



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA
Audit et Contrôle de Gestion**

**Promotion 25
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT
INTERNE DANS UNE BANQUE COMMERCIALE :
CAS DE LA CBAO GROUPE ATTIJARIWafa
BANK SENEGAL**

Présenté par :

Dirigé par :

M. Sékou KONATE

M. Jean-Baptiste François DIENE

Expert-comptable agréé

Auditeur interne

Octobre 2014

Dédicaces

Nous dédions ce travail à :

- ✓ nos parents qui se sont occupés de notre éducation et de notre instruction depuis notre naissance et qui ne se sont jamais découragés face aux épreuves de la vie, qu'ALLAH leur accorde le repos éternel et les accueille dans son paradis;
- ✓ notre petite sœur Mafé qui nous donne chaque jour une raison d'aller de l'avant, à qui nous témoignons ici toute notre gratitude et notre reconnaissance, puisse ALLAH la récompenser de la meilleure des récompenses;
- ✓ nos frères et sœurs pour tous les efforts consentis à notre égard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous témoignons notre gratitude et nos sincères remerciements à l'endroit des personnes suivantes :

- ✓ monsieur **Jean-Baptiste François DIENE**, pour avoir accepté d'encadrer notre travail et pour ses précieux conseils ;
- ✓ **tout le corps professoral et administratif du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion** et particulièrement celui du CESAG EXECUTIVE EDUCATION pour l'effort sans cesse consenti pour une meilleure formation de la jeunesse africaine ;
- ✓ monsieur **l'Administrateur Directeur Général de la CBAO- Sénégal** qui nous a accordé un stage de fin de cycle dans sa prestigieuse institution ;
- ✓ monsieur **Amadou Lamine THIAM**, Directeur de l'Audit Général, pour sa disponibilité, ses conseils inestimables et son encadrement ;
- ✓ monsieur **Alassane SAO**, Directeur Adjoint de l'Audit Général, pour sa disponibilité, ses conseils inestimables et son encadrement ;
- ✓ **tout le personnel de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale** pour l'accueil dans un climat chaleureux ;
- ✓ tous ceux qui de près ou de loin, nous ont apporté soutien moral, financier et spirituel durant toute la formation.

Liste des sigles et abréviations

ACA:	American Institute of Certified Public Accountants
ADG :	Administrateur Directeur Général
APBEF :	Association Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers
BAO :	Banque de l'Afrique Occidentale
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIAO :	Banque Internationale de l'Afrique Occidentale
BST :	Banque Sénégal-Tunisienne
CAC:	Commissariat Aux Comptes
CBAO:	Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CBIP :	Compagnie Bancaire Internationale de Paris
CCA:	Consultative Committee of Accountancy
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIA:	Certified Internal Auditor
COFIFA:	Compagnie Financière France-Afrique
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF :	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
DAG :	Direction d'Audit Général
DCH :	Direction du Capital Humain
DNV:	Det Norske Veritas
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GAFI :	Groupement d'Action Financière Internationale
IFACI:	Institute Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA:	The Institute of Internal Auditors
IIARF:	The Institute of Internal Auditors Research Foundation
MBA:	Master of Business Administration
MPA:	Modalités Pratiques d'Application
QCI:	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance
SAI :	Service d'Audit Interne
SOX:	Sarbanes-Oxley
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africain

Liste des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse Audit interne et Contrôle interne	17
Tableau 2 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes	19
Tableau 3 : Part de marché de 2009 à 2012	59
Tableau 4 : Chiffre d'affaires et résultat nets de 2010 à 2012	60
Tableau 5 : Total des emplois et ressources de 2011 à 2012 en millions de FCFA.....	60
Tableau 6 : Echelle de Cotation	69
Tableau 7 : Missions d'Audits : Exigences minimales	79
Tableau 8 : Liste des rapports d'activités	82
Tableau 9 : Plan d'action, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre.....	95

❖ Liste des figures

Figure 1 : Modèle de FRAP	23
Figure 2 : Modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne bancaire	46
Figure 3 : Organigramme de la CBAO	62
Figure 4 : Organigramme détaillé de l'entité : Audit Général	75

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance de la CBAO.....	102
Annexe 2 : Questionnaire de prise de connaissance de la Direction de l'Audit Générale	103
Annexe 3 : Questionnaire de prise de connaissance du contrôle interne de la CBAO.....	104
Annexe 4 : Code de déontologie	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE	7
Chapitre 1 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ...	9
1.1. Définition, cadre de normalisation, champ d'intervention et organisation de l'activité d'audit interne.....	9
1.1.1. Définition de l'audit interne	10
1.1.1.1. Objectif de l'audit interne	10
1.1.1.2. Mission de l'audit interne	11
1.1.1.3. Champ d'application.....	12
1.2. Le cadre de normalisation de l'audit interne	13
1.2.1. Les normes de qualification	14
1.2.2. Les normes de fonctionnement.....	14
1.2.3. Les normes de mise en œuvre	14
1.3. Champ d'intervention de l'audit interne.....	14
1.3.1. Audit interne et Gouvernement d'entreprise.....	14
1.3.2. Audit interne et Risk management	15
1.3.3. Audit interne et contrôle interne.....	15
1.4. Organisation de l'activité d'audit interne	18
1.4.1. Rattachement hiérarchique de la fonction de l'audit interne.....	18
1.4.2. Administration des auditeurs internes	19
1.4.3. Méthode d'organisation d'un service de l'audit interne.....	20
1.4.3.1. La charte d'audit interne	20
1.4.3.2. La cartographie des risques.....	21
1.4.3.3. Le manuel de l'audit interne	21
1.4.3.4. Les dossiers d'audit et les papiers de travail.....	22
1.4.3.5. Le manuel de procédure.....	24

Chapitre 2 : CHAMP D'APPLICATION DE L'ACTIVITE ET DU CONTROLE BANCAIRE	26
2.1. Milieu bancaire	27
2.1.1. L'activité bancaire	27
2.1.1.1. L'organisation de l'activité	27
2.1.2. Les Risques liés à l'activité.....	30
2.1.2.1. Les risques liés à la production	30
2.1.2.2. Les risques liés aux transactions bancaires ou risques opérationnels	31
2.1.3. La politique bancaire	32
2.1.3.1. La fonction bancaire.....	32
2.1.4. La politique monétaire	33
2.2. L'examen de l'activité bancaire	34
2.2.1. Le contrôle des autorités monétaires	34
2.2.1.1. Le contrôle comptable.....	35
2.2.1.2. Le contrôle prudentiel	36
2.2.2. Les autres contrôles	37
2.2.2.1. L'Audit financier	37
2.2.2.2. Le contrôle de gestion	39
2.2.2.3. L'Audit Interne	41
2.2.2.4. L'Audit Interne dans la banque	42
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	45
3.1. Modèle d'analyse.....	45
3.2. Les outils de la collecte et analyse de données.....	47
3.2.1. Les outils de la collecte de données	47
3.2.1.1. L'entretien	47
3.2.1.2. L'analyse documentaire	47
3.2.1.3. L'observation	48
3.2.2. Les outils d'analyse de données	48
3.2.2.1. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)	48
3.2.2.2. Le tableau d'identification des Risques	48
3.2.2.3. Le tableau de forces et faiblesse apparentes (TF fa).....	49
3.2.2.4. Teste de conformité.....	49
PARTIE II: CADRE PRATIQUE.....	51
Chapitre 4 : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWAFI BANK	53

4.1.	Historique	53
4.1.1.	Fiche d'identité du Groupe Attijariwafa bank :	55
4.1.2.	Situation géographique.....	55
4.2.	Mission	55
4.3.	Partenariats	55
4.4.	Activités et produits offerts	56
4.4.1.	Activités	56
4.4.2.	Produits offerts	57
4.4.3.	Quelques chiffres clés	59
4.5.	Organisation de la banque	60
4.6.	Le Comité d'audit.....	61
Chapitre 5: PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA CBAO SENEGAL		63
5.1.	Création, mission, outils, ressources et pouvoirs.....	63
5.1.1.	Création	63
5.1.2.	Missions	64
5.1.3.	Les outils et ressources employés par le service d'audit interne.....	64
5.1.3.1.	Les outils employés.....	64
5.1.3.2.	Les ressources employées	67
5.1.4.	Pouvoirs.....	71
5.1.4.1.	Audit Général.....	71
5.1.4.2.	Contrôle Interne et Conformité.....	72
5.1.5.	Attributions.....	73
5.1.5.1.	Auditeur Général.....	73
5.2.	Organisation du service d'audit.....	73
5.2.1.	Le rattachement	73
5.2.1.1.	Le Département de l'Audit des Services	74
5.2.1.2.	5Le Département de l'Inspection.....	74
5.2.2.	Organigramme.....	75
5.2.3.	L'organisation interne du service d'audit.....	75
5.3.	Le fonctionnement du service d'audit interne	76
5.3.1.	La préparation de l'audit	77
5.3.1.1.	Planification concrète de l'audit	77
5.3.1.2.	La collecte des documents nécessaires	77
5.3.1.3.	Exécution de l'audit	78

5.3.1.4.	Rapport d'audit	78
5.3.1.5.	Suivi de l'audit.....	78
5.3.2.	La planification des missions d'audit interne.....	79
5.3.3.	Les activités de l'audit interne	80
5.3.3.1.	Les missions de fonctionnements d'agences	80
5.3.3.2.	Les missions de fonctionnement de service.....	81
5.3.3.3.	Les missions d'inspections	81
5.3.3.4.	Les missions de suivies.....	81
5.4.	La réalisation du service	81
5.4.1.	La phase de préparation de la mission	82
5.4.2.	La phase de réalisation de la mission.....	82
5.4.2.1.	Les missions portant sur les engagements	83
5.4.2.2.	Les missions portant sur les opérations bancaires	83
5.4.3.	La phase de conclusion	84
5.4.4.	Le contrôle qualité.....	84
Chapitre 6: ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA CBAO		85
6.1.	Diagnostic de la fonction d'audit interne à la CBAO.....	85
6.1.1.	Les forces de la pratique de l'audit interne à la CBAO.....	85
6.1.1.1.	Les forces au plan organisationnel.....	85
6.1.1.2.	L'organisation du Service Audit Interne.....	85
6.1.1.3.	Le positionnement hiérarchique.....	86
6.1.1.4.	Les pouvoirs clairement définis	86
6.1.2.	Les forces au plan techniques.....	86
6.1.2.1.	L'existence d'un manuel de procédure	86
6.1.2.2.	L'existence de textes, circulaire et règlement de la BCEAO et de l'UEMOA	87
6.1.2.3.	La charte d'audit	87
6.1.2.4.	L'existence de la cartographie des risques.....	88
6.1.2.5.	L'existence du plan d'audit.....	88
6.1.2.6.	L'existence d'un budget.....	88
6.1.3.	Les forces au plan méthodologique.....	88
6.1.3.1.	La phase d'étude	89
6.1.3.2.	La phase de réalisation.....	89
6.1.3.3.	La phase de conclusion	89

6.1.4.	Autres forces	89
6.1.4.1.	La participation des auditeurs aux séminaires de formations	90
6.1.4.2.	La compétence des auditeurs	90
6.1.4.3.	L'appui de l'Administrateur Directeur Général.....	90
6.1.5.	Les faiblesses de la pratique de l'audit interne de la CBAO.....	91
6.1.5.1.	Les faiblesses d'ordre organisationnel.....	91
6.1.5.2.	Les faiblesses techniques	91
6.1.6.	Autres faiblesses.....	92
6.2.	Recommandations	92
6.2.1.	Au plan organisationnel	93
6.2.1.1.	La dotation du service en outils de gestion.....	93
6.2.2.	Au plan technique.....	93
6.2.2.1.	La fourniture de la bibliothèque en littérature d'audit interne bancaire	93
6.2.2.2.	L'élaboration d'une cartographie des risques pour chaque activité et sa mise à jour constante.....	94
6.2.2.3.	Autres recommandations	94
6.3.	Proposition de plan d'action	94
6.3.1.	Plan d'action, responsabilités et chronologie de sa mise en œuvre.....	95
6.3.2.	Le rôle du service d'audit interne dans la mise en œuvre du plan d'action	96
6.3.2.1.	Le suivi de l'exécution du plan d'action.....	96
6.3.2.2.	Le rôle technique.....	96
	CONCLUSION GENERALE	98
	ANNEXES	101
	BIBLIOGRAPHIE	108

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les changements économiques intervenus ces dernières années, incitent les entreprises à s'orienter vers une approche de gestion plus actualisée, basée sur la compétitivité. Il est devenu impératif pour les gestionnaires de se doter d'outils modernes de management tel que l'Audit Interne qui, en mettant en place un système d'évaluation interne mais aussi externe, permet de suivre et prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements. Par ailleurs, les problèmes de gestion ainsi que les scandales de toutes natures témoignent de la fragilité des systèmes de maîtrise des risques mis en place par ces organisations. En effet, le 24 janvier 2008, Daniel Bouton, le président de la Société Générale, annonce une perte record de 4,9 milliards d'euros. La faute est imputée à l'un des traders de la banque, Jérôme Kerviel, qui aurait dissimulé ses positions spéculatives à sa hiérarchie avec des opérations fictives et des faux courriels. S'ensuit un procès à rebondissement dont le jugement en appel doit être rendu à l'automne prochain.

L'environnement dans lequel évoluent nos banques change constamment au point où la gestion du changement et la maîtrise des risques sont devenues des éléments fondamentaux du management moderne. De plus, c'est grâce, en effet, à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une banque dans une période où l'économie des coûts incite à l'allègement des structures administratives.

Depuis ces deux dernières décennies, la majorité des entreprises et particulièrement des banques se sont dotées d'un service d'Audit Interne et cela pour plusieurs raisons suivantes :

- ✓ la complexité des organisations (la taille et la structure) qui crée un écart dans les prises de décisions entre la Direction Générale et les Centre des Opérations, ce qui ne lui permet pas de se faire aisément une idée sur ces opérations, c'est justement, entre autres fonctions, l'audit interne qui sert de "courroie de transmission" entre le contexte réglementaire et concurrentiel. En effet, l'évolution constante de la réglementation et la concurrence de plus en plus vive exigent que les entreprises soient à même de faire évoluer rapidement leurs procédures. L'ampleur de ces problèmes et les irrégularités sont telles que plusieurs acteurs ont jugé utile d'intervenir parfois jusqu'à dans la gestion bancaire. Cette intervention a pris plusieurs formes :
- un renforcement de la loi, se traduisant par une plus grande responsabilisation des structures d'Audit, notamment des commissaires aux comptes (Traité de l'OHADA, article 700 et suivant) ;

- des directives émanant de la Commission Bancaire et du Ministère de l'économie et des finances;
- l'activisme sur le gouvernement d'entreprise et la bonne gouvernance notamment de la part des investisseurs institutionnels et des bailleurs de fonds.

L'un des points communs à ces différentes interventions est la mise en cause du dispositif de contrôle interne défini par Lionel COLLIN et Gérard VALIN (1992 :35) comme étant l'ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et, de l'autre, de procéder à l'application des instruments de la Direction afin de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Il n'est donc pas surprenant que la plupart des recommandations soient axées sur le Contrôle Interne, notamment l'assurance de l'intégrité des systèmes de Contrôle Interne et d'information de gestion. Si à l'externe, une telle recommandation renforce le pouvoir et le mandat du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes, à l'intérieur de l'organisation, elle renforce sans aucun doute le rôle d'une fonction : l'Audit Interne. En Juin 1999, les Instances dirigeantes de l'I.I.A ⁽¹⁾, ont approuvé la définition suivante de l'Audit Interne :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation 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 cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Dans la plupart des entreprises mises en cause, cette fonction n'a pas été à la hauteur des attentes en matière de fiabilité du Contrôle Interne. Ce renforcement du rôle de l'Audit Interne s'avérerait donc nécessaire dans la mesure où la plupart des organisations incriminées dans les

⁽¹⁾ The Institut of International Auditors

scandales internationaux, avaient mis en place un service d'Audit Interne. Les prises de position des organisations professionnelles montrent que, pour que l'Audit Interne soit une fonction efficace et à Valeur Ajoutée, plusieurs problèmes doivent être réglés.

Pendant qu'ailleurs dans le monde, des efforts sont entrepris pour redynamiser l'Audit Interne, force est de reconnaître que dans notre environnement, beaucoup d'organisations évoluent sans le Service d'Audit Interne. Lorsqu'il existe, d'une part ce service n'a pas toujours la place et le rôle qui lui reviennent et, d'autre part les récents scandales dans le monde en matière de finance ont mis en rude épreuve cette fonction. Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation :

- ✓ la perception souvent négative des fonctions de contrôle ;
- ✓ l'indépendance encore théorique des auditeurs internes ;
- ✓ les missions et les objectifs limités assignés à cette fonction ;
- ✓ la culture de contrôle des dirigeants, défavorable à l'exercice de la profession ;
- ✓ les connaissances limitées des auditeurs eux-mêmes, souvent formés sur le tas ;
- ✓ une mauvaise politique de contrôle mise en œuvre par le service d'Audit Interne.

Dans un élan de redynamisation de la fonction Audit Interne, plusieurs pistes peuvent être explorées pour permettre de surmonter les difficultés énoncées plus haut :

- ✓ le développement des programmes de formation visant à renforcer les capacités des auditeurs internes ;
- ✓ la sensibilisation et la formation des dirigeants aux nouvelles exigences en matière de gouvernement d'entreprises ;
- ✓ la pratique d'Audit Interne dans l'activité bancaire.

Cette dernière solution nous paraît la plus indiquée dans la mesure où elle permettra à l'Audit Interne d'une part, de se comparer aux règles généralement admises dans la profession (normes) et, d'autre part, la mise en œuvre d'une double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser la portée d'une mission d'Audit Interne dans une Banque.

