



TWILLS

Expertise comptable et Consulting

Livre blanc

DISPOSITIF DE CONTRÔLE COMPTABLE BANCAIRE : Démarche pragmatique

Table des matières

Introduction	2
Le dispositif de contrôle comptable : Pilier du contrôle interne	3
Un niveau de contrôle interne de l'information comptable et financière	3
Les objectifs du contrôle comptable	3
Contrôle comptable et lignes de défense	3
Une méthodologie de contrôle comptable	6
Le pilotage par processus et par risque	6
Particularités de l'activité bancaire et impératifs de contrôle comptable	6
La responsabilité de chaque ligne de défense	0
Le contrôle permanent comptable par les services opérationnels	0
Le contrôle permanent comptable par la comptabilité générale	0
Le contrôle périodique comptable par l'audit interne	0
Les composantes de dispositif de contrôle comptable	9
Manuel des procédures comptables	9
Fiches des comptes	9
Programme de contrôle comptable	10
Cartographie des risques comptables	11
Tableau de bord et rapports de contrôle	11
Twills, une démarche pragmatique	13

Introduction

La comptabilité revêt une importance primordiale, car elle offre une vision à la fois détaillée et synthétique des opérations réalisées par un établissement bancaire. Elle constitue l'un des domaines d'application des règles comptables les plus complexes.

L'une de ces complexités réside dans le fait que les banques doivent traiter des volumes d'écritures comptables considérables, sans équivalent dans les autres secteurs économiques. À taille comparable, une institution financière enregistre en effet un volume quotidien d'écritures comptables pouvant être plus de dix fois supérieur à celui d'un groupe industriel. Cet écart est encore plus marqué lors des arrêts comptables.

Par ailleurs, la question des délais est déterminante. La réduction des délais de production des états financiers transforme en profondeur l'organisation des processus. Elle impose la mise en place de processus industrialisés, intégrant des contrôles dès l'amont et tout au long de la chaîne de traitement, chaque minute étant déterminante !

Dans ce contexte, il est essentiel de maîtriser en permanence le bon fonctionnement du système d'organisation de l'information financière, qui permet de produire des informations fiables et pertinentes à destination des décideurs.

Afin de garantir la fiabilité de ce système et d'éviter toute opacité, il est indispensable de concevoir et de mettre en place un dispositif de contrôle comptable robuste, assurant la maîtrise des processus.

Ce dispositif constitue un pilier fondamental du système de contrôle interne de tout établissement. Il contribue directement à son efficacité ou, à l'inverse, à ses faiblesses.

Twills Consulting vous accompagne dans la mise en place et le renforcement de ce dispositif. A travers ce livre blanc, nous partageons notre vision ainsi que notre démarche.

Mariam KRAIEM
Expert-comptable, Associée gérante
mkraiem@twills-consulting.tn
[linkedin.com/in/mariam-kraiem](https://www.linkedin.com/in/mariam-kraiem)



Le dispositif de contrôle comptable : Pilier du contrôle interne

Un niveau de contrôle interne de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable est régi en Tunisie par plusieurs textes réglementaires à savoir :

- La loi bancaire n°2016-48 du 11 juillet 2016 ;
- La norme comptable n°22, relative au contrôle interne et l'organisation comptable dans les établissements bancaires ;
- La circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n°2006-19 du 28 novembre 2006, relative au contrôle interne.

La circulaire 2006-19 précise dans son Titre II sur l'organisation comptable et traitement de l'information que l'objet de contrôle

interne dans le domaine comptable est : la traçabilité de l'information au moyen de la piste d'audit ; l'assurance de l'exhaustivité, de la fiabilité et de la pertinence des informations et du caractère approprié des méthodes d'évaluation ; l'assurance de la qualité des systèmes d'information et de communication ; l'exécution des mesures correctrices dans des délais raisonnables.

Selon l'article 8 de la même circulaire, « l'organisation... doit être conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur contrôle...une séparation claire des fonctions d'autorisation, d'exécution, de comptabilisation et de contrôle ... ».

Les objectifs du contrôle comptable

Le premier objectif du contrôle comptable est de s'assurer que les informations comptables reflètent bien la réalité et présentent une image fidèle de ce qu'elles sont censées représenter.

Le second objectif est de détecter et signaler les erreurs de gestion visibles par la comptabilité.

Les sept « critères cibles » de la procédure de contrôle de l'information comptable sont :

- Exhaustivité ;
- Réalité ou existence ;
- Propriété ;
- Evaluation ;
- Comptabilisation ;
- Information ;
- Autorisation.

Contrôle comptable et lignes de défense

Le positionnement du contrôle interne comptable doit préserver l'indépendance des contrôles. Son périmètre doit garantir une couverture adéquate, veiller à une supervision des contrôles décentralisés et externalisés, s'assurer de la mise en œuvre des recommandations émises par les auditeurs internes et externes ou les autorités réglementaires.

