

ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE DES BANQUES COMMERCIALES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO SELON LE MODÈLE COSO

ASSESSMENT OF THE INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT OF
COMMERCIAL BANKS IN THE DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE
CONGO USING THE COSO FRAMEWORK.

Auteur 1 : ASSUMANI LOFETA Cecile.

ASSUMANI LOFETA Cecile,
L'université Pédagogique Nationale, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ASSUMANI LOFETA Cecile (2026) « ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE DES BANQUES COMMERCIALES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO SELON LE MODÈLE COSO », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 016.



DOI : 10.5281/zenodo.23687420.
Copyright © 2026 – ASJ



RÉSUMÉ

Le contrôle interne constitue aujourd'hui un élément fondamental de la gouvernance bancaire moderne. Face à l'évolution constante des risques financiers, opérationnels, technologiques et réglementaires, les banques commerciales sont appelées à mettre en place des mécanismes efficaces permettant d'assurer la sécurité des opérations, la protection des actifs, la fiabilité des informations financières et le respect des normes prudentielles. En République Démocratique du Congo (RDC), le secteur bancaire a connu d'importantes réformes visant à renforcer sa stabilité et sa résilience. Cependant, plusieurs défis demeurent liés à la gouvernance, à la gestion des risques, à la cybersécurité et à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Cette étude propose une évaluation approfondie de l'environnement du contrôle interne des banques commerciales congolaises à partir du modèle COSO. L'analyse met en évidence les avancées réalisées, les insuffisances observées ainsi que les perspectives d'amélioration susceptibles de renforcer la solidité du système bancaire congolais.

Mots-clés : Contrôle interne, COSO, Banque commerciale, Gouvernance bancaire, Gestion des risques, Audit interne, République Démocratique du Congo.

ABSTRACT

Internal control has become a fundamental component of modern banking governance. In a context marked by increasing financial, operational, technological, and regulatory risks, commercial banks are required to establish effective mechanisms to ensure operational security, asset protection, reliability of financial information, and compliance with regulatory requirements. In the Democratic Republic of Congo (DRC), the banking sector has undergone significant reforms aimed at strengthening financial stability and improving the resilience of banking institutions. However, several challenges remain, particularly in the areas of governance, risk management, cybersecurity, and the effectiveness of internal control systems. This study evaluates the internal control environment of commercial banks in the Democratic Republic of Congo using the COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) framework. The analysis is based on the five components of the COSO model: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities. The study adopts a qualitative and documentary approach, relying on reports from the Central Bank of Congo, international financial institutions, banking regulations, and scientific literature on internal control and banking governance.

The findings reveal that Congolese commercial banks have made substantial progress in strengthening governance structures, risk management practices, compliance functions, and internal audit mechanisms. Nevertheless, significant weaknesses persist, including insufficient control culture, inadequate human resource capacity, limited automation of control processes, growing exposure to cyber threats, and weaknesses in the implementation and follow-up of audit recommendations.

The study recommends strengthening corporate governance, enhancing risk management frameworks, modernizing information systems, improving cybersecurity measures, promoting continuous staff training, and reinforcing the independence and effectiveness of internal audit functions. Furthermore, the Central Bank of Congo should continue improving prudential supervision and encouraging the adoption of international standards related to internal control and banking risk management.

The effective implementation of the COSO framework would significantly improve the performance, transparency, resilience, and sustainability of commercial banks in the Democratic Republic of Congo. Ultimately, a strong internal control system is essential for ensuring financial stability, protecting stakeholders' interests, and supporting the country's economic development.

Keywords: Internal Control, COSO Framework, Commercial Banks, Banking Governance, Risk Management, Internal Audit, Democratic Republic of Congo.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur bancaire constitue l'un des piliers fondamentaux du système économique moderne. Son rôle est essentiel dans la mobilisation de l'épargne, le financement des investissements, la facilitation des échanges commerciaux et la mise en œuvre des politiques monétaires. En République Démocratique du Congo (RDC), les banques commerciales occupent une place stratégique dans le processus de développement économique, en assurant l'intermédiation financière entre les agents économiques disposant d'excédents de ressources et ceux ayant des besoins de financement.

Au cours des dernières décennies, le secteur bancaire congolais a connu de profondes mutations caractérisées par la libéralisation du marché financier, l'introduction de nouvelles technologies bancaires, l'accroissement des exigences réglementaires ainsi que l'émergence de nouveaux risques liés à la mondialisation financière. Dans ce contexte, les banques sont confrontées à des défis multiples tels que les risques de crédit, les risques opérationnels, les risques de liquidité, les risques de marché, les risques informatiques, les cyberattaques, les fraudes financières et les risques de non-conformité réglementaire.