Ainsi, au regard de tout ce qui précède, l'on peut se poser la question suivante : **Quel est l'intérêt de la pratique de l'audit interne pour une Banque Commerciale ?**

De cette question générale, découlent des questions spécifiques à savoir:

- ✓ en quoi consiste la pratique l'audit interne ?
- ✓ existe-t-il une charte pour pratiquer l'audit interne ?
- ✓ quel est le degré d'autonomie du service d'audit interne de la CBAO ?
- ✓ la pratique de l'audit nécessite-t-elle préalablement un niveau de compétence ?
- ✓ existe-il des séances de renforcement des capacités pour les auditeurs internes durant l'année à la CBAO ?
- ✓ existe-t-il une démarche de l'audit à la CBAO ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de travailler sur le thème : « La pratique de l'audit interne dans une banque commerciale : cas de CBAO GROUPE ATTIJARIWAFI BANK ».

L'objectif principal de notre étude est de s'assurer de la pratique de l'audit interne au sein de la CBAO dans le but de proposer un plan d'actions et de mise en œuvre des recommandations. Aussi, cette étude nous permettra-t-elle :

- ✓ d'expliquer la pratique de l'audit interne à partir d'un référentiel adapté à l'entité;
- ✓ de vérifier l'existence d'une charte d'audit;
- ✓ d'examiner le degré d'autonomie du service d'audit interne à la CBAO;
- ✓ de tester la politique d'actualisation des connaissances des auditeurs;
- ✓ de tester l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations.

Cette étude présente un double intérêt :

d'une part, elle permettra à la direction et aux auditeurs internes de la CBAO d'améliorer leurs connaissances et d'acquérir des techniques modernes d'audit interne afin d'aboutir à une gestion efficace et rigoureuse dans l'exercice de leur fonction ;

d'autre part, elle nous permettra non seulement d'accomplir une obligation académique, mais aussi de mieux approfondir les connaissances acquises de façon théorique au cours de notre formation et de les tester à la pratique.

Cette étude s'articule autour de deux parties :

- ✓ la première partie, composée de trois chapitres, est consacrée aux connaissances théoriques en matière d'audit interne et de la pratique de l'audit interne dans une banque commerciale ainsi que de la présentation de la méthodologie d'étude à suivre.
- ✓ la deuxième partie, qui comprend également trois chapitres, sera consacrée aux aspects pratiques : la présentation de la CBAO dans son ensemble et de son service d'audit interne, ensuite la mise en œuvre de la pratique de l'audit interne au sein de la banque afin d'aboutir aux recommandations si nécessaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le vocable audit signifie une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations.

Lors des premières assises sur l'audit en France (mars 1985), le groupe de travail présidé par les présidents de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes a constaté que l'ensemble des utilisateurs s'accorde pour définir au sens large l'audit comme : « une démarche et une méthodologie menées de façon cohérente par des professionnels utilisant un ensemble de techniques d'information et d'évaluation afin de porter un jugement motivé et indépendant faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la fiabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation ».

Toute organisation, pour maintenir sa pérennité est en permanence à la recherche de l'amélioration continue de sa performance. Elle ne peut y arriver que par l'obtention d'une assurance raisonnable que les risques sont maîtrisés, les opérations sous contrôle, les décisions pertinentes et les informations fiables.

En plus, les exigences des bailleurs de fonds des partenaires sur l'instauration d'une culture d'excellence de contrôle interne et d'une transparence dans la gestion des risques sont imposées de façon croissante par les régulateurs et législateurs du secteur bancaire et financier. C'est sous cette pression caractérisée par une quête de bonne gouvernance, que les banques font recours de plus en plus à des outils pour une meilleure maîtrise des risques en l'occurrence à l'audit interne afin de continuer à améliorer leur système de contrôle interne.

Notons que ce terme est victime d'un souci excessif d'originalité qui conduit chaque auteur depuis les années 1970 à lui donner une définition personnelle. Selon NASSIRI (2012 : 136), « l'audit est une démarche de contrôle et d'évaluation, motivée et indépendante, d'un système, à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations »

Dans cette partie, nous allons étudier le cadre de référence de l'audit interne, de la pratique de l'audit interne dans une banque commerciale et après nous allons dérouler la marche à suivre pour recueillir les informations sur le terrain.

Chapitre 1 : LE CADRE DE REFERENCE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Le cadre de référence de l'audit interne a été adopté en juin 1999 par le conseil d'administration de l'IIA. Selon DIARD et TREBUCQ (2013 :3), le cadre de référence de l'audit interne a subi depuis lors des mises à jours. Notamment en 2004 et 2006, permettant d'une part, d'intégrer les textes réglementaires fondamentaux parus après sa conception, et d'autre part, d'adapter les normes aux nouveaux besoins de l'audit (textes sur la prévention de la fraude, par exemple) et de faire état des meilleures pratiques validées par les instances. Il a pour objet :

- ✓ d'améliorer la visibilité de la profession d'audit interne (institutionnelle et en entreprise) et de permettre l'exercice de cette fonction avec plus d'autorité ;
- ✓ le renforcement du professionnalisme de l'audit interne en donnant des informations précises sur le rôle de l'audit interne, ses missions et ses responsabilités ;
- ✓ de s'assurer de l'existence d'un guide permettant de mesurer la performance de la fonction.

Ainsi, pour les meneurs de la profession d'audit interne, elle n'atteint l'efficacité que lorsque sa gestion est faite selon ce cadre de référence.

Dans ce chapitre, nous aborderons les composantes du cadre de référence de l'audit interne afin de déceler les fondements et les qualités de ce cadre de référentiel, qui font de cette fonction une valeur ajoutée.

1.1. Définition, cadre de normalisation, champ d'intervention et organisation de l'activité d'audit interne

Le cadre de référence de l'audit interne mis en place par l'IIA/IFACI s'est voulu un ensemble cohérent de quatre niveaux : nous parlerons d'abord de la définition de l'audit interne et son cadre de normalisation, ensuite de son champ d'intervention et enfin de l'organisation de l'activité d'audit interne.

1.1.1. Définition de l'audit interne

L'Institute of Internal Auditors (IIA) ⁽²⁾, dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, adaptée par l'IfACI ⁽³⁾ en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation 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 cette organisation 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 son efficacité».

La commission bancaire de l'UEMOA définit dans sa circulaire N°003-2011/CB/C l'Audit interne comme étant une activité de surveillance périodique du système de contrôle interne et du dispositif de gestion des risques, avec une évaluation indépendante du respect des politiques et procédures établies et dans la conformité des lois et règlements.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions et processus de l'organisation. Il est partenaire de la Direction générale et du top management relativement à la maîtrise des opérations de l'organisation et de la gestion de ses risques.

Cette définition met en exergue certains aspects de la fonction d'audit interne : l'objectif et champ d'application, son organisation et les normes qui la régissent.

1.1.1.1. Objectif de l'audit interne

Alors que l'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'amélioration

⁽²⁾ L'IfACI est le chapitre français de l'IIA.

⁽³⁾ La définition adaptée de l'audit interne a été approuvée par le conseil d'administration de l'IfACI, en 2000

du contrôle interne, celui de l'audit externe est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.

VILLALONGA (2011 :15) disait que l'audit interne a pour : « objectif précis de s'assurer du fonctionnement et de l'efficacité du domaine à auditer. Dans ce contexte l'approche de l'audit est aujourd'hui double : il faut prouver la conformité et évaluer l'efficacité du système de management tout en apportant une véritable valeur ajoutée liée à l'audit lui-même ».

De même LEMANT (1995 : 3) vient confirmer que l'objectif de l'audit interne est d'assister les dirigeants de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, il leur fournit des appréciations, des avis, des analyses, des recommandations et des informations concernant les activités testées. L'exercice des responsabilités entraîne la création de valeur au sein de l'entité et on peut également le constater à travers la norme 2100 (nature du travail)

1.1.1.2. Mission de l'audit interne

Selon la norme 2100, elle consiste en :

- ✓ l'évaluation du dispositif du contrôle interne ;
- ✓ l'évaluation du management des risques ;
- ✓ l'évaluation du gouvernement d'entreprise.

Ainsi, pour atteindre ces objectifs du contrôle interne, l'auditeur réalise deux types de missions définies comme suit par IFACI, 2013 :

- ✓ les missions de conseil : elles sont initiées par le client lui-même et ont pour but d'exprimer une opinion objective sans que l'auditeur interne n'ait à assumer les fonctions de management. La nature et le périmètre de ce type de mission doivent faire l'objet d'un accord avec le client (l'audité). Il comporte deux types d'intervenants : l'auditeur interne et le client.
- ✓ les missions d'assurances consistent à l'évaluation objective soit d'une entité, d'une opération, d'un processus, d'une fonction ou d'un système en vue de lui formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue de ses missions d'assurance qui comportent généralement trois

types d'intervenants : le propriétaire du processus ou de la fonction, l'auditeur interne lui-même et l'utilisateur des résultats de l'évaluation.

Le service d'audit interne est responsable de l'évaluation du fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Il préconise ses améliorations. Ses interventions ont pour effet de sensibiliser les services aux objectifs de qualité et de performance qui leurs sont fixés, mais il n'est pas directement impliqué dans la mise en place et dans la mise en œuvre quotidienne du dispositif (FRIEDRICH & LANGLOIS, 2008 : 135).

1.1.1.3. Champ d'application

Selon RENARD (2008 : 25) pour parler de champ d'application de l'audit interne, il convient de faire une distinction entre un classement par nature d'audit ou par objectif et un classement par destination. Le classement par nature d'audit ou par objectif est conçu à partir des quatre catégories d'audits : conformité/régularité ; audits d'efficacité ; audits de management ; audits de stratégie.

1.1.1.3.1. L'audit de conformité

Audit de conformité/régularité : consiste à s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

L'évolution la plus récente, et singulièrement dans le domaine bancaire, insiste sur l'importance de cette notion de conformité aux règles et qui n'est pas – tant s'en faut – amoindrie par les niveaux subséquents.

1.1.1.3.2. L'audit d'efficacité

L'audit d'efficacité c'est l'audit de tout dispositif ou organisation pour s'assurer que les moyens mis en œuvre produisent de la valeur ajoutée à la mesure desdits moyens ; Voir les pertes anormales, les dysfonctionnements, les coûts cachés, les goulots d'étranglement etc.

1.1.1.3.3. L'audit de management

Il s'agit de voir la cohérence de la politique régissant une fonction avec la stratégie de l'entreprise et non pas pour auditer la Direction générale en portant un quelconque jugement sur ses opinions stratégiques et politiques.

1.1.1.3.4. L'audit de stratégie

Pour RENARD (2007 : 53), allant au-delà, et partant de ces différentes conceptions, on commence à parler d'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences. Observons cependant que ces simples révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale, mais on se situe alors hors du champ d'application de l'audit interne. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses et qui – en dépit des déclarations – ne sont encore pratiqués que par quelques-uns. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne. Les avancées pressenties sur l'audit du gouvernement d'entreprise prennent place dans ce contexte.

Selon RENARD (2009 : 47), quant au classement par destination on distingue :

- ✓ l'audit de la fonction comptable ;
- ✓ l'audit du processus ressources humaines ;
- ✓ l'audit du processus achat /fournisseur;
- ✓ l'audit du processus vente/clients
- ✓ Tout autre audit opérationnel (tous les processus de l'entreprise)

1.2. Le cadre de normalisation de l'audit interne

L'IIA distingue trois types de normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne qui s'appliquent obligatoirement à tous les services d'audit interne et auditeurs externes qui se reconnaissent en cette fonction. Il s'agit des normes de qualifications, de fonctionnement et celles de mises en œuvre qui viennent expliquer les missions d'assurance et de conseil associées.

1.2.1. Les normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'Audit Interne.

1.2.2. Les normes de fonctionnement

Elles décrivent la nature des activités d'Audit Interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

1.2.3. Les normes de mise en œuvre

Elles s'appliquent à des types de missions spécifiques, tandis que les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux d'Audit Interne en général.

1.3. Champ d'intervention de l'audit interne

Comme nous l'avons dit plus haut le but de l'Audit interne est de seconder la Direction Générale dans l'accomplissement efficace de ses responsabilités qui sont :

- ✓ la gouvernance d'entreprise ;
- ✓ le risk management ;
- ✓ et le contrôle interne.

1.3.1. Audit interne et Gouvernement d'entreprise

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'IIA donne une définition du gouvernement d'entreprise ou gouvernance : « dispositif comprenant les processus et les structures mise en place par le conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs».

Pour RENARD (2003 :253) l'Audit interne doit contribuer au processus de gouvernement d'entreprise en évaluant et en améliorant le processus par lequel on définit et on communique les valeurs et les objectifs, on suit la réalisation des objectifs, on rend compte, et on préserve les valeurs.

1.3.2. Audit interne et Risk management

Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...)

Comme l'audit interne, la fonction de risk manager :

- ✓ est au service du management et plus particulièrement de la Direction générale ;
- ✓ est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- ✓ est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels ;
- ✓ concerne toutes les activités de l'organisation.

1.3.3. Audit interne et contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif. C'est l'ensemble des outils qui permettent à une entreprise de maîtriser ses opérations : procédures et organisations claires des responsabilités et missions de chacun, contrôle permanent des opérations par la hiérarchie.

Ce bref rappel historique permet de comprendre que l'on peut, sans se déjuger, partir de l'excellente définition du contrôle interne donnée par l'Ordre des Expert-Comptable dès 1977: « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Cette définition est relayée :

- ✓ par celle du « Consultative Committee of Accountancy » de Grande-Bretagne donnée en 1978 : *Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de*

gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées .

- ✓ et par celle de « l'American Institute of Certified Public Accountants », en la même année 1978 : *Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction.*

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes »... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* ».

L'audit interne est un outil du dispositif de contrôle interne. Dans le cadre d'une mission d'audit interne, l'auditeur doit s'assurer de l'efficacité des outils de contrôle interne à savoir si :

- ✓ l'organisation permet-elle une bonne séparation des tâches ?
- ✓ les procédures sont-elles adaptées à l'activité et aux objectifs ?
- ✓ le contrôle permanent permet-il de couvrir les risques de fraude et erreurs opérationnelles ?

Tableau 1 : Synthèse Audit interne et Contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
Contrôle le respect des règles	
✓ Pertinence	✓ Sans interprétation
✓ Caractère suffisant	✓ Sans remise en cause
Privilégie	
✓ Conseil	✓ Le contrôle formel
✓ La coopération avec les audités	✓ L'action de contrôle
Intervient	
✓ Sur mandat de la haute Direction	✓ Sous sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie
✓ Dans le cadre d'une mission	✓ Pour des contrôles réguliers et spécifiques
Evaluation	
✓ Des procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements	✓ De l'action de l'homme
✓ Donc critique les procédures et pas les hommes	✓ Donc détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables
Conséquences de l'action	
✓ Redimensionne l'action principale	✓ Correction ponctuelle de l'inflation
✓ Agit sur le fond	✓ Agit sur la forme

Source : Nous-même à partir P. Schick (2006)

1.4. Organisation de l'activité d'audit interne

Pour que le travail de l'auditeur soit bien exécuté, il faut une bonne organisation de l'environnement de travail.

1.4.1. Rattachement hiérarchique de la fonction de l'audit interne

D'après GERBIER (1996 :28), le positionnement de l'audit interne doit permettre à un auditeur d'exercer ses responsabilités. Le responsable de la fonction doit être rattaché à quelqu'un disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'investigation suffisamment large et une mise en œuvre appropriée de ses recommandations.

Dans la même veine d'idée Vaurs (2010 :45), annonce que l'audit interne doit «être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigation, la liberté de son opinion, et la considération de ses recommandations».

Pour répondre à l'exigence d'indépendance, le service d'audit interne doit être rattaché à une personne ou instance qui lui permet d'exercer son travail en toute indépendance et objectivité. Le rattachement à toute autre direction menace l'indépendance de l'audit interne, même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines.

Le tableau suivant nous donne une vue à différents niveaux de rattachement du service de l'audit interne.

Tableau 2 : Rattachement hiérarchique des auditeurs internes

Rattachement hiérarchique	Effectifs	%
Au président du conseil d'administration	1	2,86
Au P-DG	11	31,43
A la direction générale	13	37,14
A la direction générale adjointe en charge de la finance et de l'audit	1	2,86
Au secrétariat général	1	2,86
A la direction générale du contrôle et de la planification	1	2,86
A la direction administrative et financière	7	20
Au comité d'audit	1	2,86
A la direction organisation	1	2,86
Autres	1	2,86
Total	35	100%

Source : Ebono wa Mandzila (2006).

1.4.2. Administration des auditeurs internes

Selon O. Bourrouilh (2010 :51) la gestion du personnel de l'audit interne présente plusieurs particularités :

- ✓ les auditeurs sont organisés en pool : les auditeurs sont, en général, organisés en un pool où l'on peut constituer des équipes : ils n'ont pas de lien hiérarchique permanent avec leur chef de mission sauf sur la durée d'une mission.
- ✓ les auditeurs sont évalués à l'issue de chaque mission et plusieurs fois par an.

Le but est qu'ils modifient leur façon de faire, tant au plan de la technique qu'à celui du comportement. Il s'agit de faire adhérer les intéressés aux évolutions à entreprendre, bien plus que de déterminer une note comparative (augmentation) ou absolue (promotion).

- ✓ des objectifs de progression personnelle : les objectifs dont on convient avec les auditeurs sont des objectifs de progression personnelle c'est à dire maîtrise de la méthodologie et comportement, tâches formatrices, contribution aux objectifs du service.

Formellement, ce sont des objectifs, des tâches ou missions, mais en fait, ce sont des moyens de progression personnelle des auditeurs.

1.4.3. Méthode d'organisation d'un service de l'audit interne

L'auditeur dispose de nombreux moyens pour l'exécution de ses tâches quotidiennes.