Pour organiser et situer ce dispositif, une stratégie militaire doit être appliquée au système de contrôle interne. Cette stratégie connue sous le nom de *trois lignes de défense*, regroupe les différents acteurs de contrôle de la manière suivante :

- 1. Première ligne** : les responsables opérationnels qui sont chargés de mettre les contrôles en œuvre.
- 2. Deuxième ligne** : les fonctions /équipes spécialisées comme la

gestion des risques, la conformité, la santé et sécurité, la sécurité informatique, la gestion de projets, les inspecteurs internes, les experts judiciaires et d'autres fonctions internes d'examen interne.

- 3. Troisième ligne** : les auditeurs internes.

Les auditeurs et examinateurs externes (commissaires aux comptes, examinateurs de fraude externes, les

inspecteurs qualité et les inspecteurs réglementaires) apportent également une assurance hors de ces trois lignes.

The Chartered Institute of Internal Auditors illustre très clairement les trois lignes de défense dans le schéma ci-après :

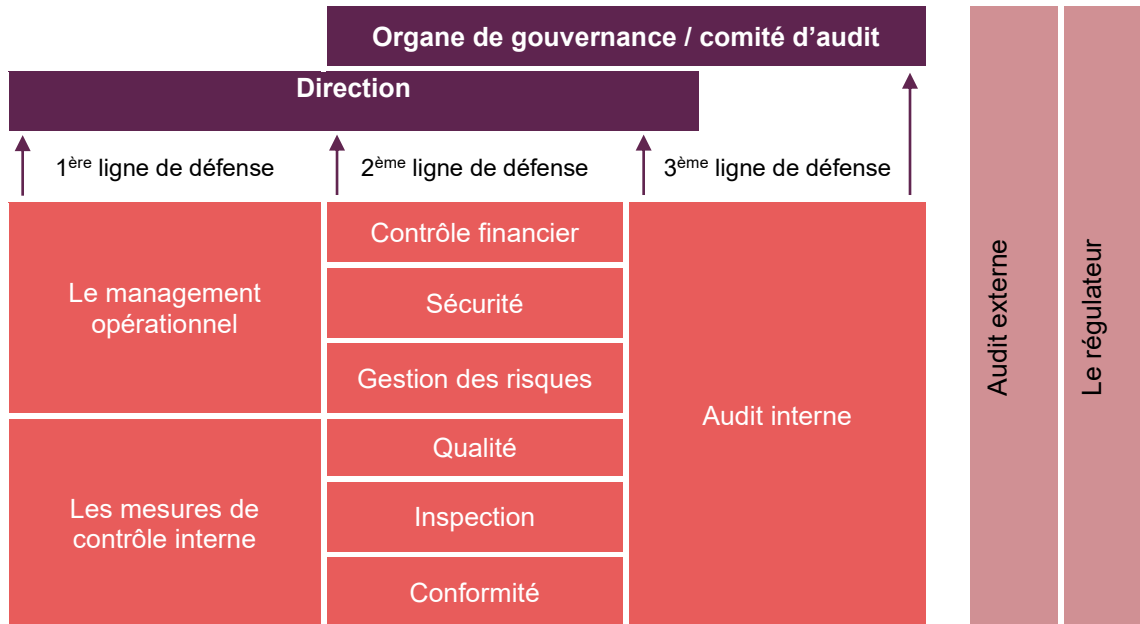


Figure 1 : les trois lignes de défense

Pour le dispositif de contrôle comptable, la restructuration par ligne est comme suit :

1. **Première ligne** : les responsables opérationnels.
2. **Deuxième ligne** : les fonctions /équipes spécialisées, c'est la direction

financière ; comptabilité générale, contrôle comptable et contrôle de gestion, en fonction de l'organisation de chaque établissement.

3. **Troisième ligne** : les auditeurs internes.

Nous imaginons les lignes de défense de contrôle comptable comme dans le schéma ci-après :



Une méthodologie de contrôle comptable

Le pilotage par processus et par risque

La mise en place d'un dispositif de contrôle implique la prise en compte de l'ensemble des opérations à traiter : comprendre l'activité de la banque est donc primordial !

Par une approche du général vers le détail, il faut mener successivement l'analyse des activités principales, des produits correspondants, de leurs modalités de traitement et des risques associés. **C'est le pilotage par processus.**

Ensuite, chaque évènement à incidence comptable est analysé au travers des sept

critères de contrôle de l'information comptable définis précédemment. Pour chaque risque potentiel on en recherche les impacts possibles. Ainsi, puisqu'un risque est généralement associé à un processus et à un objectif, l'identification des risques ne peut se faire que lorsque l'établissement a entrepris la construction d'un référentiel des processus

Les activités les plus critiques de l'établissement feront l'objet d'une attention particulière. Chaque processus est associé à un ou plusieurs risques, des risques qui seront par la suite hiérarchisés.