Face à ces défis, les banques commerciales doivent mettre en place des systèmes de contrôle interne robustes afin de garantir la sécurité de leurs opérations, la fiabilité de leurs informations financières et le respect des dispositions légales et réglementaires. Le contrôle interne apparaît ainsi comme un mécanisme indispensable de gouvernance permettant d'assurer la maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs institutionnels.

Le modèle COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) constitue aujourd'hui la référence internationale la plus utilisée pour évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Ce référentiel propose une approche intégrée reposant sur cinq composantes interdépendantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage ou la surveillance. L'objectif de cette étude est d'évaluer l'environnement du contrôle interne des banques commerciales en RDC à travers le modèle COSO afin d'identifier les forces, les faiblesses, les défis et les perspectives d'amélioration du système bancaire congolais.

I. FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONTRÔLE INTERNE SELON LE MODÈLE COSO

1.1. Notion de contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs, procédures, méthodes et mécanismes mis en place par une organisation afin d'assurer la réalisation de ses objectifs tout en maîtrisant les risques susceptibles d'affecter ses activités.

Selon le COSO :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, à l'information financière et à la conformité aux lois et règlements. »

Cette définition souligne plusieurs caractéristiques essentielles :

- Le contrôle interne est un processus continu ;
- Il implique l'ensemble du personnel ;
- Il vise une assurance raisonnable et non absolue ;
- Il contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Dans le secteur bancaire, le contrôle interne est particulièrement important en raison de la nature sensible des activités financières et de l'importance des fonds gérés.

1.2. Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne poursuit trois catégories principales d'objectifs :

A. Objectifs opérationnels

Ils concernent :

- L'efficacité des activités bancaires ;
- La protection des actifs ;
- L'optimisation des ressources ;
- L'amélioration de la rentabilité.

B. Objectifs liés à l'information financière

Ils visent :

- La fiabilité des états financiers ;
- La sincérité des comptes ;
- L'exactitude des rapports financiers ;
- La transparence comptable.

C. Objectifs de conformité

Ils portent sur :

- Le respect des lois bancaires ;
- Le respect des normes prudentielles ;
- Le respect des instructions de la Banque Centrale du Congo ;
- Le respect des règles de lutte contre le blanchiment des capitaux.

II. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE DES BANQUES COMMERCIALES EN RDC

2.1. Présentation du secteur bancaire congolais

Le secteur bancaire congolais est supervisé par la Banque Centrale du Congo.

La BCC assure :

- La stabilité monétaire ;
- Le contrôle prudentiel des banques ;
- La supervision financière ;
- La protection du système bancaire.

Les banques commerciales opérant en RDC comprennent :

- Les banques à capitaux nationaux ;
- Les banques à capitaux étrangers ;
- Les filiales de groupes bancaires internationaux.

Le secteur contribue fortement :

- À la mobilisation des ressources financières ;
- Au financement du commerce ;
- Au développement des investissements ;
- À l'inclusion financière.

Cependant, l'environnement bancaire congolais reste marqué par :

- L'instabilité économique ;
- La volatilité monétaire ;
- Les défis sécuritaires ;
- Le faible taux de bancarisation ;
- Les insuffisances technologiques.

III. ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE SELON LES CINQ COMPOSANTES DU COSO

3.1. L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

L'environnement de contrôle constitue la pierre angulaire du système de contrôle interne.

Il reflète :

- Les valeurs éthiques ;
- La culture organisationnelle ;
- Le style de management ;
- La qualité de la gouvernance.

A. Intégrité et valeurs éthiques

Dans les banques commerciales congolaises, les dirigeants sont appelés à promouvoir :

- L'honnêteté ;
- La transparence ;
- La responsabilité ;
- La lutte contre la corruption.

Cependant, certaines banques font encore face à :

- Des conflits d'intérêts ;
- Des pratiques frauduleuses ;
- Des insuffisances dans l'application des sanctions disciplinaires.

Impact

Ces situations peuvent compromettre :

- La crédibilité de l'institution ;
- La confiance des déposants ;
- La qualité du contrôle interne.

B. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle définit :

- Les responsabilités ;
- Les lignes hiérarchiques ;
- Les mécanismes de supervision.

