

BANQUE DE LA REPUBLIQUE DU BURUNDI  
SERVICE SUPERVISION DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES  
ET STABILITE FINANCIERE

INSTITUTION :

DATE DE CONTROLE :

SUPERVISEUR :

PERSONNES INTERROGEEES :

RESUME DES RESULTATS ET CONCLUSIONS SUR LE RISQUE DE  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

No	Objet	Remarques et Conclusions du superviseur	Observations après un entretien
1.	<b>Le Contrôle effectué par le Conseil d'Administration et la Direction</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Efficacité des comités du Conseil</li><li>• Contrôle de la Direction.</li></ul>		
2.	<b>Politiques, Procédures et Limites</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La pertinence des politiques</li><li>• Mise en place des procédures et limites</li></ul>		
3.	<b>Surveillance des risques, mesure, contrôle et gestion de l'information</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des risques</li><li>• Mesure et contrôle de la gestion du système d'information</li></ul>		
4.	<b>Procédures adéquates du contrôle interne et d'audits</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'adéquation des contrôles internes</li><li>• Efficacité de l'audit interne et externe</li></ul>		

## PROCEDURES DE CONTROLE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### Rappel:

La gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les parties prenantes des banques. Les principaux intervenants sont le Conseil d'Administration, la Direction, les Actionnaires et le personnel.

La gouvernance d'entreprise implique la manière dont les affaires de chaque institution sont gérées par leur Conseil d'Administration et la Direction générale, montrant comment les banques :

- fixent les objectifs sociaux,
- exécutent les opérations de l'entreprise au jour le jour,
- tiennent compte des intérêts des actionnaires,
- alignent leurs activités en montrant qu'elles continueront de fonctionner d'une manière saine et en conformité avec les lois et règlements en vigueur,
- protègent les intérêts des déposants.

### Objectifs:

Déterminer si:

1. il y a un Conseil d'Administration et une Direction actifs dans l'institution,
2. il y a des politiques adéquates, des procédures et des limites,
3. la mesure de risque, le contrôle et la gestion des systèmes d'information sont en place,
4. des contrôles internes et des procédures d'audit sont en place.