Parmi ces moyens on peut citer : la charte d'Audit interne, la cartographie des risques, le manuel de l'audit interne, le dossier de l'audit interne et le manuel de procédure

1.4.3.1. La charte d'audit interne

L'IFACI (2009 : 77) et le rapport de l'OCDE sur le contrôle et l'audit internes en date du Mercredi 13 avril 2011 (www.oecd.org/governance : 2011) définissent la charte d'audit comme étant un document officiel qui explique les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne. Ce dit rapport précise que « la charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; et définit le champ des activités d'audit interne. »

L'enquête de l'IFACI en 2009 nous a renseigné qu'en France 83% des services d'audit interne sont dotés d'une charte d'audit interne et qu'il est approuvé par la direction générale dans 89% des cas et par le Conseil ou un organe équivalent dans 69% des cas.

Selon Pierre SCHICK (2007 : 28), l'existence d'une charte d'audit dans chaque organisation permet aux auditeurs d'exercer pleinement leur rôle et contribuer à l'amélioration de leur performance.

La charte de l'audit interne permet de s'assurer que le rattachement hiérarchique de l'audit interne ne nuit pas à son indépendance.

Pour le groupe KPMG (2012 : 1), « l'élaboration et la diffusion de la charte du comité d'audit permettent aux actionnaires d'apprécier le rôle et les responsabilités du comité et aux membres de celui-ci de mieux s'acquitter de leurs obligations. »

La rédaction de la charte d'audit interne incombe au responsable de l'audit interne et son approbation à l'organe délibérant ou le comité d'audit. Pour la bonne compréhension par les audités, elle doit faire l'objet d'une large diffusion.

Et pour Antoine SARDI (2002 : 83), « elle doit prévoir au moins les points ci-après :

- ✓ les objectifs de l'audit interne ;
- ✓ le domaine de ses compétences,
- ✓ sa place dans l'organigramme ;
- ✓ ses responsabilités et ses pouvoirs ».

C'est donc un document très important et fortement recommandé car non seulement, il permet à l'auditeur interne de connaître son champ d'intervention mais il lui donne le plein pouvoir d'exercer sa mission en toute indépendance. L'autre avantage de se doter de ce document est la performance de l'organisation qui en découlera.

1.4.3.2. La cartographie des risques

Selon BAPST (2004 :125), « la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques ».

Desroches & al (2006 : 293) quant à eux considèrent la cartographie comme un outil permettant d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés.

Plusieurs auteurs (Renard, 2008 : 141 ; Jiménez & al, 2008 : 63 ; Hamzaoui, 2008 : 35 ; Moreau, 2002 : 136) ont défini les objectifs assignés à cet outil. Ce sont entre autres:

- ✓ identifier, évaluer, et classer les risques de l'organisation ;
- ✓ élaborer une politique de risque qui va aider les opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et les auditeurs internes dans l'élaboration de leur plan d'audit ;
- ✓ sensibiliser le personnel sur les risques les plus importants de l'organisation ;
- ✓ contribuer à l'établissement des plans stratégiques et opérationnels ;
- ✓ être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

1.4.3.3. Le manuel de l'audit interne

D'après Jacques Renard (2010 : 280), « Le manuel d'audit interne du service comporte l'énoncé d'une procédure définissant comment il convient d'élaborer les FRAP ». C'est donc

pour lui, un outil d'apprentissage important pour les nouveaux venus à l'audit interne ; c'est une procédure qui traduit les spécificités de la fonction d'audit dans l'organisation.

Comme pour les sociétés privées, dans les administrations publiques, le manuel d'audit interne sert de guide aux inspecteurs et auditeurs pour la conduite des missions d'audit interne qu'ils sont amenés à réaliser dans le cadre de leurs prérogatives.

Le manuel d'audit est un document à usage interne à disposition des auditeurs et il doit être amélioré à chaque mission. Ce document qui est une exigence de la norme 2040 doit refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Pour Jacques Renard (2010 : 418), cet élément important du contrôle interne « doit remplir les trois objectifs suivants :

- ✓ définir de façon précise le cadre de travail ;
- ✓ aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- ✓ servir de référentiel.

1.4.3.4. Les dossiers d'audit et les papiers de travail

Mener de façon efficace une mission d'audit nécessite l'élaboration d'un certain nombre de dossiers et des papiers de travail. Cette documentation, selon Dov Ogien (2008 : 435 - 436), sert à « faciliter et matérialiser l'organisation de la mission, la centralisation des papiers de travail, la communication entre les membres de l'équipe, le suivi de l'avancement du dossier, la supervision ainsi que la revue, puis la formalisation d'une synthèse sur la mission. » Sur la base de ces documents qui constituent une preuve pour l'auditeur, il peut émettre une opinion.

Dans ce qui suit, nous verrons successivement les éléments suivants : le programme de vérification, la FRAP et la feuille de couverture.

1.4.3.4.1. Le programme de vérification

Constitué des feuilles de couvertures, le programme de vérification est établi sur la base du rapport d'orientation. Ce document interne au service de l'audit interne, définit, répartit, planifie et suit les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture.

Egalement appelé programme de travail, le programme de vérification précise les tâches, les questions à poser, les points à voir, les procédures à rechercher. (Pierre SCHICK, 2007 : 99 - 100).

1.4.3.4.2. La FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes)

Pour Elisabeth Bertin (2007 : 43), cet outil qui est également appelé « Feuille des risques », ou « Feuille d'évaluation du contrôle interne » ou encore « Feuille des risques référentiels » est un document qui sert à synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. Chaque dysfonctionnement constaté doit faire l'objet d'une FRAP.

L'ensemble de ces constats et conclusions doivent faire l'objet d'une validation avec le responsable. Ainsi, l'établissement d'une FRAP pour chaque risque ou problème facilite le travail de l'auditeur puisque ces constats seront mentionnés dans son rapport final.

Figure 1 : Modèle de FRAP

Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Etabli par :	Approuvé par :

Source : Jacques RENARD (2010 : 269)

1.4.3.4.3. La Feuille de couverture

Quant à Pierre SCHICK & Al. (2010 : 118), la feuille de couverture est le document qui décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en découlent. C'est le document d'articulation entre le programme de vérification et le travail de terrain d'une section avec ses conclusions.

Elle est établie en deux temps :

- ✓ Avant l'action : la feuille de couverture permet de décrire le but de l'action et les modalités de mise en œuvre d'une tâche. Elle est faite par le chef de mission et éventuellement le responsable de l'audit interne.
- ✓ Après l'action : elle garantit une bonne présentation des résultats et conclusions et facilite la constitution du dossier synthétique et sa supervision. Cette phase comprend les résultats et conclusions des réponses précises, concises et contrôlables.

C'est un document qui a pour avantage de gagner du temps.

1.4.3.5. Le manuel de procédure

Dov Ogien (2008 : 386), a donné une définition du manuel de procédures dans le cadre de la comptabilité en ces termes : « Le manuel décrit les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations. ». Il estime que les organisations ont l'obligation d'élaborer et de tenir à jour des manuels de procédures pour leurs différentes activités.

Au Sénégal, Mamadou BARRY (2009 : 367) emprunte de la loi 90-07 du 26/06/1990 l'article 36 ces termes : « ...chaque entreprise du secteur parapublic dispose d'un manuel de procédures dont l'application fait l'objet d'un contrôle permanent par un contrôleur interne... ».

Selon lui, la promulgation de cette loi a poussé beaucoup de sociétés d'Etat à créer une structure d'audit interne et à mettre en place un manuel des procédures.

Il apparaît donc clair que le manuel de procédures est un outil que les organisations doivent non seulement élaborer mais et surtout mettre à jour car il leur permet d'expliquer de façon claire comment on doit procéder pour exécuter telle ou telle tâche.

C'est donc un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant la tâche à faire, le niveau de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et le mode d'exécution.

Conclusion

Le cadre de référence de l'audit interne pose les principes des bonnes pratiques et continue d'évoluer pour s'adapter aux organisations et à leurs environnements.

L'hypothèse de base est de considérer à priori que la conformité à ce référentiel conduit inévitablement à l'efficacité du service d'audit interne et qu'il contribue à sa légitimité et à sa crédibilité. Ceci démontre toute l'importance de la pratique de l'audit interne, des normes et la nécessité pour les auditeurs internes de s'y conformer lors de leurs activités d'audit. Celles-ci, au-delà d'offrir un référentiel à la fonction, apparaissent comme une technique active de management ayant pour but de servir toutes les parties prenantes : le management, la direction générale, l'opérationnel, les administrateurs ainsi que les acteurs externes à l'entreprise. Elles ont été conçues pour contribuer au développement de comportements favorisant l'anticipation, la réactivité et l'apprentissage dans le métier d'audit interne. Cependant, ne faut-il pas s'interroger sur les critères permettant de soutenir cette hypothèse ?

DIARD et TREBUCQ (2013 :6) mettent l'accent sur ces critères à savoir :

- ✓ la qualité formelle du référentiel : le référentiel favorise-t-il l'accès aux connaissances qu'il contient et la capacité des auditeurs internes à s'approprier leur contenu ?
- ✓ l'adéquation et l'efficacité des règles proposées : ces règles répondent-elles aux besoins des auditeurs internes et des diverses parties prenantes ?
- ✓ la bonne évolution des règles élaborées : comment est-il possible d'orienter ou d'amender au mieux ces règles si l'on observe des éléments le justifiant comme une évolution de la demande de service, ou celle des profits de risque ?

Au-delà de toutes ces interrogations, il faut reconnaître que d'audit interne met l'accent sur les éléments essentiels dont un service, ou mieux, une organisation de façon générale a besoin pour mieux fonctionner : une bonne organisation où chaque acteur connaît sa position et ses tâches, des règles de fonctionnements, un personnel qui doit actualiser périodiquement ses connaissances et l'existence d'une démarche critique (méthodique et systématique) afin de mieux se situer dans le travail.

Chapitre 2 : CHAMP D'APPLICATION DE L'ACTIVITE ET DU CONTROLE BANCAIRE

Selon le référentiel normatif CNCC de juillet 2003 les procédures de contrôle interne impliquent : le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables (Norme 2-301 « Évaluation du risque et contrôle interne » (FREDERIC & al, 2006 :19).

Le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) définit le contrôle interne comme « 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 suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». (FREDERIC & al, 2006 :20).

Ces définitions appliquées à la banque concernent un périmètre très vaste : l'efficacité opérationnelle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne mais également la maîtrise des différents risques attachés à l'activité bancaire.

Partageons la pensée de RENARD selon laquelle : « l'auditeur travaille dans le relatif, il améliore les choses, il ne peut garantir leur parfaite maîtrise. » (RENARD, 2010 :243)

L'audit se réfère à l'existence d'une norme, il ne dépasse jamais un certain stade où il viendrait se confondre avec la prise de décision.

L'audit est de nos jours un instrument indispensable à l'évolution des entreprises, il apporte de la valeur ajoutée dans l'organisation de l'activité par sa contribution d'amélioration du dispositif de contrôle interne.

Il s'agit dans ce chapitre de présenter le milieu bancaire que nous essayerons de cerner à travers les activités, la politique en place et le contrôle applicable (Autorités monétaires et autres contrôles) d'une part et d'autre part, de mettre en évidence le contrôle applicable.

2.1. Milieu bancaire

La méthodologie d'audit est fondée sur l'approche par les risques. Il s'agit de mettre à plat toutes les activités, tous les processus, toutes les fonctions afin d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Cette démarche, commune aux établissements bancaires et aux autres entreprises non bancaires, doit être cohérente et progressive et utiliser des outils appropriés en fonction de la nature de l'audit et des objectifs poursuivies. Le succès d'une mission d'audit est fonction de la maîtrise de ses différentes phases, du choix approprié des techniques et outils

2.1.1. L'activité bancaire

Elle est étroitement réglementée eu égard à son importance sur le plan économique et à sa responsabilité vis-à-vis des citoyens et des entreprises. Nous proposons l'étude de ladite activité à travers son organisation et la politique mise en œuvre.

2.1.1.1. L'organisation de l'activité

Cette organisation est étudiée par le biais du dispositif juridique et prudentiel en vigueur au Sénégal. Toutefois, notons que la loi bancaire au Sénégal ne s'applique pas à la Banque Centrale, aux institutions financières internationales, aux institutions publiques étrangères d'aide ou de coopération et à l'Office des Postes (OPCE). L'application de ces différents dispositifs dépend des instructions, vérifications et influences de la Banque Centrale en rapport avec les indications de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA).

2.1.1.1.1. Le dispositif juridique

Il est déterminé par les textes suivants :

- ✓ La loi n°76-52 du 09 Avril 1976 portant réglementation bancaire ;
- ✓ Le décret n° 914 du 23 Septembre 1976 fixant la procédure d'agrément, de retrait d'agrément et d'autorisation de modification des conditions d'exploitation des Banques et Etablissement Financiers ;
- ✓ le décret n°83-568 portant organisation de la Commission des Banques et Etablissements Financiers ;

- ✓ Le décret n°77-150 du 22 Février 1977 réglementation de l'ouverture et de la fermeture des guichets ou agences des Banques et Etablissements Financiers ;

Le nouveau dispositif prudentiel applicable aux Banques et Etablissements Financiers de l'UMOA à compter du 1^{er} Octobre 1991.

On pourrait ajouter une loi subsidiaire qui définit le champ d'application du Plan Comptable Sénégalais, notamment en son article 3 portant sur la réglementation de la comptabilité des Banques et Etablissements Financiers ; il s'agit de la loi du 20 Décembre 1975.

Une banque se définit par son activité. Ces activités se conçoivent et s'exercent dans un environnement normalisé. Autrement dit, les articles des textes juridiques précités, définissent la profession, les activités, l'organisation, les normes des établissements localisés au Sénégal.

La profession est définie par l'article 3 de la loi 75-52 qui stipule : sont considérées comme Banques, les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèque ou par virements et qu'elles emploient pour leurs propres comptes ou le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement.

Les activités sont définies par l'article 4 de la même loi qui dispose : sont considérées comme opérations de crédit, les opérations de prêts, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie de financement, de ventes à crédit et de crédit-bail.

Sont considérées comme opérations de placement, les prises de participation dans les entreprises existantes ou en formation et toutes acquisitions de valeurs mobilisées émises par des personnes publiques ou privées.

Les articles 7 et 9 définissent l'agrément en rapport avec la Banque Centrale. L'article 48 pose la conformité de l'organisation des Banques par rapport aux règles de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA). Les procédures de contrôle et de sanction sont prévues à l'article 50 pour les infractions à la réglementation bancaire. Une Commission est instituée par décret (Commission de Contrôle des Banques et Etablissements). Aussi, il est obligatoire pour les Banques et Etablissements Financiers d'adhérer à l'Association Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers (A.P.B.E.F).

2.1.1.1.2. Le dispositif prudentiel

Il s'agit des normes relatives à la Comptabilité et à la Finance. On ne peut parler de l'application d'un plan comptable harmonisé pour tous les établissements financiers et bancaires. Cependant, les dispositions instructives aux banques relatives à la production de divers documents comptables et statistiques existent.

Ces dispositions sont définies au Sénégal par les articles 43 à 47 de la réglementation des banques qui stipulent :

Les Banques et Etablissements Financiers doivent arrêter leurs comptes au 30 Septembre de chaque année. Ils doivent tenir à leur siège social, principal établissement ou agence principale au Sénégal, une comptabilité particulière des opérations qu'ils traitent sur le territoire de la République. Avant le 31 Décembre de chaque année, les Banques et Etablissements Financiers doivent communiquer à la Banque Centrale, selon les règles et formules-types prescrites par celle-ci :

- ✓ leur bilan ;
- ✓ leur compte d'exploitation ;
- ✓ leur compte de profits et pertes.

Ces documents doivent être certifiés réguliers et sincères par un commissaire aux comptes (agréé par le ministre chargé des Finances ou choisi sur la liste des commissaires agréés par la Cour d'Appel). Le bilan annuel de chaque Banque est publié au journal officiel de la Banque Centrale. Les Banques et Etablissements Financiers doivent dresser en cours d'exercice, des situations de leur Actif et de leur Passif selon la période et les formules-types prescrites par la Banque Centrale, les renseignements, éclaircissements, justifications et documents jugés utiles pour l'examen de leur situation, l'appréciation de leur risques, l'établissement de la liste de chèques et d'effets de commerce impayés et généralement pour l'exercice.

Le nouveau dispositif prudentiel applicable aux Banques et Etablissements Financiers à compter du 1^{er} Octobre 1991 dans la plupart des pays membres de l'UMOA, dans le cadre du renforcement de la surveillance des banques exige dans les réglementations comptables, outre la communication par chaque Banque et Etablissements Financiers, au plus tard le 31 Mars de chaque année, des documents de fin d'exercice, la publication au journal officiel et à la diligence de la Banque Centrale du bilan annuel de chaque Banque. Pour la certification, le

choix des commissaires aux comptes est désormais soumis à l'approbation de la Commission Bancaire qui pourra ainsi juger de la compétence et de la moralité des personnes appelées à certifier les comptes des banques. Pour la finance, il s'agit des normes de gestion relatives à la couverture des risques, du coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme, de la division des risques, des règles de liquidité et du ratio de structure du portefeuille.

Ces règles sont prises en application de l'article 11 du traité constituant l'UMOA. Ces règles :

- ✓ imposent aux Banques et Etablissements Financiers la constitution de réserves obligatoires déposées auprès de la Banque Centrale, le respect d'un rapport entre les divers éléments de leurs Ressources et Emplois ou le respect de plafond ou de minimum pour le montant de certains de leurs emplois ;
- ✓ arrêtent les taux et conditions des opérations effectuées par les Banques et Etablissements Financiers avec leur clientèle.

2.1.2. Les Risques liés à l'activité

Pour appréhender les risques liés à l'activité bancaire, nous nous proposons une catégorisation en deux axes dont d'une part, les risques liés à la Production bancaire et d'autre part, les risques liés aux transactions bancaires.