Dans plusieurs banques :

- Les responsabilités sont clairement définies ;
- Les organigrammes sont établis ;
- Les fonctions de contrôle existent.

Toutefois certaines faiblesses persistent :

- Chevauchement des responsabilités ;
- Concentration du pouvoir ;
- Absence d'indépendance de certaines fonctions.

C. Gouvernance bancaire

Les organes de gouvernance comprennent :

- L'Assemblée générale ;
- Le Conseil d'administration ;
- La Direction générale ;
- Le Comité d'audit ;
- Le Comité des risques.

Faiblesses observées

- Réunions irrégulières ;
- Manque d'expertise technique ;
- Faible indépendance de certains administrateurs.

Ces facteurs réduisent l'efficacité du contrôle interne.

3.2. L'ÉVALUATION DES RISQUES

Cette composante consiste à identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter les objectifs de la banque.

A. Risques de crédit

Le risque de crédit représente la possibilité qu'un emprunteur ne rembourse pas son prêt.

Causes principales

- Insolvabilité des clients ;
- Mauvaise analyse financière ;
- Faible suivi des crédits ;
- Instabilité économique.

Conséquences

- Créances douteuses ;
- Réduction de la rentabilité ;
- Risque de faillite bancaire.

B. Risques opérationnels

Ils résultent :

- D'erreurs humaines ;
- D'insuffisances procédurales ;
- De défaillances techniques ;
- De fraudes.

Situation en RDC

Les banques connaissent encore :

- Des interruptions de systèmes ;
- Des erreurs de traitement ;
- Des détournements de fonds ;
- Des falsifications de documents.

C. Risques de liquidité

Ce risque survient lorsqu'une banque ne dispose pas de ressources suffisantes pour satisfaire les demandes de retrait des clients.

Les principales causes sont :

- Mauvaise gestion de trésorerie ;
- Crises économiques ;
- Retraits massifs des déposants.

D. Risques de marché

Ils concernent :

- Les fluctuations des taux d'intérêt ;
- Les variations du taux de change ;
- Les mouvements des marchés financiers.

En RDC, ce risque est accentué par la dollarisation de l'économie.

E. Cyber-risques

La transformation numérique accroît les risques liés :

- Aux cyberattaques ;
- Aux piratages informatiques ;
- Aux vols de données ;
- Aux rançongiciels.

3.3. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle sont les mesures prises pour réduire les risques identifiés.

A. Séparation des tâches

Aucun employé ne doit contrôler seul une opération de bout en bout.

Cette mesure permet :

- La prévention des fraudes ;
- La réduction des erreurs ;
- Le renforcement de la transparence.

B. Contrôles hiérarchiques

Chaque opération importante doit être validée par un supérieur compétent.

Exemples :

- Validation des crédits ;
- Autorisation des virements ;
- Approbation des dépenses.

C. Contrôles comptables

Ils comprennent :

- Les rapprochements bancaires ;
- Les vérifications comptables ;
- Les inventaires physiques ;
- Les contrôles de caisse.

D. Contrôles informatiques

Ils portent sur :

- Les mots de passe ;
- Les droits d'accès ;
- Les sauvegardes ;
- La protection des données.

E. Fonction d'audit interne

L'audit interne constitue un outil essentiel de contrôle.

Ses missions consistent à :

- Vérifier l'application des procédures ;
- Identifier les dysfonctionnements ;
- Proposer des améliorations.

3.4. INFORMATION ET COMMUNICATION

Cette composante vise à assurer la circulation efficace des informations.

Sources d'information

Internes

- Rapports financiers ;
- Rapports d'audit ;
- Rapports de gestion ;
- Tableaux de bord.

Externes

- Banque Centrale du Congo ;
- Clients ;
- Marchés financiers ;
- Autorités fiscales.

Difficultés observées

- Retards de transmission ;
- Informations incomplètes ;
- Mauvaise qualité des données ;
- Faible coordination entre services.

Importance stratégique

Une communication efficace permet :

- Une meilleure prise de décision ;
- Une meilleure gestion des risques ;
- Une réaction rapide face aux crises.

3.5. PILOTAGE ET SURVEILLANCE

Le pilotage consiste à vérifier en permanence le bon fonctionnement du contrôle interne.

A. Surveillance permanente

Elle est réalisée quotidiennement par :

- Les responsables opérationnels ;
- Les superviseurs ;
- Les gestionnaires des risques.

B. Évaluations périodiques

Elles sont réalisées par :

- L'audit interne ;
- L'audit externe ;
- Les inspecteurs de la Banque Centrale.