## PROCEDURES DE CONTROLE

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
A. 1.	<b>Le contrôle effectué par le Conseil d'Administration et la Direction</b> <b>Respect de la Loi Bancaire</b>  Evaluer dans quelle mesure la Direction et le Conseil d'Administration mettent en œuvre les dispositions de la Loi Bancaire. Mettre en exergue les principales violations de la loi et des directives de la Banque Centrale.		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
2.	<p><b>Assemblée Générale annuelle et réunions du Conseil d'Administration</b></p> <p>i) Vérifier que les Assemblées Générales Annuelles sont tenues annuellement (sur un intervalle ne dépassant pas 15 mois) et si le quorum requis est atteint conformément au statut de la banque.</p> <p>ii) Passer en revue les PV des Assemblées Générales de l'institution, des réunions du Conseil d'Administration et des comités importants depuis le dernier contrôle et de noter en particulier :</p> <p>(a) Des questions relatives à la compréhension générale des activités de l'institution au cours de la période de contrôle ;</p> <p>(b) Des questions touchant les opérations futures et les réseaux des agences ;</p> <p>(c) Des questions touchant les éléments significatifs dans les comptes tels que d'importants prêts non performants, comptes des correspondants etc.;</p> <p>(d) Toute autorisation donnée pour des opérations spécifiques ou inhabituelles;</p> <p>(e) Question relative au capital social;</p> <p>Vérifier si les dividendes déclarées sont approuvées par l'Assemblée Générale</p>		
3.	<p><b>Administrateurs</b></p> <p>i) Se procurer d'une liste des Administrateurs et des changements intervenus depuis le dernier contrôle et vérifier ce qui suit:</p> <p>a) Nom de chaque Administrateur;</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
4.	<p>b) Position dans le Conseil d'Administration  c) Age;  d) Nationalité;  e) Expérience;  f) Date de nomination;  g) Part dans l'actionnariat</p> <p>S'assurer que les changements des Administrateurs ont été communiqués à la Banque Centrale et que la nomination des nouveaux a été approuvée.</p> <p>ii) Vérifier les informations ci-dessus en (i) et déterminer s'il y aurait un des administrateurs qui ne répondent plus aux critères d'honorabilité (par ex. s'il est défaillant ou s'il ne participe pas aux réunions du Conseil d'Administration).</p> <p>iii) Vérifier les résultats de l'évaluation des administrateurs par ses pairs (pour les banques ayant des filiales dans plusieurs pays).</p> <p>iv) Vérifier et examiner le registre des actionnaires. Ce registre doit être conservé au siège de la banque et:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer qu'il est à jour ;</li> <li>• Vérifier que la détention des actions est conforme à la loi bancaire.</li> </ul> <p>v) Obtenir une liste de sociétés dans lesquelles les administrateurs détiennent des actions et /ou exercent des fonctions de dirigeants, administrateurs, gérants de sociétés ou commissaires aux comptes et examiner si les concours leur accordés respectent les limites réglementaires.</p> <p><b>Le Conseil d'Administration</b></p> <p>1. Déterminer si la taille du Conseil d'Administration est suffisante et s'il est équilibré pour assurer un contrôle</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
5.	<p>efficace. Les facteurs clés seront :</p> <p>(a) L'existence d'Administrateurs indépendants du Conseil d'Administration (pour les grandes banques) qui apportent leur compétence et leur expérience.</p> <p>(b) Si les décisions stratégiques et politiques clés sont discutées par l'ensemble du Conseil d'Administration.</p> <p>(c) La fréquence et l'étendue des réunions du Conseil d'Administration. Pour être efficace, les réunions devraient être régulièrement tenues et sanctionnées par des procès verbaux.</p> <p>(d) Les décisions du Conseil d'Administration sont basées sur des documents de travail complets qui sont données à l'avance aux membres du Conseil d'Administration.</p> <p>2. Vérifier si le C.A a émis les orientations de la politique suivant laquelle les dirigeants de la banque doivent se référer. Ces orientations doivent couvrir tous les risques : crédit, opérationnel, gouvernance, stratégique, liquidité, taux d'intérêt, de change...</p> <p>3. Passer en revue ces politiques et évaluer leurs pertinences.</p> <p>4. Le C.A est- il vraiment indépendant des actionnaires influent dans l'institution ? S'assurer que le conseil d'Administration travaille sans l'influence de l'actionnaire majoritaire.</p> <p><b>Les sous- comités du C.A</b></p> <p>Vérifier que le CA a constitué des sous-comités spécialisés dans les différents domaines. Veiller à ce que la composition, le mandat et la procédure de travail de ces sous- comités sont clairement définis.</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