Les premiers sont de nature à agir directement sur la pérennité de l'entreprise. Ils sont strictement suivis par les autorités monétaires et ont une influence sur l'économie (Intégrité du système bancaire) ;

Les seconds ont sensiblement les mêmes caractéristiques, mais répondent à un souci organisationnel et juridique, un souci d'image fidèle.

2.1.2.1. Les risques liés à la production

Il s'agit entre autres :

- ✓ du risque de crédit : il se manifeste avec la défaillance d'un débiteur à honorer ses engagements (sa date) dans les conditions prévues à la suite de l'octroi d'un prêt. La concrétisation de ce risque occasionne une perte en capital, partielle ou totale, et/ou un manque à gagner en intérêt. Ce risque est également dénommé risque de signature. Il

fait l'objet d'un contrôle par les autorités monétaires ou tout crédit ayant atteint un certain plafond déjà fixé, doit être signalé à la centrale des risques (BCEAO) ;

- ✓ du risque de liquidité : c'est le risque pour un Etablissement Financier de ne pas trouver à l'échéance des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements (Lorsque la banque ne trouve pas suffisamment de ressources pour financer ses actifs). La liquidité est actuellement règlementée : les banques doivent respecter ce ratio à hauteur de 75% ;
- ✓ du risque sur les taux d'intérêt : c'est le risque dû au non adossement des ressources et des emplois (transformation). Ce risque provient des décalages d'échéances entre les Actifs et les Passifs. Il naît également lorsque les Actifs à taux fixe (Variable) sont financés par des passifs à taux variable (fixe) ;
- ✓ du risque de change : les banques réalisent des opérations de change pour le compte de leur clientèle (Crédits en devises, achat et vente de devises au comptant et à terme), mais aussi pour leur propre compte : opérations de trésorerie en devises, etc.

Dans notre environnement, le risque est faible du fait d'une couverture par la société mère (achat de devises à terme à une date déterminée). S'agissant de la CBAO, elle fait des opérations de devises.

2.1.2.2. Les risques liés aux transactions bancaires ou risques opérationnels

Ces risques découlent d'évènements intervenus qui ont une influence significative sur les transactions de la Banque donc, peuvent avoir des effets sur les états financiers.

Il peut s'agir :

- ✓ de risques de marché : les faiblesses dans le contrôle des activités du marché monétaire (activités liées aux risques ci-dessus cités) ;
- ✓ de risques de patrimoine : les fraudes sur les moyens de paiement et autres malversations ;
- ✓ de risques administratifs et comptables : ce sont des erreurs, négligences, retards et fraudes sur les opérations à traiter quotidiennement. Outre l'inefficacité, une mauvaise qualité des services, insuffisance d'organisation, absence de contrôle, etc. Ces risques sont étroitement suivis tant par les autorités monétaires que par les commissaires aux comptes (Missions de révision).

2.1.3. La politique bancaire

Il s'agit ici de décrire la fonction bancaire et la politique monétaire.

2.1.3.1. La fonction bancaire

La spécificité de la fonction bancaire réside dans la dualité de sa production. Autrement dit, la banque est productrice d'actifs financiers (Droits de créance détenus, emprunts obligataires), elle est également prestataire de services.

2.1.3.1.1. Productrice d'Actifs Financiers

Tout d'abord, notons qu'il existe une asymétrie, de préférence financière, des agents non financiers.

Cette asymétrie se traduit le plus souvent de la manière suivante :

- ✓ Les agents structurellement débiteurs (essentiellement les ménages), vont plutôt aux échéances courtes et pour des contrats peu élevés.
- ✓ L'existence d'un intermédiaire financier et sa rémunération se justifient donc par le fait qu'il assume des actifs et des passifs différenciés en termes d'échéancier, de risque et de divisibilité.

2.1.3.1.2. Prestataire de service

La production des actifs financiers ne pourrait se faire sans être accompagnée des prestations de services que fournissent également les banques. Parmi ces prestations, nous distinguons celles qui sont endogènes à la production d'Actif et celles qui sont exogènes et qui relèvent de la distribution de ces actifs.

Le premier service bancaire endogène consiste en une activité de collecte et de traitement d'informations portant notamment sur des variables de risques dont le but est d'identifier les opportunités d'investissement. Cette activité est préalable à l'allocation des fonds prêtables.

Les intermédiaires financiers sont ensuite amenés à assurer le suivi des projets afin de vérifier que le déroulement se fait bien conformément aux clauses contractuelles.

Le troisième service bancaire endogène est la gestion des moyens de paiement. Ce service apporte aux déposants une grande commodité dans leurs transactions ainsi qu'une plus grande sécurité. Il est indirectement lié à la fonction de production de monnaie de la Banque. Les Banques ont ainsi à assurer une lourde responsabilité dans le financement de l'économie puisqu'en cas de faillite de certaines d'entre elles, l'équilibre de l'ensemble de l'économie serait gravement remis en cause par une rupture au sein du système de paiement.

Assurer cette responsabilité leur impose des contraintes techniques, économiques, réglementaires et de contrôle (Aide à la décision, sécuriser les actifs).

2.1.4. La politique monétaire

Les objectifs de la politique monétaire sont de fournir à l'économie les liquidités qui soient compatibles avec le niveau de production.

Pour la réalisation de cet objectif, la Banque Centrale possède des moyens, notamment les instruments qui sont le réescompte, le taux de réescompte qui servent à la diminution voire la baisse des crédits, le plafonnement de réescompte qui est un ultime recours en cas de résistance de l'accroissement des crédits, la politique de réserves obligatoires qui consiste pour la Banque Centrale à exiger des Banques de dépôt une fraction plus ou moins importante de leurs avoirs par rapport à leur passif exigible.

La politique du coefficient de liquidité qui consiste à obliger les banques à maintenir un coefficient entre les avoirs liquides des banques et leur passif exigible (Dettes à Court Terme). Les stratégies définies pour la Banque Centrale doivent permettre un "équilibre monétaire" du système. Les orientations de politique générale prévoient que la Banque tiendra compte de l'évolution des prix de l'activité économique, de la balance des paiements et du niveau des avoirs extérieurs nets.

Le montant global des concours devra être arrêté en principe annuellement par le Conseil d'Administration. La demande de détermination du concours se fera en deux grandes parties : la première concerne les prévisions non monétaires et la seconde les prévisions monétaires et du crédit.

- ✓ s'agissant des prévisions non monétaires, leur finalité est de permettre une estimation des apports nets de capitaux financiers susceptibles d'accroître les ressources du trésor et des entreprises privées ou publiques ;
- ✓ quant aux prévisions monétaires, elles ont pour objet de déterminer successivement le niveau de la demande de monnaie à satisfaire sans compromettre l'équilibre monétaire externe et interne, c'est-à-dire les liquidités monétaires utiles. Les prévisions monétaires permettent d'évaluer les composantes des liquidités et le montant du crédit intérieur net (c'est-à-dire la création de monnaie), puis d'en déduire la situation intégrée des banques, puis la situation de la Banque Centrale.

Un contrôle rapproché est appliqué pour suivre le respect de ces dispositions, objet des propos qui suivent.

2.2. L'examen de l'activité bancaire

Ce contrôle est exercé par les autorités monétaires et aussi par d'autres compétences.

2.2.1. Le contrôle des autorités monétaires

Le secteur bancaire est assujéti à une réglementation spécifique et à un corps de règles prudentielles.

L'objectif du contrôle de ce secteur est de veiller à sa santé et à son fonctionnement harmonieux, base de la sécurité des déposants et du financement sain de l'économie. Les autorités de tutelle et notamment la Commission Bancaire et la Banque Centrale, sont chargées de s'assurer du respect par la profession bancaire de la réglementation spécifique à laquelle elle est astreinte.

L'article 13 de la convention portant création d'une Commission Bancaire procède ou fait procéder, notamment par la Banque Centrale, à des contrôles sur pièces et sur place auprès des Banques et Etablissements Financiers, afin de s'assurer du respect des dispositions qui sont applicables.

Deux types de contrôles sont à cet effet réalisés, ce sont :

- ✓ les contrôles sur pièces qui se font à l'aide des documents périodiques, situations et annexes adressées par les banques. Ces contrôles donnent un aperçu statique de la

situation d'un établissement sur la base des documents comptables confectionnés par celui-ci ;

- ✓ les contrôles sur place qui sont conduits par des inspecteurs. Leur but est de compléter les contrôles sur pièces par une information approfondie, détaillée et qualitative ayant trait aux activités, risques et leur traduction comptable.

Les contrôles peuvent avoir des objectifs limités, c'est-à-dire ne porter que sur des aspects sectoriels (risques, gestion administrative, contrôle interne, etc.) ou avoir des objectifs généraux, c'est-à-dire porter sur le respect de la réglementation bancaire.

Nous nous proposons de présenter les objectifs des contrôles, la méthode d'approche et les préoccupations des autorités monétaires.

Les objectifs attendus des contrôles sont : de porter un jugement sur la liquidité, la solvabilité et la rentabilité en rapport avec les normes de gestions définies en la matière et de s'assurer que l'établissement dispose de procédures administratives fiables, d'un système de contrôle interne efficace, des ressources en personnel, en matériel et en locaux adaptés à ses besoins.

Parlant de la méthode d'approche, la base de départ est la comptabilité. L'examen de la comptabilité et l'analyse de la balance des comptes servent de trame aux vérifications comptables, à l'examen des risques et au contrôle du respect des différentes réglementations.

S'agissant des contrôles à effectuer, ils peuvent être quantitatifs et permettent alors de vérifier la réalité des soldes comptables et qualitatifs pour apprécier la correction des classements comptables, la qualité des procédures administratives et comptables, la stricte séparation des tâches, la valeur des contrôles internes et externes, la valeur des actifs et les risques encourus, l'équilibre de la situation financière et la rentabilité de l'exploitation.

Le programme de contrôle s'articule autour des différents examens que nous allons schématiser en soulignant les zones et comptes concernés. Les examens portent sur les contrôles comptables et une analyse des risques.

2.2.1.1. Le contrôle comptable

L'examen comptable implique le contrôle des comptes en s'assurant :

- ✓ de l'existence et de la réalité des soldes ;

- ✓ de l'exhaustivité des enregistrements ;
- ✓ de la correction de l'évaluation des soldes dans le respect des grands principes classiques de la comptabilité ;
- ✓ du respect de l'indépendance des exercices.

L'analyse de la situation comptable consiste :

- ✓ à reconstituer les chiffres de la situation à partir de la balance générale interne des comptes ;
- ✓ à rapprocher le solde de chacun des comptes de la balance générale de ses éléments constitutifs ;
- ✓ à rapprocher ces éléments constitutifs des éléments de preuve dont on dispose.

Nous présentons les rubriques concernées; il s'agit :

A l'Actif :

- ✓ des comptes de trésorerie et d'opérations inter bancaires ;
- ✓ des crédits à la clientèle ;
- ✓ des autres comptes financiers ;
- ✓ des valeurs immobilisées ;
- ✓ des dépôts de la clientèle.

Au Passif :

- ✓ autres comptes financiers ;
- ✓ des capitaux permanents (Emprunt obligataire, provisions pour charges et pertes, provisions pour risques généraux, fonds garantie, fonds spéciaux, réserves, capital, comptes de charges et de produits et enfin les comptes hors bilan).

2.2.1.2. Le contrôle prudentiel

Il s'agit essentiellement du risque de signature dénommé également risque de crédit. Il convient cependant, le cas échéant, de faire état des risques de taux et de change dans le cas où ces derniers recèleraient un danger pour l'établissement vérifié.

L'objectif est de s'assurer que les concours qu'ils soient par caisse ou par signatures sont convenablement maîtrisés par l'établissement. Les principales investigations ont trait:

- ✓ à la connaissance des méthodes de distribution et de suivi de crédit ;
- ✓ aux délégations et modalités de prise de décisions ;
- ✓ aux procédures de constitutions de garanties ;
- ✓ au suivi et le contrôle des engagements ;
- ✓ à la division des risques (au niveau individuel et des secteurs d'activité) ;
- ✓ à l'efficacité du recouvrement des créances arriérées.

Il est à noter qu'un nouveau dispositif prudentiel est applicable aux banques d'où l'élargissement de l'analyse des risques à savoir :

- ✓ la règle de couverture des risques désormais définie par un rapport minimum à respecter dit rapport Fonds Propre sur Risque ;
- ✓ les politiques de risques de l'établissement sont étroitement surveillées par les autorités monétaires ;
- ✓ des normes strictes sont fixées pour les procédures de constitutions des garanties, du contrôle des engagements ;
- ✓ la réglementation sur la division des risques est réaménagée avec une nouvelle définition des fonds propres, un élargissement des risques tant au bilan, aux titres détenus et engagements hors bilan.
- ✓ Outre les crédits campagne et les crédits garantis par nantissement de marchés publics, ne sont plus exclus du champ d'application de la règle de division des risques ;
- ✓ enfin, de nouvelles règles de liquidités sont édictées. Certains autres contrôles sont réalisés dans l'activité ; ils peuvent être légaux ou contractuels.

2.2.2. Les autres contrôles

Nous limitons volontairement notre compréhension des autres contrôles dans l'entreprise à la pratique de l'Audit externe ou financier, du contrôle de gestion et de l'Audit Interne.

2.2.2.1. L'Audit financier

L'Audit financier est l'examen auquel procède un professionnel indépendant et externe à l'entreprise en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes

annuels. Ceux-ci doivent donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice. Selon BENEDICT (1986 :91) l'Audit financier aboutit tout naturellement à la certification des comptes annuels.

En effet, au Sénégal seule la certification par un commissaire aux comptes (Personne physique ou morale) inscrit à l'ordre est reconnue par la loi ; il s'agit donc d'une certification légale des comptes.

La mission de commissariat aux comptes porte :

- ✓ sur la certification proprement dite (régularité, sincérité et image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé) ;
- ✓ sur le contrôle des informations (sincérité et concordance des informations de gestion, des documents adressés aux actionnaires) ;
- ✓ sur le contrôle de la légalité (signaler à l'assemblée les régularités et les inexactitudes).

L'auditeur commence son travail en recueillant le maximum d'informations sur l'entreprise. Lors de cette phase, il s'intéresse à tous les aspects signalétiques de l'entreprise, à ses produits et aux résultats d'une part, et à la description du fonctionnement de contrôle interne d'autre part.

Selon BENEDICT (1990 : 93), il doit donc, pour émettre une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes annuels, répondre à plusieurs questions essentielles qui constituent sa démarche telles que :

- ✓ toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable ont-elles été appréhendées ? (exhaustivité des enregistrements) ;
- ✓ tous les enregistrements comptables sont-ils la traduction correcte d'opérations réelles ? (réalité des enregistrements) ;
- ✓ toutes les opérations comptabilisées durant l'exercice concernent-elles la période écoulée et elles seules ?
- ✓ Inversement des opérations concernant cette période, ne sont-elles pas enregistrées dans un autre exercice ? (Coupure des enregistrements) ;
- ✓ tous les soldes apparaissant au bilan représentent-ils des éléments d'Actif et du Passif existant réellement ? (existence des soldes) ;

- ✓ les éléments d'Actif et du Passif composant ces soldes sont-ils évalués à leur juste valeur ? (évaluation des soldes) ;
- ✓ les documents font-ils l'objet des explications et commentaires qui sont éventuellement nécessaires ? (information complémentaire).

Les réponses affirmatives à ces questions permettent à l'auditeur de penser que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle.

2.2.2.2. Le contrôle de gestion

Il peut se définir comme un ensemble de techniques et de systèmes d'information de gestion (connaissances des risques, connaissances des capitaux, etc.)

L'amélioration des performances donne l'assurance que l'ensemble de la Banque est en possession d'un outil d'information de gestion efficace et utilise ces informations dans le but d'une recherche permanente pour améliorer ses résultats.

Autant d'éléments qui donnent la certitude que la pérennité de l'établissement est mieux assurée dans un environnement de plus en plus concurrentiel et difficile.

La pratique du contrôle de gestion n'est pas fréquente dans notre environnement bancaire. La mesure des opérations dans une industrie de services est délicate, les charges indirectes non liées directement aux opérations sont trop lourdes. Cependant, dans le nouvel environnement bancaire, le contrôle de gestion va jouer un rôle clé. Il aura un statut d'avantage concurrentiel pour les établissements qui vont se doter des moyens de calcul de rentabilité, de suivi des performances et d'une organisation en centre de responsabilité.

La conception du métier, l'organisation de la fonction, la nature des outils et des méthodes susceptibles d'être développées par le contrôle de gestion dans le contexte bancaire et financier, sont loin d'être formalisées dans nos pays.

Selon PHILIPPE (1987), force est de reconnaître néanmoins les deux rôles principaux du contrôle de gestion. Il s'agit d'abord d'éclairer les managers sur :

- ✓ la clientèle et sa rentabilité ;
- ✓ les coûts de fonctionnement ;
- ✓ la gestion des effectifs ;

- ✓ la tarification ;
- ✓ les investissements ;
- ✓ la stratégie.

et ensuite d'orienter l'action des responsables par :

- ✓ un langage commun ;
- ✓ une formalisation des objectifs ;
- ✓ une responsabilisation et une motivation.

Du fait de cette difficulté ci-dessus évoquée de rencontrer le contrôle de gestion dans l'environnement bancaire sénégalais, nous tenterons de présenter brièvement ses trois principaux objectifs :

- ✓ définir des centres de responsabilisation ;
- ✓ bâtir un système d'information et de pilotage ;
- ✓ dynamiser l'organisation.

ROUACH (1990 :226), avance que «la définition des centres de responsabilité répond aux soucis de mise en œuvre de procédures techniques et organisationnelles, de systèmes de calculs des coûts et de mesure des rentabilités, de procédures budgétaires ou de tableaux de bord. Elle a comme base, la structure d'organisation de l'entreprise, sa politique édictée par la Direction Générale ».

Les centres de responsabilité ne sont pas homogènes ; par exemple, en France, on trouve les centres de profit, les centres de coûts opérationnels, les centres de services généraux et enfin les centres de structure.