Particularités de l'activité bancaire et impératifs de contrôle comptable

Il faut tenir compte de l'impact des particularités de l'activité bancaire sur la comptabilité :

- Toute opération de banque se traduit par une opération comptable, d'où une amplification des risques liée au grand nombre d'enregistrements comptables ;
- La décentralisation de la banque entraîne celle de sa fonction comptable. Tout employé de banque devrait donc avoir une certaine compétence en comptabilité ;
- L'environnement réglementaire est particulièrement contraignant. Aux contraintes légales, fiscales, sociales habituelles se juxtaposent les contraintes spécifiques des établissements de crédit ;
- Les écritures comptables sont issues de traitements informatiques, eux-mêmes issus d'une succession de traitements mettant en cause et en relation de très nombreux applicatifs, ce qui souvent requiert du responsable comptable la maîtrise de son organisation, et de l'architecture SI comptable.

Néanmoins, malgré ces contraintes, il est impératif de tenir tous les comptes au jour le jour, de les établir de façon rigoureusement exacte et de respecter les règles édictées par les régulateurs.

Assurer l'efficacité des contrôles comptables nécessite le respect des impératifs suivants :

- Chaque compte doit être suivi par les lignes décrites. Il faut donc affecter la responsabilité de suivi des comptes à chacun de ces lignes ;
- La fréquence des contrôles dépend des risques identifiés. Il faut donc établir un Programme ou plan de contrôle ;
- Les contrôles doivent être suivis d'effets (régularisations des anomalies par exemple) et doivent être eux-mêmes contrôlés ;
- Il peut être nécessaire de revenir sur une opération ancienne. Il faut donc classer régulièrement et soigneusement les documents des vérifications pour pouvoir les revoir par la suite si besoin ;
- Il faut conserver l'ensemble du dossier de vérification pour être à même de justifier ces travaux aux contrôleurs externes.

La responsabilité de chaque ligne de défense

La méthodologie de mise en place du contrôle comptable dans un établissement s'articule autour d'un contrôle permanent et contrôle périodique. Il est primordial de définir clairement les responsabilités de chacun afin d'éviter tout conflit interne.

Le contrôle permanent comptable par les services opérationnels

Réaliser les contrôles comptables par les services opérationnels suppose que :

- La responsabilité du chef de service opérationnel soit établie ;
- Une répartition des comptes, affectés au service, entre les agents ;
- Une définition et une formalisation des contrôles à effectuer ;
- La supervision des contrôles par le chef de service ;
- Un processus de remontée à la comptabilité des pièces justificatives ;
- L'établissement des formalités de régularisation des anomalies constatées.

Le contrôle permanent comptable par la comptabilité générale

Le chef comptable est responsable de la fiabilité des comptes et des situations réglementaires. Il doit s'assurer que les services opérationnels comptabilisent correctement leurs opérations, que le plan comptable et les procédures de comptabilisation sont tenus à jour et affecter les premières responsabilités de la tenue des comptes entre les services opérationnels.

Il définit les contrôles à effectuer par la comptabilité par des agents spécialisés en

contrôle comptable, les « contrôleurs comptables ».

Une synthèse des contrôles effectués et un tableau de bord des contrôles comptables matérialisent régulièrement les travaux de révision comptable.

Enfin, le responsable comptable doit définir les procédures de régularisation des anomalies.

Le contrôle périodique comptable par l'audit interne

Sur les aspects comptables, l'audit interne assure le contrôle périodique de la conformité de la comptabilisation des opérations et de leur présentation dans les différentes situations périodiques présentées, du niveau de risque

comptable effectivement encouru, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de contrôle permanent de la comptabilité.

Le schéma ci-après récapitule le rôle de chaque ligne de défense de contrôle interne comptable