C. Suivi des recommandations

Après chaque mission d'audit :

- Les anomalies sont identifiées ;
- Les recommandations sont formulées ;
- Les plans d'action sont mis en œuvre.

Cependant, plusieurs banques connaissent :

- Des retards dans l'application des recommandations ;
- Un manque de suivi rigoureux ;
- Une insuffisance des ressources.

IV. DIAGNOSTIC GLOBAL DU CONTRÔLE INTERNE DES BANQUES COMMERCIALES EN RDC**Forces**

- Existence d'un cadre réglementaire bancaire ;
- Présence d'organes de gouvernance ;
- Développement progressif de l'audit interne ;
- Modernisation des systèmes d'information ;
- Renforcement de la conformité.

Faiblesses

- Culture de contrôle insuffisante ;
- Formation limitée du personnel ;
- Vulnérabilité aux cyber-risques ;
- Faible automatisation ;
- Insuffisance des ressources humaines qualifiées.

Opportunités

- Digitalisation du secteur financier ;
- Développement du mobile banking ;
- Renforcement des normes internationales ;
- Coopération avec les institutions internationales.

Menaces

- Instabilité économique ;
- Inflation ;
- Criminalité financière ;
- Cybercriminalité ;
- Pressions concurrentielles.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'évaluation de l'environnement du contrôle interne des banques commerciales en République Démocratique du Congo selon le modèle COSO démontre que des progrès considérables ont été réalisés dans le renforcement de la gouvernance bancaire, de la gestion des risques et des mécanismes de contrôle. Toutefois, le secteur demeure confronté à de nombreux défis liés à la qualité de la gouvernance, à la maîtrise des risques émergents, à la transformation numérique et au développement des compétences professionnelles.

L'application intégrale des cinq composantes du COSO permettrait aux banques commerciales congolaises de renforcer leur résilience, d'améliorer leur performance financière, de protéger les intérêts des déposants et de contribuer davantage au développement économique national. Le contrôle interne ne doit plus être considéré comme une simple obligation réglementaire, mais comme un véritable outil stratégique de gouvernance, de performance et de pérennité des institutions bancaires en RDC.

RECOMMANDATIONS

À l'issue de l'évaluation de l'environnement du contrôle interne des banques commerciales en République Démocratique du Congo selon le modèle COSO, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'endroit des banques commerciales, de la Banque Centrale du Congo et des pouvoirs publics afin de renforcer l'efficacité du système de contrôle interne et la stabilité du secteur bancaire.

1. Recommandations aux banques commerciales

1.1. Renforcer la culture du contrôle interne

Les banques doivent promouvoir une véritable culture du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation. Cette culture doit être fondée sur les principes d'intégrité, de transparence, de responsabilité et de respect des procédures. Les dirigeants doivent servir d'exemple en adoptant des comportements conformes aux valeurs éthiques de l'institution.

1.2. Renforcer les capacités du personnel

Les banques devraient organiser régulièrement des programmes de formation et de perfectionnement portant sur :

- Le contrôle interne ;
- La gestion des risques ;
- L'audit interne ;
- La conformité réglementaire ;
- La lutte contre le blanchiment des capitaux ;
- La cybersécurité bancaire.

Le renforcement des compétences contribuera à améliorer la qualité des contrôles et à réduire les erreurs opérationnelles.

1.3. Moderniser les systèmes d'information

Les établissements bancaires doivent investir davantage dans les technologies modernes permettant :

- L'automatisation des contrôles ;
- La sécurisation des données ;
- La détection précoce des anomalies ;
- La production rapide d'informations fiables.

L'utilisation des outils numériques permettra de limiter les risques liés aux interventions manuelles.

1.4. Renforcer la gestion des risques

Les banques doivent mettre en place une cartographie actualisée des risques afin d'identifier et d'évaluer régulièrement :

- Les risques de crédit ;
- Les risques opérationnels ;
- Les risques de marché ;
- Les risques de liquidité ;
- Les risques informatiques ;
- Les cyber-risques.

Une gestion proactive des risques permettra d'anticiper les menaces et de réduire leurs impacts.

1.5. Garantir l'indépendance de l'audit interne

L'audit interne doit disposer :

- D'une autonomie fonctionnelle ;
- De ressources suffisantes ;

- D'un accès libre à toutes les informations nécessaires.

Cette indépendance favorisera l'objectivité des évaluations et la crédibilité des recommandations formulées.