La mise en place d'un système d'information et de pilotage repose sur un système de comptabilité analytique et de mesure de rentabilité, une procédure budgétaire et de planification, enfin, un système de tableau de bord.

Le système de calcul des coûts et des mesures de rentabilité conditionnent la réussite du dispositif, car permettant d'apprécier en permanence les conditions de formation du Résultat et de la rentabilité (L'activité est maîtrisée du début jusqu'à la fin).

La procédure de planification et de budgétisation, les tableaux de bord, vecteur d'une diffusion rapide de l'information, permettent la coordination de l'entreprise.

La dynamisation de l'organisation sous-entend l'utilisation des systèmes qui permettent le contrôle et qui contribuent à rendre l'entreprise plus dynamique, plus réactive et plus performante (Système de mesure des résultats, des éléments objectifs d'appréciation de la performance).

Nous pouvons noter certaines limites propres à notre environnement qui sont de nature à freiner la pratique du contrôle de gestion :

- ✓ beaucoup de banques dans nos pays ne sont que des succursales de grandes sociétés européennes, américaines, etc. L'essentiel des décisions se prend au niveau de la société mère;
- ✓ une absence de comptabilité normale ;
- ✓ un environnement socio-économique faiblement concurrentiel du fait de la passivité clientèle.

2.2.2.3. L'Audit Interne

L'Audit Interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la Direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la Direction, mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées.

Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leur responsabilité. Dans ce but, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

L'Audit Interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise. Il examine la pertinence et la sûreté du système de contrôle interne et l'efficacité de l'organisation mise en place.

Le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, il a pour but d'assurer d'un côté la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances.

L'Audit Interne décèle les problèmes et développe des recommandations aux audités qui leur apportent une solution.

L'auditeur interne dispose d'une démarche qui lui permet :

- ✓ un diagnostic sur le fonctionnement de l'entité ;
- ✓ un pronostic alertant les responsables ;
- ✓ une thérapeutique visant la sécurité des actifs et la fiabilité des informations, l'efficacité des opérations, la comptabilité de l'organisation.

Son rôle s'arrête là comme celui du médecin, c'est ensuite aux responsables de mettre en œuvre le traitement. La force de l'auditeur interne est une méthodologie qui lui permet de mettre en évidence les problèmes.

Il contribue ainsi à réduire l'incertitude dans laquelle se tient le dirigeant sur le fonctionnement réel de son entreprise.

2.2.2.4. L'Audit Interne dans la banque

La définition de cette fonction dans la banque est souvent imprécise et variable d'un établissement à l'autre.

Certaines banques distinguent :

- ✓ l'inspection générale, ayant compétence pour l'ensemble des aspects touchant aux contrôles ;
- ✓ l'Audit plus spécialement orienté vers les problèmes de sécurité des opérations et des valeurs et le respect des procédures ;
- ✓ l'inspection des crédits, chargée du respect des procédures d'octroi de crédit et d'appréciation des risques ;
- ✓ l'inspection des agences et succursales ;
- ✓ les contrôles comptables ;
- ✓ les contrôles d'agences ou de services.

Ces différents corps sont rattachés à la Direction Générale habituellement. Des tâches annexes sont souvent attribuées à l'Audit Interne dans la banque comme par exemple l'assistance ponctuelle en cas de surcharge ou retards importants. La compétence et l'expérience des auditeurs incitent à ce recours facile. Certaines autres tâches sont parfois prises directement en charge par l'Audit Interne. Ce sont la gestion des réclamations qui proviennent des clients, des banques ou des tiers et la gestion des recueils de signatures et visas autorisés.

La fonction a subi de profondes évolutions depuis quelques années.

En effet, son rôle, à l'origine était de faire des contrôles essentiellement axés sur la sécurité dans un environnement peu sensibilisé aux préoccupations de contrôle interne.

Or de nos jours, l'intégration des dispositifs de contrôle interne dans les procédures de traitement des opérations a eu pour effet de déléguer les contrôles au niveau des services opérationnels dans un mouvement de décentralisation.

Le rôle de l'Audit sera essentiellement de s'assurer que les dispositions mises en place fonctionnent correctement. Selon BERNARD(1987) «Il semble que l'on soit passé progressivement du contrôle immédiat au contrôle des contrôles».

Et SARDI (1988 : 353) abonde dans le même sens en affirmant que : « parallèlement, les objectifs de l'Audit Interne et le contenu de sa mission vont subir des évolutions significatives».

C'est ainsi qu'aux objectifs "sécurité" et respect des décisions de la Direction Générale, va venir s'ajouter l'objectif "efficacité", car quel plus grand risque pour un établissement qu'une structure inefficace ?

Aussi l'Audit "sanction" va être peu à peu remplacé par l'Audit "prévention". La prévention intervient chaque fois qu'un nouveau système ou organisation va être mis en place avant chaque lancement d'un produit nouveau ou d'une activité nouvelle pour participer à la définition de la "règle du jeu", à la mise au point des méthodes et des procédures de contrôle.

L'Audit doit avoir une attitude résolument prospective comme l'ensemble de la banque, pour déceler les nouvelles tendances, aussi bien à l'intérieur de la communauté bancaire qu'à l'extérieur. Cet ensemble d'éléments doit être analysé dans une optique risque.

Identifier les nouveaux risques, mais aussi les nouvelles techniques destinées à les contrer devient une nécessité pour adapter en permanence les dispositifs en place ou en créer de nouveaux.

L'environnement et le contrôle banque exigent de l'activité d'intermédiation, une rigueur pour sa sauvegarde. Un dispositif de contrôle à cet effet, doit répondre tant aux impératifs d'intégrité du système de sécurité des déposants, du respect de la réglementation que de la recherche du profit dans l'activité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu l'environnement bancaire d'une part, ce qui nous a permis d'explorer l'activité bancaire et la politique bancaire. Et d'autre part, le contrôle de l'activité bancaire à travers lequel nous avons étudié le contrôle des autorités monétaires dans un premier lieu et les autres contrôles dans un second lieu.

Dans ce prochain chapitre, nous traiterons de la méthodologie de notre étude.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La revue de la littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude. Ce cadre théorique ainsi dressé servira de levier pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre nos objectifs.

D'une part, elle est d'abord le résumé de la revue de littérature et d'autre part, la démarche de collecte et d'analyse des données nécessaires à la finalisation de l'objectif visé

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons élaborer le modèle de synthèse des développements théoriques fait précédemment pour avoir une vision globale de toutes les variables qui influent sur le système. Nous retiendrons, sur la base du champ de notre étude, les méthodes de travail qui en découlent.

Pour finir, nous présenterons les outils de collectes de données que nous utiliserons pour la collecte de l'information et enfin la méthode d'analyse des données. En d'autres termes, ce chapitre résumera notre méthode de travail pour la réalisation de cette étude.

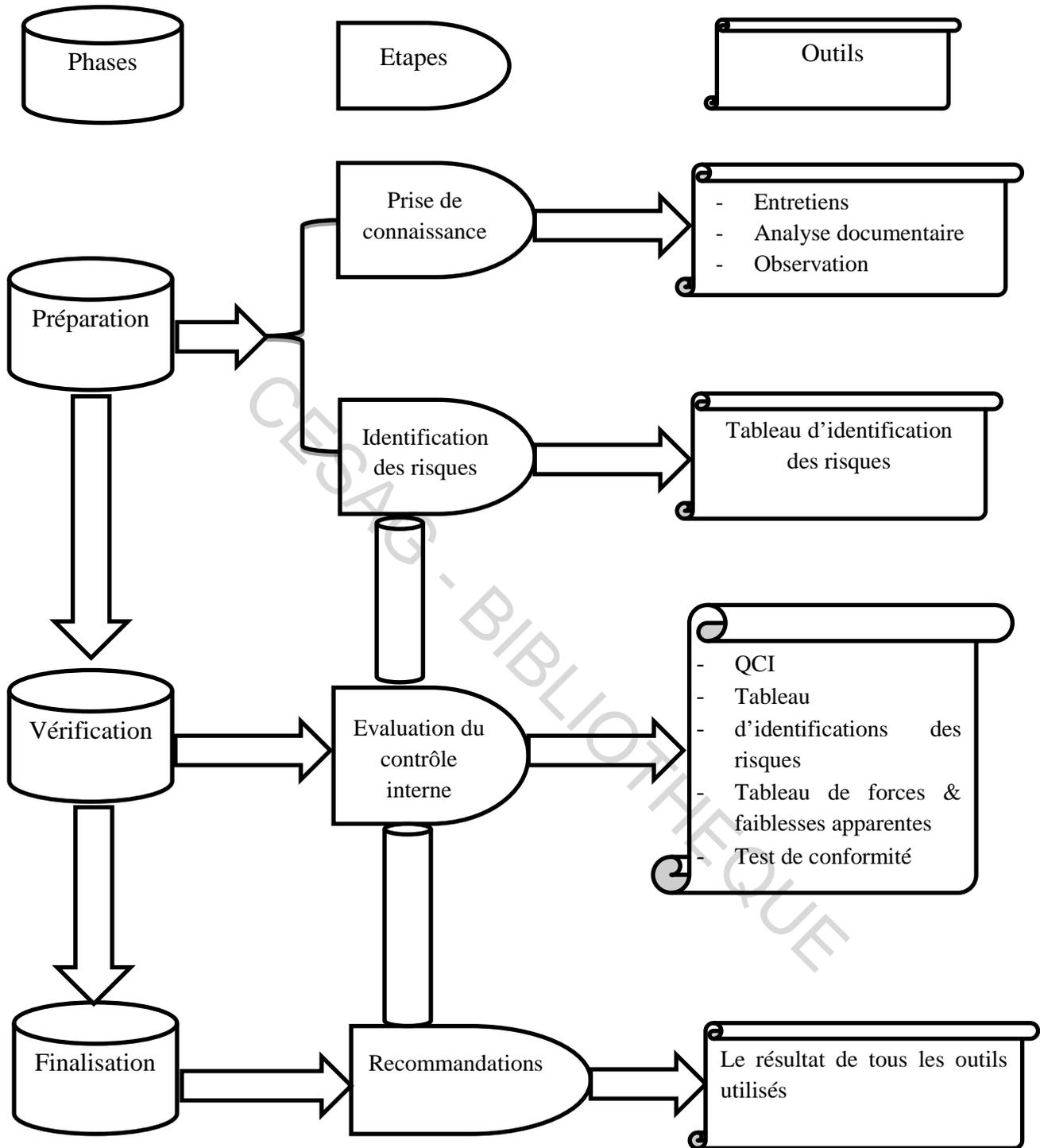
3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse résumant les différentes étapes, schématisées par la figure ci-dessous, nous autorise à interpréter la démarche de notre recherche.

Notre travail de recherche va se dérouler en trois (3) phases :

- ✓ la phase de préparation : c'est au cours de cette phase que nous allons faire une prise de connaissance générale de l'entité d'accueil à travers un examen des documents sur la banque.
- ✓ la phase de réalisation : ici nous effectuerons le travail à la banque.
- ✓ la phase de finalisation : l'objectif de cette phase sera le test des anomalies et de faire des recommandations, qui vont aider à une excellente maîtrise des affaires, à une restauration de la gestion et donc de la sécurité et des performances.

Figure 2 : Modèle d'analyse de la pratique de l'audit interne bancaire



Source : nous-même

3.2. Les outils de la collecte et analyse de données

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, au Département de l'Audit Général de la CBAO, nous échangerons avec les personnes, qui effectuent régulièrement des missions d'audit interne. Pour ce faire, nous utiliserons des méthodes différentes pour recueillir les informations nécessaires à notre documentation, qui sont : l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation, la grille de séparation des tâches, le tableau des risques

3.2.1. Les outils de la collecte de données

Cette section met en exergue les différents outils de collecte de données que nous allons utiliser pour effectuer notre étude.

3.2.1.1. L'entretien

BERTIN (2007 :281), affirme que « Les entretiens représentent une source d'information stratégique et doivent être préparés avec soin pour pouvoir en ressortir le maximum de données pertinentes. Ils sont le plus souvent semi-directifs centrés, c'est-à-dire qu'un guide d'entretien est rédigé au préalable pour servir de trame».

L'entretien a consisté à acquérir des informations sur la phase de conduite d'une mission, des forces et faiblesses de l'audit interne au sein de la CBAO, cela n'a pas été du tout facile compte tenu du caractère du métier qui s'avère confidentiel et même de la position stratégique de la banque due à la concurrence, ce qui engendre parfois une méfiance, en plus, compte tenu de la préparation du comité d'audit, le programme des responsables audit est changeant à tout moment. Cependant, nous avons pu avoir des informations lors de nos interviews.

3.2.1.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à recueillir des documents internes à l'entité en vue d'avoir une connaissance sur l'organisation de la structure et sur ses dispositifs actuels de contrôle interne. Les documents utilisés sont les suivants :

- ✓ l'organigramme : il présente l'organisation et la structure de l'entité ;
- ✓ le manuel de procédure de l'audit interne : il traite des contrôles permanents effectués au sein de l'institution (contrôle de premier niveau permanent effectué par les opérationnels, contrôle de deuxième niveau effectué par le contrôle interne,

matérialisation des contrôles, sécurité du système d'information), du contrôle social (contrôle dévolu à l'audit interne) et de l'évaluation du contrôle interne (évaluation par le comité d'audit et l'audit interne et les missions d'audits externes et d'affectation des responsabilités)

3.2.1.3. L'observation

OGIEN (2008 :454) affirme que : « l'observation physique permet d'examiner un processus ou la façon dont une procédure est exécutée par une personne. Cette méthode est adaptée dans le contrôle d'un stock significatif sous forme d'un inventaire physique. Elle permet d'examiner la réalité d'un actif tel que le montant des espèces présent dans la caisse».

3.2.2. Les outils d'analyse de données

Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude et dans le souci de recueillir le maximum d'information pour étayer notre analyse, nous utiliserons des outils adéquats tels que questionnaire de contrôle interne, le tableau d'identification des risques et le tableau des forces et des faiblesses et le test de conformité.

3.2.2.1. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

RENARD (2006 : 241), affirme que c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

Il est une série de questions sur le dispositif de contrôle interne actuel dans l'institution administrée et sur les acteurs dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de l'institution.

3.2.2.2. Le tableau d'identification des Risques

Il a consisté à identifier les zones à risques à partir d'un examen et d'analyse des données collectées. Le but final de cette phase d'identification des zones à risque est la construction d'un programme de travail non seulement en fonction des menaces mais aussi en tenant compte du dispositif de contrôle en place pour y faire face.

3.2.2.3. Le tableau de forces et faiblesse apparentes (TF fa)

Le TFfa est une approche par les risques axée sur les zones spécifiques de risque préalablement identifiées, et s'appuyant sur les forces et faiblesses du contrôle interne pour orienter les travaux est la méthode recommandée pour atteindre les objectifs d'un audit de façon pertinente et efficace (OGIEN, 2008 :456)

3.2.2.4. Test de conformité

(OGIEN, 2008 :455), dit que : «des tests de conformité permettent de valider les procédures applicables dans la banque».

Le test de conformité permet de vérifier la bonne compréhension du système bancaire en s'assurant de la cohérence du manuel de procédure qui est identique et applicable avec les procédures de l'audit interne.

Il se fait sur une ou deux opérations, ainsi, pendant notre étude de recherche à la banque, nous allons examiner les procédures afin de vérifier les tests de conformité.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de dégager la méthodologie utilisée par notre étude, de définir les outils à utiliser pour mener à bien l'étude de la pratique de l'audit interne. Il s'agira pour nous, à travers la pratique de l'audit interne, d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place en vue de déterminer l'efficacité de la structure actuelle, du contrôle interne et de la pratique de l'audit interne par rapport à l'atteinte de ses objectifs.

Conclusion de la première partie

Le secteur bancaire Sénégalais est un secteur fortement concurrentiel malgré le faible taux de bancarisation. Les banques jouant un rôle très important dans l'économie du pays, font l'objet d'une surveillance rigoureuse par la BCEAO dans le but d'éviter un risque systémique.

La pratique de l'audit interne au sein de l'activité bancaire surtout des risques, ne fait pas souvent l'objet d'études dans certaines banques du pays d'où une absence de cartographie de risques. Cela s'explique par un système utilisé par les banques qui ne reflète pas la réalité du pays.

Dans le cadre de la première partie, nous avons passé en revue le cadre de référence de la pratique de l'audit interne. Cette partie nous a également permis de savoir l'utilité d'avoir un service d'audit performant et surtout le champ d'application de l'activité et du contrôle bancaire ainsi que la méthodologie de l'auditeur interne.

Notre modèle d'analyse tiré de cette première partie, nous permettra de tester la pratique de l'audit interne dans le but d'élaborer et d'hierarchiser les risques en vue de formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II: CADRE PRATIQUE

Le cadre théorique de notre étude nous a permis de cerner les différents contours de notre sujet et de déterminer les bases de notre démarche méthodologique sur le terrain.

Dans cette seconde partie, nous procéderons à l'analyse de la pratique de l'audit interne de la Compagnie bancaire de l'Afrique Occidentale qui est notre structure d'accueil. Nous nous appuyerons sur notre modèle d'analyse retenu pour mener nos travaux. Pour ce faire, cette partie se subdivise en 3 chapitres. Le premier abordera la présentation de notre structure d'accueil : CBAO. Le second traitera de la présentation du service d'audit interne et le troisième sera consacré à l'analyse de la pratique de l'audit interne de la CBAO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE CBAO GROUPE ATTIJARIWAFI BANK

La CBAO Groupe Attijariwafa Bank est le 1^{er} groupe bancaire et financier du Maghreb et occupe le 5^{ème} rang en Afrique dans l'UEMOA. Le groupe comporte 2 500 agences au niveau du continent. C'est une banque qui rayonne à travers l'Afrique, avec 2 filiales au Sénégal, une autre en Côte d'Ivoire, au Mali, en Guinée Bissau, au Togo, en Mauritanie, au Cameroun, au Gabon, au Congo et en Tunisie. Son objectif est d'avoir une couverture régionale, globale, complète, cibler également l'Afrique Centrale et l'Afrique anglophone. Le groupe a des ambitions africaines et veut se positionner en leader.