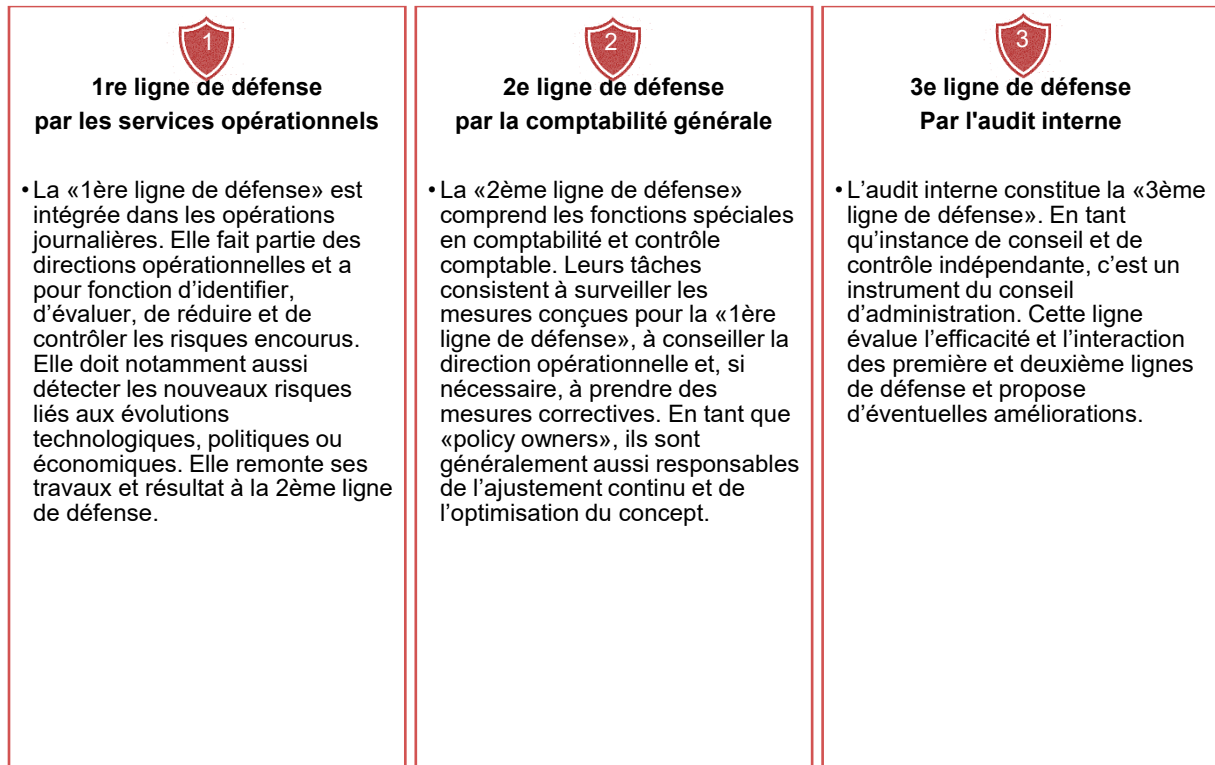


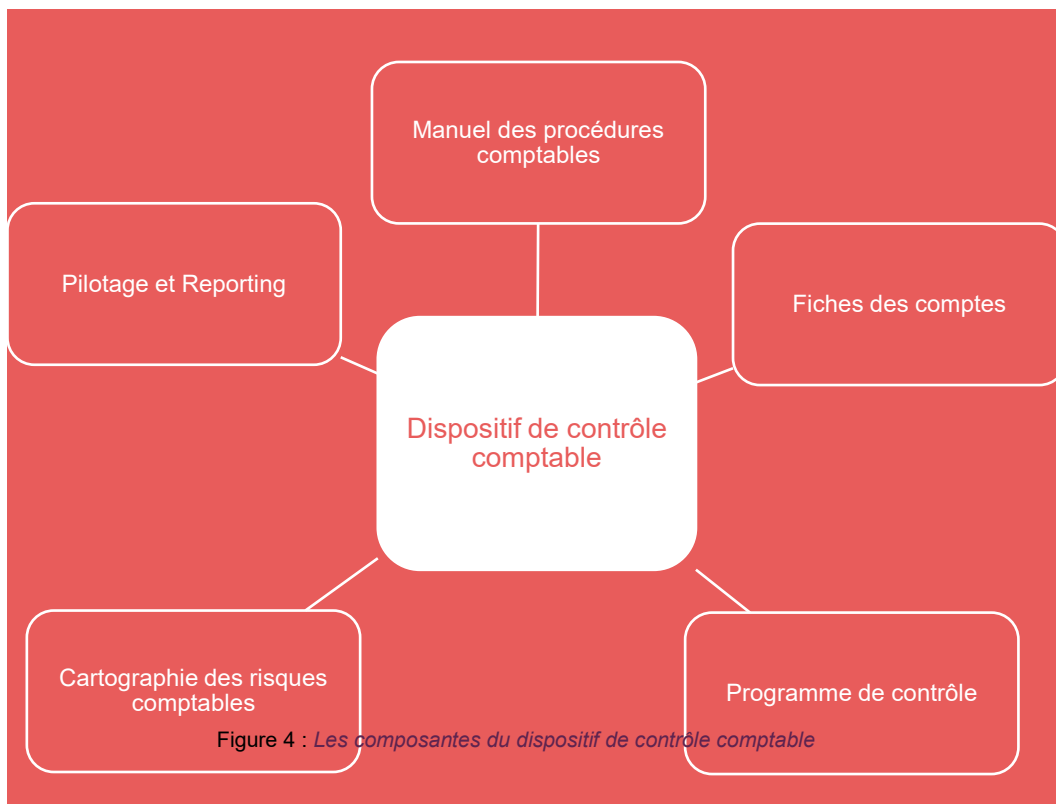
Figure 3 : Rôles des lignes de défense

Les composantes de dispositif de contrôle comptable

Le contrôle comptable bancaire est constitué par l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des informations comptables de l'entreprise bancaire, il a pour but :

- D'assurer la qualité de l'information comptable et financière, et de sa présentation ;
- De surveiller l'application des instructions comptables et réglementaires ;
- De contribuer à assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, et le respect des instructions de la direction ;
- Et de favoriser l'amélioration des performances du système d'information, et, par la même, du système de gestion de la banque.