1.6. Améliorer le suivi des recommandations d'audit

Les banques doivent mettre en place un mécanisme de suivi permettant de vérifier l'application effective des recommandations émises par :

- L'audit interne ;
- L'audit externe ;
- Les missions d'inspection de la Banque Centrale du Congo.

2. Recommandations à la Banque Centrale du Congo

2.1. Renforcer la supervision bancaire

La Banque Centrale du Congo doit poursuivre le renforcement de ses missions de contrôle prudentiel en multipliant :

- Les inspections sur place ;
- Les contrôles à distance ;
- Les évaluations périodiques des dispositifs de contrôle interne.

2.2. Harmoniser les pratiques de contrôle interne

La Banque Centrale devrait élaborer un référentiel national inspiré du modèle COSO et des principes du Comité de Bâle afin d'uniformiser les pratiques de contrôle interne dans l'ensemble du secteur bancaire.

2.3. Encourager la digitalisation bancaire

Il est nécessaire d'accompagner les banques dans leur transformation numérique à travers :

- L'adoption de solutions technologiques sécurisées ;
- La modernisation des infrastructures informatiques ;
- Le développement de mécanismes de protection contre les cyberattaques.

2.4. Renforcer la lutte contre la fraude financière

La Banque Centrale devrait intensifier les dispositifs de prévention et de détection des opérations frauduleuses ainsi que les mécanismes de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

3. Recommandations aux pouvoirs publics

3.1. Améliorer l'environnement juridique et réglementaire

Les autorités publiques doivent poursuivre les réformes destinées à renforcer :

- La sécurité juridique ;
- La protection des investissements ;

- La transparence financière ;
- La gouvernance des institutions financières.

3.2. Favoriser la stabilité macroéconomique

La maîtrise de l'inflation, la stabilité du taux de change et l'amélioration du climat des affaires contribueront à réduire les risques auxquels les banques sont exposées.

3.3. Soutenir la formation spécialisée

L'État devrait encourager les universités et instituts supérieurs à développer des programmes spécialisés dans :

- L'audit ;
- Le contrôle interne ;
- La gestion des risques ;
- La gouvernance bancaire ;
- La cybersécurité financière.

4. Recommandations générales selon les composantes du COSO

Composante COSO	Recommandations
Environnement de contrôle	Renforcer l'éthique, la gouvernance et la culture du contrôle
Évaluation des risques	Actualiser régulièrement la cartographie des risques
Activités de contrôle	Automatiser les procédures et renforcer les contrôles préventifs
Information et communication	Améliorer la qualité et la circulation de l'information
Pilotage et surveillance	Accroître la fréquence des audits et le suivi des recommandations

BIBLIOGRAPHIE

A. Ouvrages généraux

1. BERNARD Frédéric, *Audit et Contrôle Interne*, 3ème édition, Paris, Dunod, 2018.
2. RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 10ème édition, Paris, Eyrolles, 2021.
3. MIKOL Alain, *Contrôle interne et audit*, Paris, Gualino Éditeur, 2019.
4. GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, *L'essentiel du contrôle interne*, Paris, Gualino, 2020.
5. SCHICK Pierre, *Mémento d'audit interne*, Paris, Dunod, 2018.
6. ARDOUIN Thierry, *Management des risques et contrôle interne*, Paris, Vuibert, 2020.

B. Ouvrages spécialisés en banque

1. DE COUSSERGUES Sylvie, *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*, Paris, Dunod, 2021.
2. SCIALOM Laurence, *Économie bancaire*, Paris, La Découverte, 2019.
3. FREIXAS Xavier et ROCHET Jean-Charles, *Microeconomics of Banking*, MIT Press, 2018.
4. CAPELLE-BLANCARD Gunther, *Banque et marchés financiers*, Paris, Economica, 2020.
5. DIETSCH Michel, *Les risques bancaires*, Paris, Revue Banque Éditions, 2019.

C. Références institutionnelles

1. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Internal Control – Integrated Framework*, New York, 2013.
2. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, New York, 2017.
3. Bank for International Settlements, *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, Bâle, 1998.
4. Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, Bâle, 2012.
5. International Federation of Accountants, *International Standards on Auditing (ISA)*, New York.
6. Institute of Internal Auditors, *International Professional Practices Framework (IPPF)*, Altamonte Springs.

D. Textes légaux et réglementaires

1. Constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006 telle que modifiée à ce jour.
2. Loi n° 003/2002 du 02 fév