Le nouvel ensemble s'engage à l'édification d'une grande institution sénégalaise, porteuse de progrès et de développement pour tous ses partenaires. Aujourd'hui, c'est elle qui tient tête aux autres banques internationales sur le marché sénégalais. Selon le magazine économique de référence REUSSIR.80-septembre 2013 elle a occupé la 1^{ère} place dans le classement général des 19 banques africaines en 2013.

Ce chapitre nous permettra de comprendre, son historique, sa mission, ses partenaires, ses activités et son organisation interne.

4.1. Historique

La CBAO Groupe Attijariwafa est née de la fusion entre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale et Attijari bank Sénégal le 22 décembre 2008.

Créée il y a plus d'un siècle et demi, en 1853, la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) dénommée à cette époque Banque du Sénégal, est la banque la plus ancienne de l'Afrique de l'Ouest.

Elle a, tout au long de son histoire, eu à changer de nom à plusieurs reprises : d'abord Banque du Sénégal à sa création, elle est devenue la Banque de l'Afrique Occidentale (BAO) en 1901.

En 1960, année de l'indépendance de nombreux pays africains, la BAO a 38 sièges en Afrique.

Le changement de l'environnement politico-juridique pousse alors les banques à réfléchir à leur structure.

Dans ce cadre, la BAO crée en 1965 avec la First National City Bank of New York, un nouvel établissement bancaire : la Banque Internationale de l'Afrique Occidentale (BIAO), dont le siège est à Paris et dont elle détient 51% du capital. Ainsi, elle cesse toute activité bancaire en propre et devient la Compagnie Financière France-Afrique « COFIFA ».

La BIAO s'est développée de façon globalement positive, malgré les problèmes rencontrés dans certains pays du fait de soubresauts politiques ou de campagnes agricoles déprimées jusqu'en 1975.

En 1980, la BIAO Sénégal est créée avec un capital initial de 2 milliards porté immédiatement à 3 077 M. F. CFA, l'Etat du Sénégal détenant alors 35% du capital.

En 1988, faisant suite au second choc pétrolier, à une sécheresse importante et aux difficultés rencontrées dans son management, une restructuration du capital a été menée permettant au Groupe MIMRAN de devenir actionnaire à hauteur de 10%.

En 1993, à l'occasion des 140 ans de la banque, la dénomination a changé pour devenir la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO).

Enfin, en novembre 2007, le groupe Attijariwafa bank, accompagné par ses actionnaires de référence a amorcé l'acquisition de 79.15% du capital de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) auprès du groupe MIMRAN. Cette opération a été conclue en avril 2008 suite au Conseil d'administration de la CBAO qui a constaté la recomposition du capital.

Le groupe Attijariwafa bank, par cette acquisition, réitère ainsi sa volonté de disposer des atouts nécessaires au déploiement de son projet de développement au Sénégal et dans l'ensemble des pays de la région de l'Afrique de l'Ouest. Ce développement avait d'ailleurs commencé par la création d'Attijariwafa bank Sénégal en juillet 2006, première filiale du Groupe en Afrique Occidentale, suivi par l'acquisition de la Banque Sénégal-Tunisienne (BST) en 2006 et enfin la fusion entre Attijariwafa bank Sénégal et la BST un an plus tard, donnant naissance à Attijari bank Sénégal. Le capital social de la CBAO, Groupe Attijariwafa bank s'élève aujourd'hui à 11 milliards 450 millions de francs CFA et est détenu à hauteur de 79,15% par le Groupe Attijariwafa bank (Maroc), 9% par l'Etat du Sénégal et 12% par des privés.

4.1.1. Fiche d'identité du Groupe Attijariwafa bank :

Le Groupe Attijariwafa bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, avec **plus de 4,2 millions de clients et 12 400 collaborateurs**, est une multinationale panafricaine. Présent dans 21 pays, le Groupe se donne pour priorité la proximité avec ses clients et les met au cœur de sa stratégie via son ambitieux programme de bancarisation et ses efforts d'innovation continus.

4.1.2. Situation géographique

Le siège social de la CBAO-Groupe Attijariwafa Bank est au Sénégal, précisément à la place de l'indépendance à l'immeuble SDIH. A ce jour la CBAO dispose de cent soixante agences (160).

4.2. Missions

La CBAO se fixe comme missions :

- ✓ le financement des entreprises ;
- ✓ le financement des projets d'investissement dans divers secteurs ;
- ✓ le financement du commerce international ;
- ✓ le crédit privé aux particuliers ;
- ✓ la collecte de l'Épargne.

4.3. Partenariats

Plusieurs conventions ont été exécutées par la CBAO dans le cadre de ses activités au cours des années précédentes, en vue de maintenir sa pérennité et son leadership au niveau du Sénégal.

Pour ce faire, elle a procédé à la signature de nombreuses conventions dont :

- ✓ La convention de service pour la réalisation des opérations de CBAO-Groupe Attijariwafa qui a pour but de fixer les conditions dans lesquelles les clients disposant de revenus réguliers d'origine française, peuvent solliciter à l'ouverture d'un compte spécial à la CBIP en vue de collecter ces revenus et les transférer de façon régulière et automatique vers leurs comptes à la CBAO-Groupe Attijariwafa Bank au Sénégal;

- ✓ La convention d'assistance technique entre ATTIJARIWAFI BANK ET CBAO-Groupe dont l'objet est de définir et d'organiser les modalités de mise à disposition du savoir-faire ainsi que l'assistance technique et le conseil portant sur les domaines prévus à l'article 3 et/ou de tout autre service relatif au fonctionnement interne de CBAO-Groupe Attijariwafa Bank. Le savoir-faire mis à disposition est destiné exclusivement à être utilisé par CBAO-Groupe Attijariwafa Bank. L'expertise et le conseil d'Attijariwafa Bank seront fournis par ses services compétents et/ou ses filiales ;
- ✓ Convention de prestation de services pour la réalisation des opérations de CBAO-Groupe Attijariwafa Bank de France. Cette convention, a pour but de déterminer les conditions dans lesquelles CBAO-Groupe Attijariwafa Bank donne mandat à la CBIP de traiter en son nom et pour son compte les opérations de ses clients disposant ou désirant disposer d'un compte à la CBAO. La nouveauté concerne la prise en compte du dispositif de lutte contre le blanchiment et le refinancement des activités terroristes.

CBAO-Groupe Attijariwafa Bank doit respecter les recommandations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent édictées par le Groupement d'Action Financière Internationale (GAFI), ainsi que les obligations mises à sa charge par la réglementation française.

4.4. Activités et produits offerts

Poursuivant l'amélioration de sa proximité avec les clients, le réseau de l'institution renforce chaque année son maillage. En 2014, il comprend 91 agences bancaires, 69 bureaux dédiés spécialisés dans le transfert d'argent et une succursale au Burkina Faso, au Niger et la SOFIB.

4.4.1. Activités

Les activités de la banque sont réparties en trois (3) rubriques dont :

Le service de la caisse :

- ✓ Versement/encaissements ou dépôts de fonds sur comptes à terme, d'épargne ou sur comptes de chèques;

- ✓ Exécution des ordres de paiement de la clientèle de particuliers, d'institutions, d'entreprises et de sociétés ;
- ✓ encaissements et paiements de chèques ordinaires ;
- ✓ encaissements et paiements de chèques de voyage ;
- ✓ encaissements et paiements de chèques de banque ;
- ✓ mise à disposition de fonds ;
- ✓ change manuel.

Les opérations avec l'extérieur :

- ✓ les crédits documentaires ;
- ✓ les remises documentaires ;
- ✓ les transferts à provenance ou à destination.

Le conseil et l'assistance :

- ✓ la gestion ;
- ✓ les investissements ;
- ✓ les placements en bourses ;
- ✓ Compte à terme ;
- ✓ Les projets ;
- ✓ L'organisation financière et comptable.

4.4.2. Produits offerts

Les produits que la

CBAO met à la disposition de sa clientèle sont les suivants :

Les crédits :

- ✓ les crédits aux particuliers (consommation, équipement, immobilier) ;
- ✓ les crédits de trésorerie aux entreprises, sociétés et institutions (facilités de caisses, découverts) ;
- ✓ Prêts Personnels Ordinaires ;
- ✓ le financement du commerce extérieur par les crédits documentaires ;

- ✓ le financement des créances commerciales (escomptes, avances sur marchandises, avance, ou crédits sur commandes publiques) ;
- ✓ les crédits par signature aux entreprises et société ;
- ✓ les engagements hors bilan.

Les placements :

- ✓ les placements à vue (comptes de chèques et comptes d'épargne) ;
- ✓ les placements à terme (dépôts à terme, les bons de caisse, les bons de trésor).

Les nouveaux produits :

- ✓ un service de location de coffres forts : pour sécuriser les biens physiques de la clientèle ;
- ✓ money-Gram : c'est un système de transfert d'argent rapide, sûr, efficace et moins cher, qui permet aux clients de recevoir et d'envoyer de l'argent partout rapidement dans le monde;
- ✓ la monétique : la CBAO a procédé au lancement de sa monétique le 15 août 2011 et depuis elle met à la disposition de sa clientèle différents types de cartes de retrait sur ses GAB.
- ✓ grâce à la connexion aux réseaux internationaux MASTERCARD et VISA, via le GIM-CTMI-UEMOA (Groupement Interbancaire Monétique-Centre de Traitement Monétique Interbancaire), elle met à la disposition de sa clientèle des cartes valables dans la plupart des pays du monde ;
- ✓ e-bank : permet à la clientèle de consulter ses opérations à distance ;
- ✓ Le bulletin de salaire électronique est devenu une réalité à CBAO Groupe Attijariwafa Bank depuis Juin 2012. Cette innovation est le résultat de plusieurs mois de travail d'une équipe pluridisciplinaire (Capital Humain, Informatique, Archives...) sur la dématérialisation de ce processus RH. Cette réforme fait partie de l'un des enjeux stratégiques de la Direction Générale. Ainsi, le Capital Humain s'est lancé dans une opération de changement continu afin de réduire les coûts opérationnels et limiter le temps consacré à certaines tâches administratives sans valeur ajoutée ;
- ✓ Attijariwafa Bank a mis en place en Juillet 2012 un service de traitement dédié aux Prêts Personnels Ordinaires (PPO) afin de répondre à une demande de la clientèle de plus en plus forte avec un engagement de service (délai de traitement en 48H).

L'ambition de la CBAO est de mettre en place une filière de traitement rapide et efficace des crédits à la consommation (les PPO étant la première étape), pour répondre aux exigences du marché. L'innovation apportée est la centralisation au sein d'une même entité de plusieurs fonctions majeures liées à la vie du dossier de crédit (instruction, acceptation, déblocage, recouvrement amiable, précontentieux et contentieux). Tout ceci repose sur un dispositif de contrôle permanent pour un pilotage efficace du risque ;

- ✓ CASHEXPRESS CBAO Groupe Attijariwafa Bank par le biais de la Direction Générale a entrepris en 2012 un important projet stratégique relatif à la mise en place de nouveaux produits en synergie avec le groupe. C'est dans ce contexte qu'un nouveau produit destiné au transfert local d'argent appelé Cash Express a été lancé le 10 Octobre 2012 dans le réseau CBAO Groupe Attijariwafa Bank.

L'ambition de CBAO est de se placer en leader en s'appuyant sur l'expertise interne et celle du groupe afin d'être à la hauteur des objectifs de développement et des performances attendus pour faire face aux exigences du marché.

4.4.3. Quelques chiffres clés

D'après le magazine REUSSIR (2013 :20), la CBAO est le leader sur le marché local sénégalais Avec un produit net bancaire en 2012 de 49,604 milliard de FCFA, suivi par son challenger la SGBS (48,646 milliard de FCFA), BICIS (28,918 milliard de FCFA) et ECOBANK (27,456 milliard de FCFA). Et selon ce même magazine, la CBAO vient en 1^{ère} position dans le classement suivant le résultat net de (9,125 milliard FCFA) en 2012. Ce dynamisme économique dont fait preuve la CBAO peut être démontré à travers ce tableau ci-dessous représentant l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net sur ces trois (3) dernières années.

Tableau 3 : Part de marché de 2009 à 2012⁴

Rubriques*	Part de marché en 2009	Part de marché en 2010	Part de marché en 2011	Part de marché en 2012
Ressources	24,75%	22,93%	20,59%	19,60%
Emploi	22,32%	20,69%	17,35%	17,80%

⁴ *Place SENEGAL : Statistique de données du 31 Décembre 2012 (APBEF)

Engagement hors bilan	28,94%	26,41%	15,67%	18,70%
------------------------------	--------	--------	--------	--------

Source: CBAO / rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale 2012

Tableau 4 : Chiffre d'affaires et résultat nets de 2010 à 2012

ANNEE	CHIFFRE D'AFFAIRES	RESULTAT NET
2010	43,396 Milliard	7,559 Milliard
2011	46,566 Milliard	4,196 Milliard
2012	49,604 Milliard	9,125 Milliard

Source : CBAO (2010, 2011,2012) / rapport du conseil d'administration à l'Assemblée Générale 2012

Ces chiffres en progression permanente depuis 2010, démontre des efforts constants de la CBAO pour accroître ses performances et être compétitive sur le marché. Aussi, suivant le magazine REUSSIR (2013 :12-13), il y a eu une variation des ressources et des emplois au cours de l'année comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Total des emplois et ressources de 2011 à 2012 en millions de FCFA

ELEMENTS	2011	2012	VARIATION (%)
EMPLOIS	453 767 Milliard	499 996 Milliard	+ 11,9%
RESSOURCES	492 660 Milliard	499 886 Milliard	+ 2,9%

Source : REUSSIR (2013 :13) le total bilan en 2012 est de 640 411 milliard de FCFA, ce qui a permis à la CBAO d'arriver à la 1^{ère} position dans le classement des statistiques de place de marché (sources APBEF, tableau réalisé par AFTING CONSULTING).

4.5. Organisation de la banque

En plus du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Directeur Général, du Directeur Général Adjoint en charge des supports et moyens et du Directeur Général Succursale Burkina Faso, la CBAO est structurée en dix-sept (17) directions dont :

- ✓ Directeur du pôle Entreprise ;
- ✓ Directeur du pôle Particuliers ;

- ✓ Directeur du Réseau ;
- ✓ Directeur Banque Privée ;
- ✓ Directeur PME ;
- ✓ Directeur Gestion Globale des Risques ;
- ✓ Directeur des Opérations ;
- ✓ Directeur Recouvrement ;
- ✓ Directeur des Finances ;
- ✓ Directeur Juridique et Contentieux ;
- ✓ Directeur Organisation ;
- ✓ Directeur Audit Général ;
- ✓ Directeur Audit Informatique ;
- ✓ Directeur Capital Humain ;
- ✓ Directeur Informatique ;
- ✓ Directeur Développement Produits et Marchés ;
- ✓ Directeur Contrôle de Gestion Stratégie.

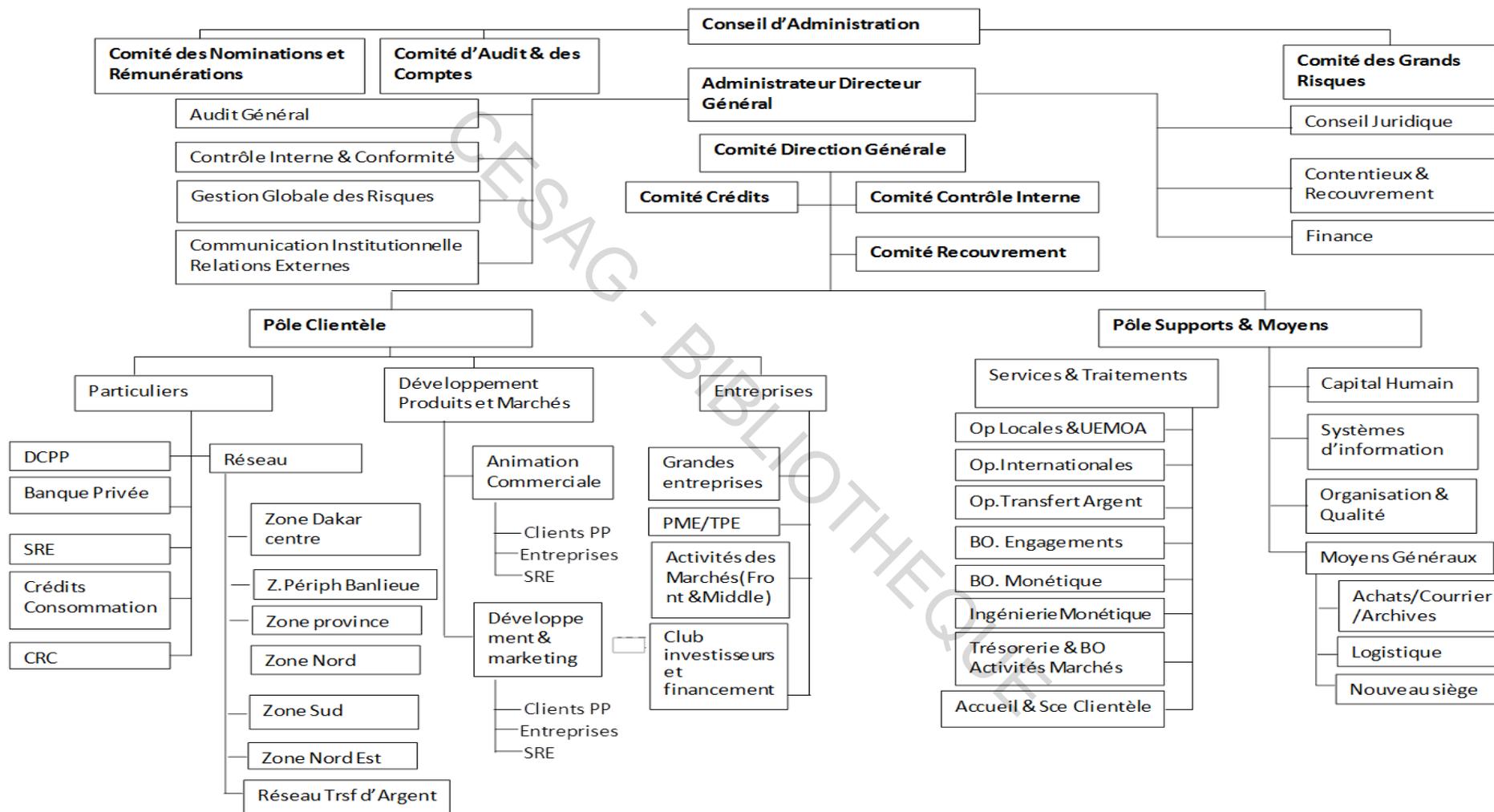
Cet organigramme nous présente de façon simplifiée, la hiérarchisation de la CBAO ci-dessus

4.6. Le Comité d'audit

Composé d'administrateurs non-dirigeants, ce comité a pour mission d'assurer le suivi des domaines liés à la maîtrise des risques, à l'audit, au contrôle interne, à l'information comptable et à la conformité. En cas de besoin, le Comité peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'Audit peut entendre les Responsables des services de contrôle interne, donner son avis sur l'organisation de leurs services et être informé de leur travail.