Nous imaginons le dispositif de contrôle comptable avec toutes ses composantes dans le schéma ci-après :



Manuel des procédures comptables

Le manuel des procédures comptables est un document décrivant les procédures et l'organisation comptable pour permettre la compréhension du système de traitement de l'information. Son contenu doit être adapté aux spécificités de chaque établissement. En règle générale, il doit décrire :

- L'organisation comptable : fonctions et services, missions, responsabilités, habilitations, etc. ;
- Le système comptable : plan de comptes, règles d'arrêté des comptes ;
- L'organisation du système d'information (sous l'angle de traitement comptable) ;
- Les données comptables ;
- Les opérations et les schémas comptables ;
- Les contrôles comptables ;
- Un descriptif des états de sortie ;
- Une charte des contrôles comptables internes.

Charte du système de contrôle de l'information comptable

Cette charte énumère un ensemble de règles admises comme minimales pour l'ensemble des services de la banque, de ses agences, ses succursales et toutes autres entités sous sa responsabilité. Ce document non obligatoire renforce « la charte de contrôle interne ».

C'est un document élaboré par la direction de la comptabilité, en collaboration avec le service de l'audit interne, la direction de l'organisation et de l'informatique, le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire. Il est approuvé par le comité d'audit.

Fiches des comptes

En pilotant le contrôle comptable par processus, il est alors nécessaire d'affecter tous les comptes de l'établissement aux différents processus identifiés et de définir les fiches de comptes détaillées. L'objectif de ces fiches de comptes est de :

- Permettre aux services opérationnels de maîtriser le fonctionnement et la justification des comptes dans le cadre de leur responsabilité de contrôle ;
- Formaliser les contrôles sur les comptes ;
- Définir les 3 niveaux de contrôle (lignes de défense) de chaque compte.

Une fiche de compte décrit généralement les caractéristiques du compte, son fonctionnement, son contrôle et les responsables de contrôle.

Ci-après un exemple de « Fiche de compte » :

<i>Processus XXX</i>		FICHE DE COMPTE		
<u>Caractéristique compte</u>				
<i>Compte</i>	<i>Description</i>			
<u>Fonctionnement compte</u>				
<i>Définition compte</i>				
<i>Description débit</i>				
<i>Description crédit</i>				
<u>Contrôle du compte</u>				
<i>Sens normal du compte</i>	<i>Date normale de déboucement</i>	<i>Type de contrôle</i>		
<i>Type de lettrage</i>	<i>Critères de lettrage</i>	<i>Périodicité de contrôle</i>		
<u>Matrice des contrôles</u>				
<i>Contrôle premier niveau</i>	<i>Contrôle deuxième niveau</i>	<i>Contrôle troisième niveau</i>		

Figure 5 : Exemple de Fiche de compte

Programme de contrôle comptable

Après avoir fixé les objectifs généraux de contrôle, l'établissement définit, en fonction de l'organisation de l'établissement, du niveau de risque acceptable et du volume d'opération, les principales caractéristiques :

- Contrôle de prévention ou contrôle de détection ;
- Profondeur du contrôle et son degré d'efficacité ;
- La périodicité d'exercice du contrôle.

Et pour atteindre ses objectifs, le contrôleur comptable dispose de plusieurs techniques de contrôle :

- L'examen des documents ;
- Les calculs et les contrôles arithmétiques ;
- Les analyses, estimations, rapprochement et recoupements ;

- L'examen analytique
- Les techniques de contrôle par inventaire
- Les techniques de contrôle par justificatifs
- Les techniques de contrôle par rapprochements
- Les techniques de contrôle de cohérence (table de typologie des comptes)

Un programme type de contrôle des comptes doit suivre les principes suivants : On ne peut pas tout contrôler en même temps : chaque contrôle doit, pour être efficace, être délimité dans l'espace et dans le temps ; Les contrôles effectués doivent, dans leur étendue et leur manière d'exécution, être adaptés aux risques opérationnels et comptables du domaine contrôlé ; Les contrôles comptables s'insèrent dans un processus de contrôle beaucoup plus

large : il faut donc connaître ce processus pour savoir s'y appuyer ou ne pas refaire systématiquement ce qui a déjà été fait ; Et le

contrôle comptable doit répondre à des objectifs clairement définis.