6.	<p>Ces sous -comités comprennent notamment le comité d'audit, le comité de crédit, comité Actif et Passif (ALCO), le comité de gestion des risques, le comité exécutif...</p> <p><b>La Direction</b></p> <p>i) Obtenir des informations concernant les antécédents, la formation et l'expérience de tout le personnel clé de gestion. Ceci devra inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nom</li> <li>b) Titre du poste et une brève description</li> <li>c) Age</li> <li>d) Nationalité</li> <li>e) Expérience</li> <li>f) Niveau de formation</li> <li>g) Ancienneté</li> <li>h) Part dans l'actonnariat</li> </ul> <p>ii) Déterminer si la qualité de gestion est acceptable en évaluant si la Direction comprend clairement leurs fonctions et est capable de gérer l'institution.</p> <p>iii) S'assurer que l'approbation de la Banque Centrale en conformité avec le critère d'honorabilité a été obtenue pour tout changement du personnel clé de gestion.</p> <p>iv) Déterminer s'il y a une influence dominante sur la gestion qu'elle soit interne ou externe.</p> <p>v) Est-ce qu'un membre de la Direction a eu des facilités de crédits? Regarder si les facilités ont été accordées à des conditions spéciales.</p> <p><b>B Politiques, procédures et limites</b></p> <p>Politiques pertinentes Implémentation des procédures et limites.</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<p>i) Les principaux domaines de responsabilité, le contrôle du travail, les lignes de communication et la flexibilité du personnel sont-ils correctement définis ? Les indicateurs utiles sont:</p> <p>(a) Description écrite des tâches;  (b) Limites des pouvoirs définies;  (c) Organigramme défini;  (d) Les politiques et les manuels des procédures.</p> <p>ii) Evaluer la relation entre le C.A et la Direction Générale.</p> <p>iii) Déterminer qu'il y a une nette séparation des tâches et des responsabilités entre les membres de la Direction.</p> <p>iv) y a-t-il une preuve de faiblesse dans la structure de gestion ; comme indiqué par :</p> <p>a) Niveau bas de moralité parmi les membres de la Direction et les autres employés,  b) Conflits persistants interdépartementaux;  c) L'utilisation excessive des comités et des retards dans les prises de décisions,  d) Personnel pléthorique ou postes de responsabilités inefficaces ;  e) Non respect des procédures établies  f) Organigramme désuet et responsabilité mal définie;  g) Les charges de gestion augmentent plus vite que la croissance;  h) Y a-t-il des plans clairs de succession ?</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<p>i) Tout autre facteur</p> <p>vi) Evaluer la pertinence des procédures de formation, d'évaluation et du développement du personnel. Ces considérations peuvent être constatées :</p> <p>(a) S'il existe un système de contrôle régulier et formel de la performance du personnel ;</p> <p>(b) L'existence des mesures adéquate de formation ;</p> <p>(c) L'évolution adéquate en termes de promotion, si nécessaire, pour le personnel éligible.</p>		
C.	<p><b>Une identification adéquate du risque, mesure, contrôle et gestion du système d'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier que l'institution a une fonction de gestion des risques qui assure une surveillance indépendante de la gestion des risques inhérents à ses activités.</li> <li>• S'il il y a une fonction de gestion des risques, s'assurer qu'il ya un comité de gestion des risques ou un gestionnaire des risques.</li> <li>• S'assurer que la mission de cette fonction établit : <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Des objectifs clairs ;</li> <li>❖ Une autorité à exercer ses responsabilités de façon indépendante;</li> <li>❖ Un droit d'accès aux dossiers du personnel ;</li> <li>❖ L'obligation de rendre compte de manière régulière sur l'efficacité des procédures de gestion des risques de l'institution et sur ses risques globaux par rapport aux limites approuvées ;</li> <li>❖ Autorité de suivi d'une action prise par la direction en réponse aux questions soulevées et aux recommandations y afférentes.</li> </ul> </li> <li>• Etablir si la mission de cette fonction est communiquée au sein de l'institution.</li> </ul>		