Figure 3 : Organigramme de la CBAO



Source : CBAO (2014)

Chapitre 5: PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA CBAO SENEGAL

L'Audit Interne dans les activités de la Banque doit s'assurer du bon fonctionnement, de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de la politique définie par la Direction Générale. C'est donc un outil de direction qui prend part à l'accomplissement des objectifs de l'organisation et à son unité.

Notre thème, dans cette partie du présent rapport, est d'abord de comprendre le dispositif de sauvegarde du patrimoine mis en place par le biais de la présentation de l'organisation, des objectifs de la Direction de l'Audit Général et la méthode d'approche et les techniques utilisées, pour ensuite dégager les résultats obtenus et les observations tant au niveau interne qu'externe de ladite banque.

Mais puisque notre étude porte sur les activités de la CBAO, nous essayons tout d'abord de faire le point sur sa présentation.

5.1. Création, mission, outils, ressources et pouvoirs

Les points suivant seront développés à travers des sous sections afin de mieux les cerner: la création, la mission, les ressources et pouvoir.

5.1.1. Création

A travers l'acquisition de CBAO et la fusion par voie d'absorption d'Attijari bank Sénégal, le 22 décembre 2008 sous l'appellation de Contrôle Général, le service de l'audit de la CBAO vient répondre à un double besoin : d'un côté les exigences de la commission bancaire et de l'autre la nécessité, pour toute entreprise qui se veut sérieuse et pérenne, de se doter d'une structure capable de maîtriser ses risques et d'assurer la création de la valeur ajoutée.

Il répond désormais au nom de la Direction l'Audit Général, et depuis sa création jusqu'en 2014, les agents du service d'audit qui se sont succédés, avec l'arrivée du nouveau Responsable de cette Direction, l'accent est mis sur le professionnalisme dans l'exercice du métier d'audit par la constitution d'équipes d'auditeurs de formation ou de métiers parallèles (spécialités gestion)

5.1.2. Missions

L'Audit Interne a pour mission générale d'exercer un contrôle périodique de toutes les directions et services de l'institution de manière à apprécier s'ils accomplissent correctement leurs tâches de protection des biens, d'enregistrement des informations, de contrôle et de prévision, en conformité avec la politique de management définie par la Direction Générale et en harmonie avec les objectifs de la CBAO et les normes administratives habituelles. Aussi, de veiller à :

- ✓ l'application des principes économiques et au contrôle de l'efficacité des fonctionnements du dispositif interne ;
- ✓ l'application de la politique de management dans le respect des principes d'objectivité, d'intégrité, de compétence et de confidentialité par des missions de conseil ;
- ✓ attirer l'attention de la Direction Générale sur tout événement de nature à compromettre le bon fonctionnement de la banque en termes de détournement, de vol, d'irrégularité et fraude portant sur les fonds.

5.1.3. Les outils et ressources employés par le service d'audit interne

5.1.3.1. Les outils employés

Au cours de notre passage au service de l'audit interne de la CBAO, nous avons pu avoir une idée des outils employés par ce service qui sont les suivants :

- ✓ les sondages statistiques ou requêtes ;
- ✓ les interviews ;
- ✓ les rapprochements ;
- ✓ l'observation physique ;
- ✓ la grille d'analyse des tâches ;
- ✓ le questionnaire de contrôle interne ;
- ✓ le recoupement ;
- ✓ le canevas d'audit ou programme de travail.

5.1.3.1.1. Les sondages statistiques (les échantillonnages)

Les sondages sont régulièrement utilisés par les auditeurs lorsqu'un contrôle exhaustif s'avère impossible. L'auditeur utilisera la technique des sondages dans la sélection des tiers faisant

l'objet d'une procédure de confirmation ou de circularisation puis dans la sélection des références à contrôler lors d'un inventaire physique. Les outils suivants sont utilisés ce sont :

- ✓ une application (TOAD/SQL) d'extraction de données sous oracle ;
- ✓ une plateforme de cotation des risques des agences, centres d'affaire, engagements, développée sous Microsoft Excel ;
- ✓ une base de données de l'ensemble des recommandations formulées depuis 2010.

5.1.3.1.2. Les interviews

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment. Mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

5.1.3.1.3. Les rapprochements

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le *cross control*.

Par exemple :

- ✓ Effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- ✓ Stock comptable et stock réel ;
- ✓ Vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère ;
- ✓ Entrées et sorties dans les bureaux et état des heures supplémentaires.

C'est dans l'utilisation de ces techniques de rapprochements que l'auditeur interne va faire preuve d'imagination pour aller chercher les réponses à son questionnaire de contrôle interne là où on ne saurait les soupçonner.

5.1.3.1.4. L'observation physique

L'observation physique est une technique utilisée par l'auditeur. Elle permet le constat immédiat du phénomène ou processus étudié. Par exemple : La présence des agents à la

banque. L'auditeur fait ce travail par observation physique ou en regardant la liste des présences.

5.1.3.1.5. La grille d'analyse des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Ces documents reflètent une situation à une date donnée. Il en est de même de la fiche de poste, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler, sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

5.1.3.1.6. Le questionnaire de contrôle interne

Les questionnaires de Contrôle Interne ont pour objet d'évaluer la vulnérabilité du dispositif de Contrôle Interne et donc, par défaut, sa fiabilité. Ils ont été élaborés par l'équipe projet lors de la phase d'analyse de l'existant et sont enrichis par la matière issue des séances de créativité.

Ils sont également un «prétexte à réflexion » destiné à identifier les principaux résumés de sécurité, réellement efficaces et déjà mises en revue.

5.1.3.1.7. Le recoupement

Le recoupement qui consiste à écouter la version de deux personnes différentes pour parvenir à un même constat. En d'autres termes, partir de différentes sources pour aboutir à un même résultat.

5.1.3.1.8. Canevas d'audit ou programme de travail

Le programme de travail a pour objectif de définir la nature, le calendrier, le champ et l'ampleur des procédures d'audit à mettre en œuvre pour l'application du plan de mission.

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors

de la mission. Il doit être approuvé avant sa mise en œuvre et les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

5.1.3.2. Les ressources employées

Le service de l'audit interne de la CBAO, emploie les ressources suivantes :

- ✓ Les ressources techniques;
- ✓ Les ressources humaines ;
- ✓ Les ressources financières ;
- ✓ Les ressources matérielles ;
- ✓ Les ressources technologiques.

5.1.3.2.1. Les ressources techniques

Dans sa quête de recherche perpétuelle de performance, la CBAO s'est dotée de moyens conséquents en vue de faire face à la concurrence dans le secteur bancaire, et ce, à travers :

- ✓ un manuel de procédures ;
- ✓ les textes, circulaires et règlements de la BCEAO et de l'UEMOA ;
- ✓ la charte d'audit ;
- ✓ la cartographie des risques ;
- ✓ le plan d'audit.

- **Le manuel de procédures**

Le Service d'Audit Interne dispose, pour sa documentation sur les procédures de l'organisation, de manuels de procédures formalisant les opérations réalisées par la banque. Ces manuels sont édités et mis à jour régulièrement par le Service Organisation en ligne et accessibles à tout le personnel.

- **Les textes, circulaires et règlements de la BCEAO et de l'UEMOA**

Le métier de la banque est soumis à des règles dictées par la BCEAO et les circulaires de la Commission Bancaire de l'UEMOA. Les auditeurs internes utilisent comme moyen d'audit les textes règlementaires et circulaires émanant de ces organes afin d'accomplir certaines

missions, ce sont des guides. Ils permettent de s'assurer de la conformité bancaire en matière d'exécution de certaines opérations de banque.

- **La charte d'audit interne**

Elle définit le rôle, les pouvoirs et les objectifs de l'Audit Général. Elle précise ses modalités d'organisations et de fonctionnement, ainsi que de communication des résultats de ses travaux. Elle comporte huit (8) points à savoir :

- ✓ les missions et les périmètres d'interventions ;
- ✓ l'indépendance et pouvoir ;
- ✓ les responsabilités et organisations ;
- ✓ les ressources et moyens ;
- ✓ les règles générales de diffusion des rapports et de suivi des recommandations
- ✓ l'animation et coordination des audits ;
- ✓ le devoir d'alerte ;
- ✓ les règles d'éthiques et de déontologie.

Elle est établie par référence à la circulaire N°003-2011/CB du 04 Janvier 2011 relative à l'organisation du système de contrôle interne des Etablissements de crédit, à la charte d'audit du groupe Attijariwafa Bank et aux normes professionnelles de l'audit définies par l'Institut des Auditeurs Internes.

La présente charte s'applique à l'Audit Général de CBAO groupe Attijariwafa Bank (Audit des Services et Inspection). Elle peut tenir lieu de charte d'audit pour toutes les filiales de CBAO. Dans le cas où certains de ces établissements disposeraient de leurs propres chartes d'audit, celles-ci devront être cohérentes avec les principes et les règles définies par la présente charte, tout en intégrant les dispositions particulières qui leur seraient propres. La présente charte a été approuvée par le Comité d'Audit du 01 Février 2011 et ratifiée par le Conseil d'Administration du 04 Février 2011.

- **La cartographie des risques**

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques.

• **Le plan d'audit**

La planification des missions d'audit est faite chaque année selon un programme triennal. Le plan d'audit est élaboré par les Responsables de l'Audit Général et validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Cette planification est faite en fonction du niveau des risques de chaque entité. Cette notation se fait selon deux (02) dimensions : la qualité du contrôle interne et le niveau du risque du thème d'audit. Le tableau ci-dessous montre les différents niveaux de cotations selon les axes.

Tableau 6 : Echelle de Cotation

Qualité contrôle interne	1	Satisfaisant : Risques maîtrisés. Le dispositif de contrôle interne fonctionne conformément aux attentes et permet par conséquent une gestion raisonnable efficace et sécurisée des traitements et des activités. Un petit nombre d'améliorations sont requises.
	2	Perfectible/Convenable : Risques assez bien maîtrisés dans l'ensemble. Bien que le fonctionnement du dispositif de contrôle interne soit convenable, quelques faiblesses ou lacunes sont constatées dans la conception et/ou respect des procédures et/ou des contrôles clés, dont certaines nécessitent un suivi par les responsables de l'entité auditée.
	3	Reserve significative : Risques insuffisamment évalués ou peu maîtrisés. Des faiblesses ou lacunes importantes ont été relevées dans différentes composantes des procédures et/ou des contrôles, donnant naissance à une fragilité globale du dispositif de contrôle interne. Un pilotage rapproché doit être engagé par la Direction de l'entité auditée pour corriger les insuffisances significatives relevées.
	4	nsatisfaisant : Des risques majeurs non maîtrisés, compromettant la sécurité et la continuité des traitements. Des lacunes significatives dans le dispositif de contrôle interne ont été identifiées, pouvant même donner naissance à des pertes financières et/ou à l'exposition à des risques significatifs. Des plans d'actions correctifs doivent être rapidement mis en place et suivis de façon rapprochée par les responsables de la Direction concernée.
Niveau du risque	4	Le risque est jugé élevé dans ce thème d'audit
	2	Le risque est jugé modéré dans ce thème d'audit
	1	Le risque est jugé faible dans ce thème d'audit

Source : DAG, rapport d'audit interne, 2013

La note du thème d'audit est obtenue en faisant le produit de la qualité du contrôle interne et le niveau du risque. Lorsque cette note est élevée, le thème sera reconduit dans le plan de mission de l'année suivante. Mais lorsque cette notation est faible, le thème sera programmé ultérieurement.

5.1.3.2.2. Les ressources humaines

La fonction d'audit interne est exercée par tous les auditeurs qui sont au nombre de quinze (15) personnes, tous titulaires d'un diplôme universitaire de niveau Bac+5.

Les principales préoccupations à ce sujet sont :

- ✓ D'avoir un droit de regard couramment sur le niveau de compétence et des séminaires de formations des collaborateurs ;
- ✓ De veiller également à la qualité au sein du service, par recherche perpétuelle la motivation des collaborateurs.

5.1.3.2.3. Les ressources financières

Les besoins de la Direction sont émis par le responsable lors de l'élaboration du budget, qui est fait annuellement. Le budget des auditeurs comporte les rubriques suivants : Fournitures de bureau, matériel informatique, frais de missions, formation continue etc.

5.1.3.2.4. Les ressources matérielles

La Direction l'Audit Général dispose de bureaux équipés en mobiliers et matériels, des appareils de télécommunications (téléphones), d'ordinateurs portables, d'une imprimante réseaux multifonctions (scanner, photocopieuse envoi de fichiers).

5.1.3.2.5. Les ressources technologiques

Dans le but de rendre le travail attractif, et d'emmener le personnel à plus de rendement, en un laps de temps, la CBAO s'est dotée d'un réseau d'internet et intranet de haut débit dynamique (échanges) interne et externe.

5.1.4. Pouvoirs

La responsabilité des fonctions de contrôle interne au sein de la banque est confié à deux entités distinctes, directement rattachées à l'Administrateur Directeur Général et dont les tâches s'établissent comme suit :

5.1.4.1. Audit Général

L'Audit Général aide le Management, et à travers lui la Banque, 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.

Sa mission est de s'assurer du bon fonctionnement et de l'efficacité des dispositifs de contrôle à travers des évaluations régulières et des missions ponctuelles ou thématiques.

L'Audit Général de CBAO Groupe Attijari Bank Sénégal bénéficie d'un accès illimité à toutes les fonctions, documents, informations et procédures, dans la mesure nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Il peut s'entretenir avec tout membre du personnel de la banque, quels que soient son grade et sa fonction, et assister aux réunions.

5.1.4.1.1. Tâche de l'Audit Général

L'Audit Général a pour tâches principales, au moyen notamment de revues internes qui ont lieu sans préavis et à intervalles irréguliers :

- ✓ de s'assurer de l'adéquation du système de contrôle interne et de l'organisation interne, d'étudier et de proposer des améliorations sur le plan de l'exploitation et de l'organisation ;
- ✓ de vérifier si les dispositions statutaires et réglementaires, ainsi que les procédures et directives internes sont suivies ;
- ✓ d'attirer l'attention de la Direction Générale sur les faits contraires aux dispositions légales, statutaires et réglementaires ou qui comportent des risques particuliers.

La commission bancaire définit les règles de vérifications auxquelles le service d'audit interne est astreint de se conformer à savoir :

- ✓ de faire des recommandations récurrentes et de les transmettre ainsi que les sujets sensibles détectés aux supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ de participer à la création de la valeur ajoutée en apportant un diagnostic au sein de la banque ;
- ✓ de veiller particulièrement à l'instauration de la charte d'audit ;
- ✓ de veiller à l'application des procédures;
- ✓ de veiller principalement aussi, à la constitution du plan d'audit.

5.1.4.2. Contrôle Interne et Conformité

La fonction Contrôle et Conformité représente le second niveau du système de contrôle interne. Elle est indispensable de la fonction audit mais entre dans le champ d'investigation et de contrôle de cette dernière. Elle est assurée par une structure indépendante rattachée à l'Administrateur Directeur Général.

Sa mission est de mettre en place le dispositif de contrôle interne et de s'assurer de la conformité des pratiques et des décisions par rapport aux normes du groupe. Le Contrôle Interne et Conformité veille de façon permanente à ce que les responsables des différentes entités de la Banque exercent les contrôles et vérifications qui font partie de leurs fonctions et qu'ils doivent impérativement effectuer ou faire effectuer.

Pour les besoins de cette mission, le Contrôle Interne et Conformité a la prérogative de prendre connaissance de tout document et de mener des investigations à tous les niveaux de l'activité et dans tous les domaines. Il est autorisé à se faire remettre tout document et tout dossier, à accéder aux services et structures de la Banque, à prendre acte des PV et contact avec les responsables et gestionnaires sans qu'il lui soit opposé le secret professionnel, et ce, quel que soit le degré de confidentialité de l'information demandée et du document requis.

5.1.4.2.1. Tâche du Contrôle Interne et Conformité

Le Contrôle Interne et Conformité a pour tâches principales, de veiller :

- ✓ au contrôle quotidien des opérations ;
- ✓ à la lutte contre le blanchissement ;
- ✓ au traitement des opérations douteuses (Monétique)
- ✓ au traitement des réclamations ;

- ✓ à la gestion des codes PIN (Monétique)
- ✓ à la gestion des habilitations ;
- ✓ aux échanges de clés SWIFT, Téléx et gestion de la sécurité SWIFT
- ✓ à la création et l'habilitation des agents à l'environnement SWIFT (RSO)
- ✓ à la gestion des archives ;
- ✓ aux inventaires périodiques des stocks et valeurs et contrôle des caisses ;
- ✓ à la surveillance des contrôles délégués
- ✓ à la déclaration des conditions de banque.