Le programme de contrôle comptable et les travaux de rapprochement peuvent être automatisés. Pour ce faire, l'établissement doit au préalable analyser son système d'informations et préparer les prérequis nécessaires : qualité des données, références et critères de lettrage, ...

Cartographie des risques comptables

Dans le cadre du dispositif de contrôle comptable, la cartographie des risques comptables servira comme outil d'identification des risques. Les risques dépassant les limites acceptables du contrôle interne sont ensuite traités et font l'objet d'un plan d'action. Ce plan d'action peut prévoir la mise en place de contrôles ou la mise en place d'adaptations de l'organisation. La cartographie des risques comptables recense et hiérarchise tout événement potentiel entraînant la non-atteinte

d'un objectif en terme de qualité de l'information financière.

Elle permet d'avoir une vision globale de tous les processus de l'établissement et de leurs risques associés, d'identifier les zones où les risques sont élevés, moyens ou faibles et d'identifier les processus prioritaires en termes d'enjeux ou de risques et devant donner lieu à des mesures particulières.

Tableau de bord et rapports de contrôle

Le tableau de bord fait partie intégrante du dispositif global de maîtrise des risques. Il permet de mieux piloter le dispositif de contrôle par les responsables comptables, de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs de contrôle et d'alerter sur les dysfonctionnements.

Il s'agit d'un outil d'aide à la décision, par l'intégration des indicateurs et des critères permettant de mesurer la santé comptable de l'établissement et de fournir une vision globale et synthétique de l'activité de contrôle comptable et de mettre en évidence les points saillants.

Un exemple de tableau de bord de contrôle comptable est schématisé ci-après :

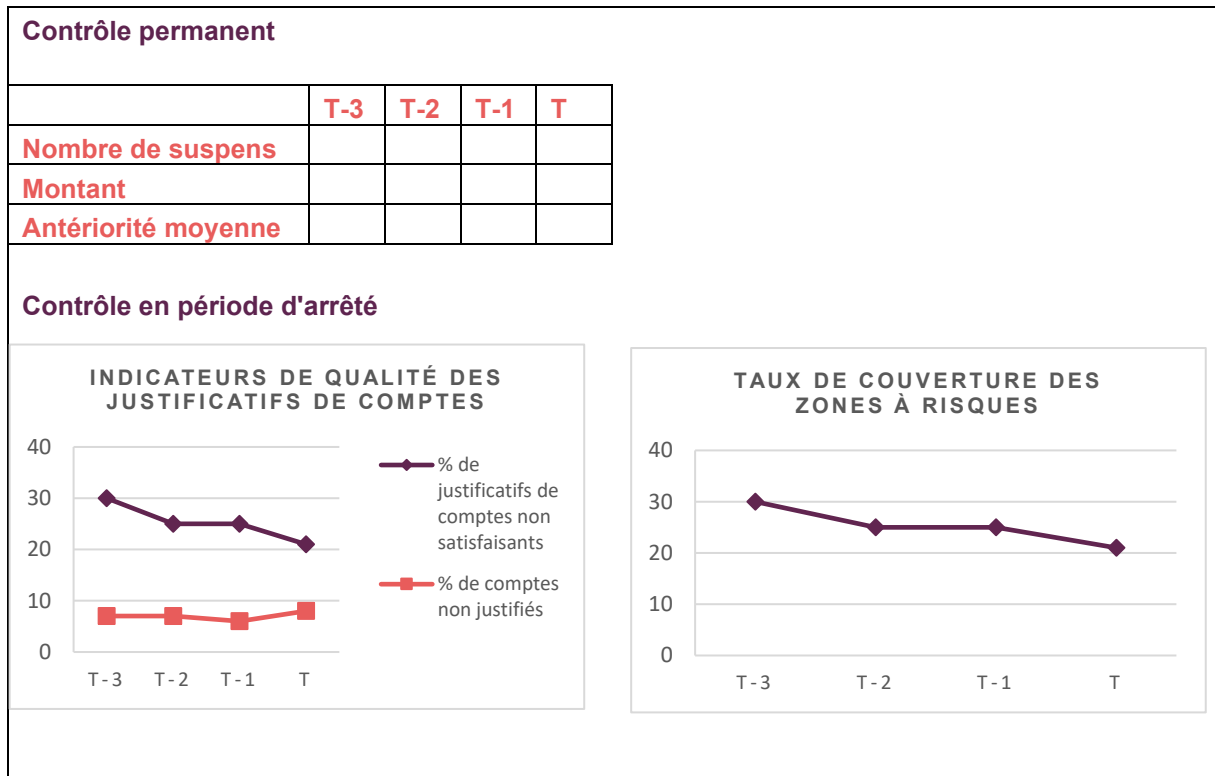


Figure 6 : Exemple de Tableau de bord

Le tableau de bord devrait par la suite être complété par un rapport de contrôle. Le rapport de contrôle a pour objectifs :

- D'informer les responsables sur l'état du système comptable et de la tenue de la comptabilité ;
- D'alerter les responsables des dysfonctionnements constatés, et,

dans le mesure du possible, de présenter les solutions pour y porter remède ;

- De garder mémoire des travaux de révision effectués pour une période donnée.