No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que l'organe dispose d'une autorité suffisante pour être efficace dans l'accomplissement de sa mission.</li> <li>• Etablir si le chef de la fonction collabore directement avec le C.A et la Direction Générale.</li> <li>• Déterminer si la fonction est indépendante de la gestion quotidienne des risques.</li> <li>• Déterminer si la fonction a de ressources suffisantes pour exercer ses responsabilités (ex: personnel, budget et des moyens matériels tels que les ordinateurs) ;</li> <li>• Vérifier si le personnel de la fonction a des qualifications et compétences pertinentes ;</li> <li>• Vérifier qu'il y a un programme de développement professionnel continu pour améliorer les compétences du personnel ;</li> <li>• Vérifier si l'approbation par le Conseil d'Administration ou d'un comité du CA et par la Direction est exigée pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La nomination et ou la destitution du chef de la fonction</li> <li>❖ La détermination de la mission et des ressources nécessaires pour la fonction</li> <li>❖ La fixation des politiques, des pratiques et limites dans la gestion des risques et activités importants.</li> </ul> </li> <li>• Vérifier que les révisions périodiques indépendantes sont effectuées et ses résultats communiqués au Conseil d'Administration (ou à un comité du Conseil) et à la Direction?</li> </ul> <p><b>D</b></p> <p><b>La Direction Générale</b> Vérifier si l'institution a un Directeur Général et qui exécute ses fonctions conformément aux dispositions de la loi bancaire</p> <p><b>E</b></p> <p><b>Systemes de gestion du budget et de l'information.</b></p> <p>i) L'existence et l'utilisation des procédures budgétaires donnent une forte indication du</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<p>contrôle exercé par la Direction sur les opérations.</p> <p>Déterminer si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Un budget a été préparé</li> <li>(b) Les procédures régissant sa préparation sont adéquates</li> <li>(c) Le budget a été approuvé par le Conseil d'Administration</li> </ul> <p>ii) Examiner les rapports que la Direction présentent au C.A et évaluer leur véracité. Ces rapports comprendront :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion mensuelle des comptes</li> <li>• Les rapports sur le budget actualisé,</li> <li>• Les approbations de prêts,</li> <li>• Les crédits non performants</li> <li>• Les dépenses importantes,</li> <li>• Les budgets annuels,</li> </ul> <p>Déterminer s'il y a des observations du C.A.</p> <p>iii) Evaluer l'exactitude et l'opportunité d'autres informations de gestion.</p> <p>Vérifier si la Direction est capable d'expliquer les différentes variations.</p> <p>Les indices qui montrent que les informations de gestion ne sont pas fiables sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fluctuations qui sont inexplicables;</li> <li>• Les principales différences dans les tendances des comptes de fin d'année.</li> </ul>		
<b>F</b>	<p><b>Contrôles internes</b></p> <p>i) Etablir si le système de contrôle interne est adapté aux types et au niveau des risques inhérents à la nature ou à la portée des activités de l'institution</p> <p>ii) Revoir la structure organisationnelle de l'institution et s'assurer qu'elle établit clairement les pouvoirs et responsabilités de contrôler le</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<p>respect des politiques, procédures et limites</p> <p>iii) Vérifier si les différentes activités montrent une suffisante indépendance pour le contrôle des domaines à partir des secteurs d'activité et d'une adéquate séparation des tâches à travers l'organisation telles que celles relatives au commerce, aux gardes et aux activités de back-office</p> <p>iv) Vérifier si la structure organisationnelle officielle reflète les pratiques réelles de fonctionnement</p> <p>v) Vérifier si les rapports financiers, opérationnels et réglementaires sont fiables, précis et opportuns, s'il y a lieu, les exceptions sont notées et rapidement étudiées</p> <p>vi) S'assurer qu'il existe des procédures adéquates pour garantir la conformité aux lois et règlements en vigueur</p> <p>vii) Déterminer si les contrôles internes et les systèmes d'information sont suffisamment testés et révisés; la couverture, les procédures, les résultats et les réponses aux tests de vérification et de révision sont suffisamment documentés ; les faiblesses importantes identifiées bénéficient d'une attention appropriée et en temps opportun ; et les actions de la Direction pour corriger les faiblesses sont objectivement vérifiées et examinées.</p> <p><b>Audit Interne</b></p> <p>i) Si une telle fonction existe, son efficacité doit être évaluée en fonction des qualifications des membres de l'équipe et l'utilisation qui est faite des rapports produits. Une fonction d'audit interne est plus bénéfique si elle reporte directement au C.A ou à un comité d'audit.</p> <p>Etablir si le département :</p> <p>(a) Est composé de personnes qualifiées</p> <p>(b) Fonctionne en vertu des politiques de contrôle interne et des termes de référence</p>		

No.	Sujet	Documents de travail	Référence
	<p>(c) A-t-il des programmes standards d'audit ou des procédures clairement documentés</p> <p>(d) Etablir si le comité d'audit ou le Conseil d'Administration de l'institution examine l'efficacité des audits internes et des autres activités de contrôle sur une base régulière</p> <p>(e) Approuver que le plan de suivi et la fréquence des visites sont adéquats</p> <p>ii) Evaluer les contenus des rapports d'audit interne produits. Noter comment la direction examine le rapport et si les recommandations sont suivies.</p> <p>iii) Evaluer la pertinence des procédures de suivi afin de déterminer si les recommandations ont été mises en œuvre.</p> <p><b>Audits externes</b></p> <p>Y-a-t-il un suivi sur les résultats antérieurs des commissaires aux comptes et des auditeurs externes ?</p>		
G	Préparer un résumé des manquements constatés et des recommandations formulées pour l'inclure dans le rapport final.		

Examiné par ..... Chef d'Equipe

Date: -----