preuve d'une grande générosité et apporte une réponse aux prémonitions de l'éminentissime homme de culture, Hampaté BÂ, du pays Malinké, qui prévenait, il y a longtemps de cela, que les savoirs africains meurent avec ceux qui les ont inventés, comme si ceux-ci les emportaient avec eux.

La matière traitée dans cet ouvrage est ardue car elle porte sur l'exercice de ce métier dans un environnement en grand retard en matière de bancarisation.

La décision de notre observateur de réfléchir aux interactions entre les pouvoirs publics, les agents économiques et les institutions financières est à saluer. Je voudrais le remercier de m'associer à la publication de cet ouvrage, auquel je souhaite un éclatant succès.

Partager son savoir de la profession bancaire est doublement méritoire en ce sens que cela contribue positivement à son appropriation tout en suscitant des échanges et réflexions sur les sujets s'y rapportant. Ce processus interactif que l'auteur déclenchera avec les utilisateurs potentiels de l'ouvrage enrichira la matière abordée et contribuera à élargir et à approfondir la connaissance de l'exercice de l'activité bancaire.

J'ai eu l'immense privilège d'être le premier expert-comptable africain désigné pour auditer les comptes de la BCEAO. L'occasion m'avait ainsi été donnée, depuis lors,

d'apprécier l'efficacité de la gouvernance du secteur bancaire par les instances de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) qui en ont la charge en termes de promotion d'établissements bancaires financièrement solides, capables d'assurer le financement de la croissance des économies des États membres. L'accélération de l'élargissement du paysage bancaire, notée depuis quelques années, fait la fierté des dirigeants de l'UMOA. Un référentiel mérite effectivement de lui être consacrée afin d'inscrire ce mouvement dans la durée.

L'harmonisation au niveau international, dans le cadre de la révision des dispositifs prudentiels – objet des Accords de Bâle – qui instaurent de nouvelles règles aux banques adhérentes, est l'heureuse occasion saisie par Monsieur SAMA pour partager son long voyage au cœur du processus de réglementation de l'activité bancaire en zone franc et dans les autres pays utilisant le français comme langue de travail.

Je suis heureux de l'honneur qu'il place en ma personne pour dire quelques mots de son ouvrage dont la didactique le dispute à l'inégalable volonté d'exhaustivité.

Parler de l'institution bancaire dans des régions où celle-ci est à réinventer est en soi un défi téméraire, mais faire de cet exercice une somme de savoirs des plus exhaustifs procède d'un courage extraordinaire.

La lecture du livre a réveillé de beaux souvenirs à l'assistant en droit public à l'Université de Dakar qui, sans discontinuité pendant dix années, a dispensé des cours de finance à l'École nationale d'administration et de magistrature du Sénégal (ENAM).

Il y a beaucoup à apprendre dans cet ouvrage dont le caractère instructif en fera sûrement un document de référence pour tous ceux qui s'intéressent au métier de la banque.

En publiant cet ouvrage aussi didactique à plus d'un titre, Joseph SAMA fait œuvre utile et contribue de façon admirable à l'édiction de réglementations uniformes qui ne pourra se faire que si les savoirs en la matière sont regroupés, disséminés et généreusement partagés.

Ce livre est un monument de connaissances et devra trouver une place de choix dans la bibliothèque des acteurs de la finance ayant à cœur la promotion d'un environnement bancaire efficace.

Je souhaite à l'auteur un immense succès.

**Aziz DIÈYE**

Ancien Président de la Fédération internationale des experts-comptables  
et commissaires aux comptes francophones (FIDEF)

Membre de l'Ordre national des experts-comptables  
et des comptables agréés du Sénégal

(ONECCA du Sénégal)

# INTRODUCTION

---

La crise bancaire et financière de 2008 a révélé la défaillance de la surveillance prudentielle, la prise excessive de risque par les établissements bancaires, des lacunes et des faiblesses dans la gestion des risques et la sous-information des utilisateurs de crédits bancaires sur les contraintes inhérentes à l'endettement.

La réponse des pouvoirs publics et des banques centrales a été de soumettre les établissements bancaires à de nouvelles normes prudentielles et de règles de gestion des fonds propres plus contraignantes, édictées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire dans le cadre de l'Accord de Bâle III publié en 2010. Les dispositions dudit accord sont entrées en vigueur dans leur intégralité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Les autorités monétaires de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA) ont adopté, en 2016, un nouveau dispositif prudentiel applicable aux établissements bancaires qui s'inspire des normes et règles susvisées avec pour date d'application le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il s'en est suivi la mise à jour par la Commission bancaire de l'UMOA des circulaires relatives à la gouvernance, au contrôle interne et à la gestion des risques au sein des établissements bancaires.

Les recommandations du Comité de Bâle sont en cours d'approbation sur le reste du continent africain. Certains pays amorcent la migration de leur réglementation prudentielle vers Bâle II et Bâle III ; d'autres continuent, pour peu de temps encore, à se référer aux dispositions de l'Accord de Bâle I.