Le rapport doit être clair, concis, exhaustif et objectif.

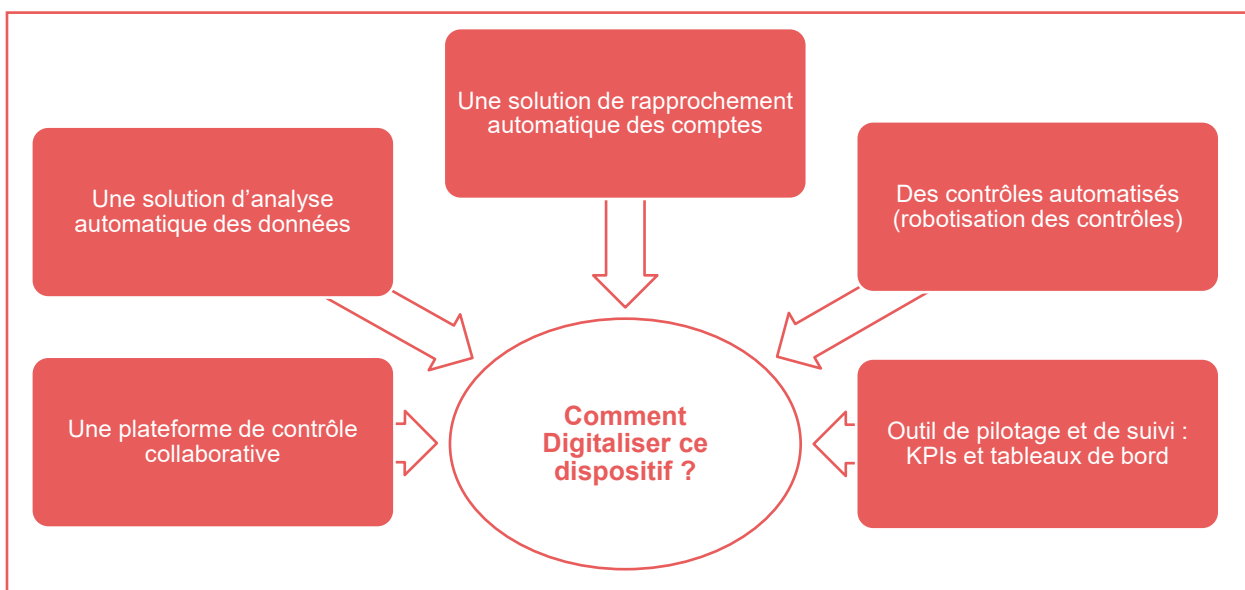
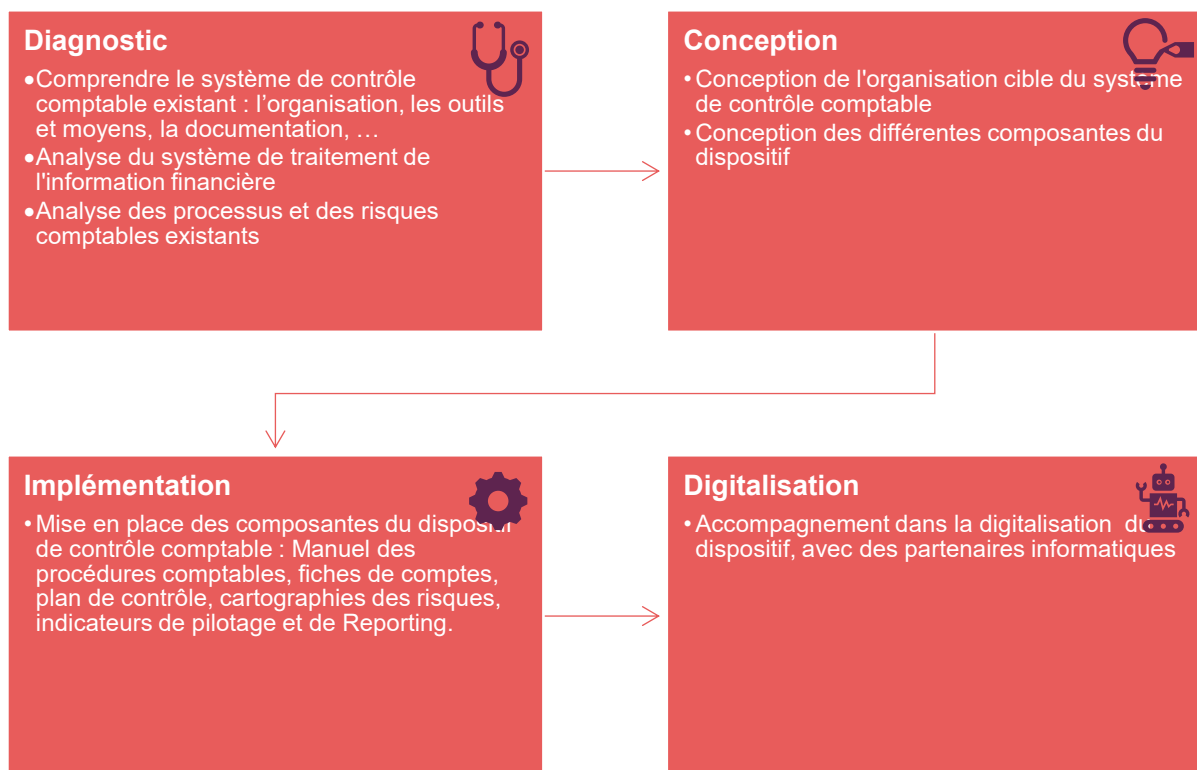


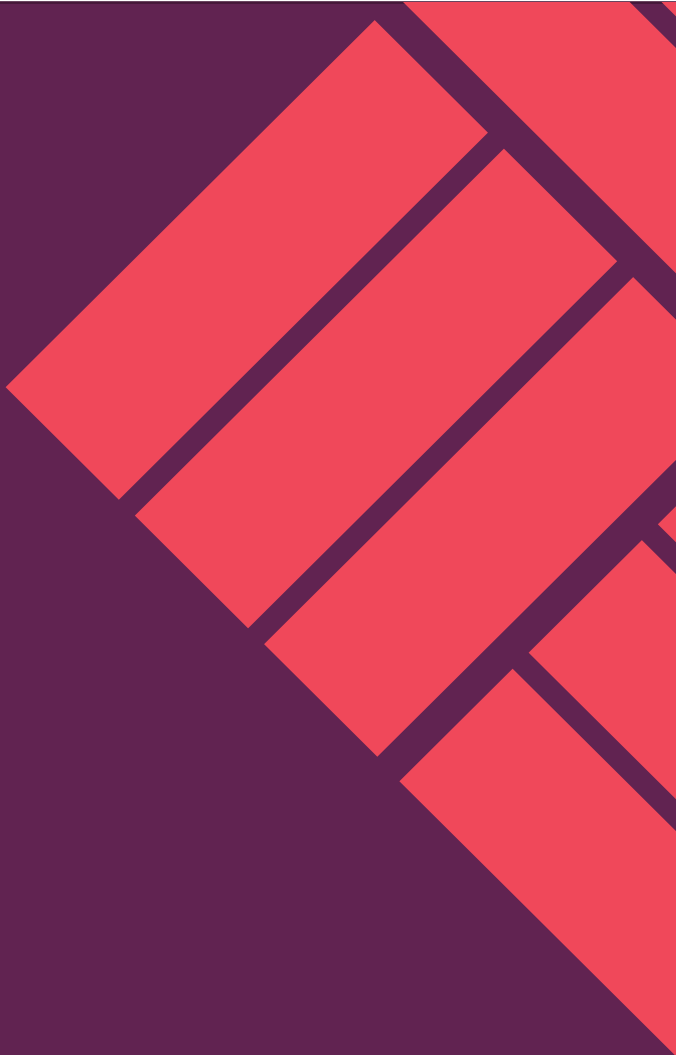
Figure 7 : Comment digitaliser le dispositif

Twills, une démarche pragmatique

Le responsable comptable a pour première mission : « être le garant du respect des règles de la comptabilité par l'établissement ». D'importants chantiers comptables sont en effet à mener pour que les comptes de la banque atteignent une qualité « certifiable », dont le chantier de renforcement du dispositif de contrôle comptable.

Pour aider les établissements à réussir ce chantier, Twills consulting a élaboré une démarche pragmatique de mise en place d'un dispositif robuste de contrôle comptable, permettant de répondre aux attentes et aux objectifs de chaque établissement dans le renforcement de son système de contrôle interne. Une démarche en 4 étapes clés :





A propos de Twills Consulting

Twills Consulting est un cabinet d'expertise comptable et audit orienté vers l'accompagnement des entreprises. Nous combinons des capacités techniques et humaines afin d'apporter une expertise approfondie alliant à la fois des connaissances en finance, comptabilité, audit et fiscalité et des compétences pointues en digital.

Nous accompagnons nos clients pour relever leurs défis les plus importants et saisir leurs plus grandes opportunités. Nous contribuons à la création d'une richesse telle que, ensemble, nous établissons de nouvelles normes d'excellence dans nos secteurs respectifs.

Contactez-nous :

www.twills-consulting.tn

Contact@twills-consulting.tn

[Linkedin@twills-consulting](https://www.linkedin.com/company/twills-consulting)