L'alignement de la réglementation prudentielle applicable aux établissements bancaires sur les standards internationaux est entrepris dans un environnement socio-économique caractérisé par l'élargissement du paysage bancaire, la faible diversification de l'offre de produits et services bancaires et l'inadaptation de celle-ci aux besoins en services financiers d'une frange importante des populations. Il s'y ajoute la multiplication des points de services de manière à les rapprocher de la clientèle. Cette stratégie absorbe énormément de ressources financières et impacte négativement la rentabilité des établissements bancaires.

L'évolution en cours de la réglementation de l'exercice de l'activité bancaire sur le continent va se poursuivre car celle-ci s'inscrit dans une démarche d'harmonisation au niveau international, sous l'impulsion du Groupe des Vingt (G20) et du Comité de Bâle. Elle rendra encore plus complexe la gouvernance des établissements bancaires par le conseil d'administration dont les membres bénéficient rarement de formations leur permettant d'exercer leurs responsabilités avec efficacité. En outre, il y a lieu de relever l'orientation plus marquée des ouvrages disponibles sur le marché vers les aspects techniques (droit bancaire, comptabilité bancaire, contrôle interne, management des risques, droit des sociétés, etc.). Ceux-ci ciblent davantage le personnel en charge des métiers et des contrôles.

Au regard de ce contexte, le présent ouvrage est destiné en priorité aux membres du conseil d'administration, organe détenteur du pouvoir de décision. Il est conçu dans l'intention d'en faire le référentiel le plus complet possible auquel les administrateurs de banque pourront se référer dans l'exercice de leurs responsabilités au quotidien. Le premier chapitre résume les fondamentaux de la fonction d'administrateur de société.



Le chapitre 2 circonscrit les deux (2) domaines d’intervention des pouvoirs publics, à savoir la surveillance ainsi que le contrôle du secteur bancaire et la fixation des conditions d’accès et d’exercice de la profession bancaire. Il décrit l’architecture institutionnelle mise en place à cet effet (la Conférence des chefs d’État et de gouvernement, le conseil des ministres et des institutions en charge de l’application ou du suivi de l’application des décisions). Le chapitre 3 fait du processus de fixation des objectifs de création de valeur, du processus de décision et de la qualité de l’environnement interne les trois (3) piliers de la gouvernance des établissements bancaires. Le chapitre 4 décrit les différentes étapes de la production des comptes annuels en amont de leur transmission au conseil d’administration, organe investi de la responsabilité de garantir la fiabilité des états financiers annuels pour tous les utilisateurs. En ce qui concerne les outils de gouvernance, le chapitre 5 expose les dispositifs de contrôle interne, de management des risques et de gestion de la continuité d’activité. Le chapitre 6 donne un contenu à la valeur ajoutée de l’audit interne et aborde la question des prérogatives dévolues par le conseil d’administration au comité d’audit.

Chaque chapitre commence par une rubrique « Thèmes abordés dans ce chapitre » et se termine par une bibliographie propre et détaillée pour aider à l’approfondissement des sujets traités.

Le manuel vise ainsi le renforcement des compétences et aptitudes professionnelles des administrateurs de banque des pays de l’Union monétaire ouest-africaine, de la Communauté économique et monétaire de l’Afrique centrale (CEMAC) et des autres pays africains utilisant le français comme langue de travail<sup>1</sup>. Sa publication vise à permettre aux administrateurs, d’une part, de se forger leur propre opinion sur les questions devant faire l’objet de décision et, d’autre part, d’être en mesure de participer de manière active aux débats au sein du conseil d’administration. Par ailleurs, le manuel aidera à une plus grande compréhension par les parties prenantes des problématiques auxquelles le secteur bancaire ainsi que les établissements bancaires sont confrontés. L’efficacité de la gouvernance d’entreprise s’en ressentira renforcée. Enfin, l’appropriation des réglementations applicables aux banques par les membres du conseil d’administration va améliorer la qualité des relations avec les autorités de tutelle et de contrôle.

Le manuel s’adresse également aux dirigeants effectifs, aux autres membres de la direction générale, aux contrôleurs, aux auditeurs internes et aux cadres, qui ont la charge d’appliquer ou de faire appliquer les décisions du conseil d’administration ainsi que les lois et règlements codifiant l’exercice de l’activité bancaire. En effet, ceux-ci disposeront de compléments d’informations sur le processus d’adoption et le contenu des principaux textes régissant la profession bancaire.

Les commissaires aux comptes en charge du contrôle légal et de l’audit externe ainsi que les autres professionnels de la comptabilité y trouveront une présentation de la réglementation prudentielle applicable aux établissements de crédit entrée en vigueur au cours de la période récente.

Enfin, l’utilisateur des produits et services bancaires, le formateur aux métiers de la banque ainsi que l’enseignant en banque et finance pourront s’y rapporter s’ils souhaitent approfondir leur connaissance du fonctionnement du système bancaire dans l’UMOA ainsi que de la manière dont les pouvoirs publics interviennent pour sécuriser les fonds collectés auprès du public.

---

1. Pour être concis, nous désignerons ces zones économiques et pays donnés en référence dans ce manuel par le terme générique « Afrique ».