5.1.5. Attributions

5.1.5.1. Auditeur Général

Il élabore la charte, procède à la planification des missions et veille à leur bonne exécution.

Il participe également aux travaux de contrôle et élabore, en relation avec les membres de son équipe, les rapports, notes de service et mémorandums. En sus de ces tâches, l'Auditeur Général a en charge les relations avec les organes de contrôle et les auditeurs externes.

5.2. Organisation du service d'audit

Le service d'audit est rattaché à la Direction Générale, ce qui lui confère une véritable indépendance vis-à-vis des autres services.

5.2.1. Le rattachement

A travers l'organigramme, nous avons pu voir que la direction d'audit comprend l'Auditeur Général et Adjoint Auditeur Général qui sont rattachés hiérarchiquement à l'Administration Direction Générale et tous les rapports de missions lui sont soumis. Ce rattachement lui confère tous pouvoirs et une indépendance vis-à-vis des autres services dans l'exécution de ses missions. Cependant, le responsable de l'audit a accès au Conseil d'Administration en cas de divergence avec la Direction Générale ou d'atteinte à son indépendance. Il est composé de deux (2) départements qui sont :

- ✓ le Département de l'Audit des Services ;
- ✓ le Département de l'Inspection ;

5.2.1.1. Le Département de l'Audit des Services

Ce Département a en charge l'Audit des différents services centraux de la Banque. Mission qu'elle partage avec le Responsable de l'Audit Général. Elle s'occupe également, en rapport avec l'Auditeur Général des missions d'évaluation.

Il est essentiellement chargé de l'amélioration des performances. En dehors des missions prévues par le planning d'audit, il est chargé de veiller :

- ✓ à l'application des procédures par l'ensemble des services de la banque ;
- ✓ à la signalisation des différentes zones de risques devant aboutir à des recommandations pertinentes ;
- ✓ à la mise en place du dispositif de sécurité et de vérification des portefeuilles et l'examen des risques potentiels.

5.2.1.2. Le Département de l'Inspection

Le Département a en charge l'audit du réseau d'agences, des filiales et le traitement des affaires spéciales ou des réclamations d'envergures, ce sont :

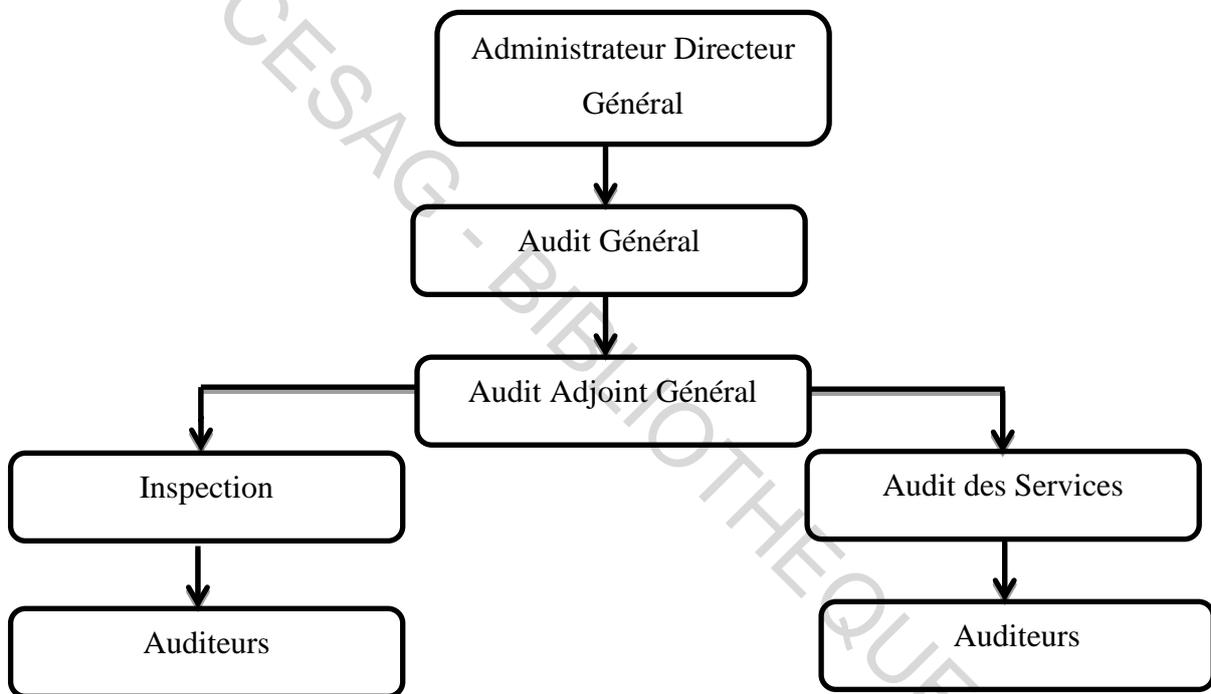
- ✓ les missions spéciales portant, sur les détournements, malversation, erreur de caisse, vol de fonds, irrégularité et fraude qui doivent faire l'objet d'une investigation profonde ;
- ✓ l'archivage des rapports de la banque ;
- ✓ la vérification du réseau et des agences ;
- ✓ l'arrêté de caisse ;
- ✓ le contrôle des pièces comptables ;
- ✓ la restauration des actifs de la banque ;
- ✓ recouvrement d'information ;
- ✓ de la remise en ordre de la situation ;
- ✓ recommandation ;
- ✓ les missions de fonctionnement de services et d'agences au niveau des filiales.

5.2.2. Organigramme

L'Audit Général de la CBAO est subdivisé en deux (02) services : l'Inspection et l'Audit des Services avec un responsable à la tête de chaque service. La Direction est composée de quinze (15) agents, y compris le responsable de l'Audit Général rattaché à l'Administrateur Directeur Général.

L'Audit Général, comme nous le montre l'organigramme ci-après, dépend hiérarchiquement de la Direction Générale.

Figure 4 : Organigramme détaillé de l'entité : Audit Général



Source : CBAO (2014)

5.2.3. L'organisation interne du service d'audit

Les rapports de l'Audit Général sont des rapports contradictoires. Après recueil des commentaires des Services audités, ils sont soumis à l'Administrateur Directeur Général qui devra, en connaissance de cause, décider de la prise en compte ou non des recommandations de l'Audit Général.

Parallèlement à ces rapports produits à l'attention du Management de la banque, l'Audit Général émet périodiquement des rapports à l'attention de la Commission bancaire (rapport

sur le Contrôle Interne et la revue semestrielle du portefeuille) et du Comité d'Audit de la banque (rapport trimestriel au moins deux fois par an).

Le Responsable de l'Audit Général siège au Comité d'Audit de Attijari Bank et en assure le secrétariat.

Il se donne ainsi les moyens de mieux œuvrer pour s'assurer :

- ✓ de la fiabilité et l'exhaustivité de l'information produite ;
- ✓ de la conformité des politiques, plans et procédures par rapport aux lois et réglementations bancaires ainsi qu'au respect des engagements contractuels ;
- ✓ de la sécurité physique et opérationnelle, la prévention de la fraude, la protection des actifs et autres valeurs de la banque ;
- ✓ du correct fonctionnement du dispositif de contrôle permanent et son aptitude à maîtriser les risques de la banque ;
- ✓ de la détermination des points de contrôles fondamentaux ainsi que des principaux responsables de ces contrôles.

L'Audit Général exerce des activités de contrôle lors de ses diverses missions et également sur place. La Direction l'Audit Général de la CBAO dispose d'une équipe d'auditeurs de formations supérieures. Ils sont tous dotés d'une compétence technique et managériale.

5.3. Le fonctionnement du service d'audit interne

L'accomplissement des missions d'audit sont effectuées sur demande de la Direction Générale. Suivent un plan d'audit triennal validé soumis à la validation de l'Audit général Groupe de Attijariwafa bank et à l'approbation de l'Administrateur Directeur Général de CBAO et du Comité d'Audit. L'ensemble des entités et objets auditables sont passés en revue au moins une fois au cours d'un cycle d'investigation. Selon le cycle d'investigation, toutes les agences doivent être auditées au moins une fois de façon triennale. La Direction Générale fait une planification de cinq (5) ans pour les services. Le service d'audit interne effectue des missions de fonctionnements de service, d'agence et des missions d'inspections.

Les missions d'inspections sont diligentées par l'Inspection, logée au sein de l'Audit Général. Ces missions, encore appelées affaires spéciales, portent généralement sur des détournements ou des cas de fraudes décelés lors d'une mission d'audit, d'une mission de contrôle interne ou

d'une réclamation d'un client... Tandis que les missions d'audit (fonctionnement de service, ou d'agence) sont effectuées de façon périodique.

Les auditeurs participent presque tous au moins à l'une de ces trois missions car l'objectif est de les rendre polyvalents. En cas d'absence d'un auditeur par exemple pour l'accomplissement d'une mission de fonctionnement de service, il y a une continuité du travail.

5.3.1. La préparation de l'audit

Le responsable de l'Audit Général est chargé de convenir de la date réelle de l'audit avec le collaborateur qui doit le mener.

5.3.1.1. Planification concrète de l'audit

L'auditeur procède à une évaluation précise des risques et identifie les sources potentielles pour l'obtention d'informations probantes. Ces informations permettent de définir les objectifs généraux et détaillés de l'audit ainsi que la nature et l'ampleur des tests à effectuer pour les atteindre.

5.3.1.2. La collecte des documents nécessaires

Pour chaque audit entrepris, l'auditeur interne établit un plan d'enquête et rassemble au préalable un certain nombre de documents afin que l'audit se déroule le plus efficacement possible. Ces documents peuvent également être demandés pendant l'audit même. Il s'agit particulièrement :

- ✓ des objectifs du département qui doit subir l'audit ;
- ✓ de l'organigramme de l'entité qui doit subir l'audit (si nécessaire) ;
- ✓ des fonctions et responsabilités (descriptions des fonctions) ;
- ✓ des procédures et instructions (questionnaire d'audit) ;
- ✓ du rapport précédent.

5.3.1.3. Exécution de l'audit

Le but est de rechercher les manquements par rapport aux accords écrits (procédures, instructions de travail,...) afin de remédier à la situation. L'équipement et les moyens sont également examinés.

Par la même occasion, on recherche les points dans le département qui pourraient être améliorés. Au cours de l'audit, l'auditeur interne examine si les mesures correctives prises qui sont mentionnées dans le rapport d'audit précédent sont efficaces ou non.

Pour cela, deux types d'audit sont généralement effectués à CBAO Attijari Bank : l'audit interne de régularité- conformité et l'audit interne d'efficacité ou opérationnel.

5.3.1.4. Rapport d'audit

Un rapport doit être établi à la fin de chaque mission audit ; il faut y mentionner :

- ✓ l'entité auditée ;
- ✓ la date et la durée de l'audit ;
- ✓ les anomalies et les manquements qui ont été constatés ;
- ✓ les recommandations concernant les mesures correctives à apporter ;
- ✓ les constatations concernant l'exécution et l'efficacité des mesures correctives prises précédemment.

A la réception du rapport d'audit, le responsable de l'Audit Général vérifie si le rapport a été clairement établi et s'il est complet.

Le projet de rapport est ensuite envoyé au responsable de l'entité auditée dans le cadre d'une procédure contradictoire, pour recueil de ses observations et commentaires. La réponse de l'entité auditée est intégrée au rapport d'audit qui est transmis à titre de rapport d'audit définitif à l'entité auditée, à la hiérarchie et à la Direction Générale.

5.3.1.5. Suivi de l'audit

Au cours de la réunion de synthèse avec le responsable de l'entité auditée et la Direction Générale, les constatations de l'audit sont abordées. Des dispositions sont prises et en même temps, une date limite est fixée pour les actions d'amélioration à entreprendre.

Des mesures sont engagées par les responsables de l'entité auditée en vue de corriger les faiblesses de contrôle interne observées et d'y apporter les améliorations qui s'avèrent nécessaires. La mise en place des plans d'actions est assurée par le responsable de l'entité auditée et fait l'objet d'un suivi par l'Audit Général.

Tableau 7 : Missions d'Audits : Exigences minimales

Audit des agences	Au moins 02 interventions par agences au cours de l'exercice
Audit des services <ul style="list-style-type: none"> ✓ opérations locales ✓ opérations internationales ✓ analyse du risque ✓ service juridique ✓ exploitation ✓ organisation et systèmes d'information ✓ moyen généraux ✓ secrétariat des engagements ✓ ressources humaines 	Au moins 01 intervention par Département au cours de l'exercice
Révision des comptes	Au moins 01 intervention au cours de l'exercice

Source : CBAO

5.3.2. La planification des missions d'audit interne

Les missions à la CBAO font l'objet d'une planification triennale préalable avant leur réalisation. Cependant, la CBAO dispose d'une cartographie des risques pour planifier ses missions.

La planification d'une mission et l'équipe habilitée à exécuter la mission d'audit est définie par le responsable encore appelé superviseur. Cette planification dépend de la nature de la mission compte tenu de l'étendue entre les missions en termes d'appellation. Ensuite le chef de mission et son équipe se réunissent pour élaborer un plan de travail concernant la mission et arrêter la durée. C'est à l'issue de ce plan de travail que les tâches sont réparties entre les

collaborateurs et chaque membre de l'équipe est astreint à faire des recherches préalables sur la partie du domaine à auditer qui lui revient.

Au-delà, de ce qui a-t été dit, il arrive le plus souvent que pour une mission de fonctionnement de service ou d'agence, il existe un canevas compte tenu de la fréquence ou des missions précédentes réalisées. Cependant, il n'y a pas de norme de référence prédéfinie pour les missions d'inspection du fait de la spécificité même de la mission.

5.3.3. Les activités de l'audit interne

Les activités de l'audit interne se résument ainsi, à :

- ✓ des missions de fonctionnement de services ;
- ✓ des missions de fonctionnement d'agences ;
- ✓ des missions d'inspections ;
- ✓ des missions de suivi de recommandations.

5.3.3.1. Les missions de fonctionnements d'agences

Les missions de fonctionnement concernent la revue périodique du fonctionnement d'une agence. Elles se déclenchent après validation du plan d'audit annuel.

Lors d'une mission de fonctionnement les thèmes ci-après sont passés en revue :

- ✓ l'organisation ;
- ✓ la sécurité des opérations ;
- ✓ la revue des règles de sécurité ;
- ✓ la gestion administrative ;
- ✓ la gestion commerciale ;
- ✓ la gestion comptable.

Ces thématiques sont réunies suivant trois piliers : Pilier procédural, Pilier Comptable et Pilier Contrôle Interne et organisationnel. Chaque pilier a pondération pour la cotation d'ensemble en termes de risque.

Ces revues ont pour objet de voir le niveau de risque d'une entité, afin de pouvoir formuler des recommandations pour la maîtrise.

5.3.3.2. Les missions de fonctionnement de service

Le plan d'audit de la CBAO intègre les missions prévues pour les services centraux (services, départements, directions, ...). Il va plus loin en intégrant tout objet et processus auditables. Autrement dit, lors de cette mission le responsable de l'entité est informé pour la préparation des documents. La durée de ces missions est généralement de trois (3) semaines à un (1) mois.

5.3.3.3. Les missions d'inspections

Elles portent sur des malversations. C'est pourquoi elles ont un caractère inopiné et spécial. Les diligences effectuées lors des missions d'inspection sont plus approfondies par rapport aux missions de fonctionnement. Et la conclusion porte le plus souvent sur une sanction disciplinaire.

5.3.3.4. Les missions de suivies

Elles découlent des missions de fonctionnement de services, d'agences ou d'inspection dont l'objectif est de savoir si les recommandations qui ont été émises lors de la première mission sont appliquées. Elles sont effectuées presque tous les six (6) mois.

5.4. La réalisation du service

La réalisation des travaux d'audit se fait en trois (3) phases. Les informations qui sont présentées ici, ont été obtenues lors de nos entretiens, nous n'avons pas pu participer à la réalisation d'une mission d'audit.

Chaque mission effectuée, doit nécessairement être récapitulée sous forme de rapport final. Après observation du responsable de l'entité auditée, une copie est transmise à la Direction Générale. Les résultats du service de l'audit interne de la CBAO sont matérialisés par des rapports d'activités, établis en fonction de la nature de la mission.

Tableau 8 : Liste des rapports d'activités

Type de rapport d'activité	Destinataire
Rapport fonctionnement de Service	Direction de rattachement de l'entité auditée et Direction Général- Comité d'Audit
Rapport fonctionnement d'Agence	Direction de rattachement de l'entité auditée et Direction Général- Comité d'Audit
Rapport d'Inspection	Direction de rattachement de l'entité auditée et Direction Général -Comité d'Audit-Comité de Discipline
Rapport de Suivi Recommandations	Direction Générale-Comité d'Audit-Entité Auditée. Les travaux de l'Audit Général sont présentés en Comité d'audit au moins deux fois par an.

Source : CBAO

5.4.1. La phase de préparation de la mission

Lors de la phase de préparation des missions, les auditeurs internes de la CBAO, effectuent les tâches suivantes :

- ✓ détermination du champ et l'objet de la mission ;
- ✓ détermination de la durée et répartition des horaires entre auditeurs ;
- ✓ échantillonnage des documents à vérifier suivant les moyens mis à la disposition du service d'audit et le temps imparti ;
- ✓ détermination des objectifs de la mission.

Généralement, l'équipe est constituée deux (02) à quatre (4) personnes pour effectuer la mission. Le superviseur remet l'ordre de mission visé par l'Auditeur Général et son Adjoint au chef de mission selon un modèle préétabli. Une copie est envoyée aux responsables de l'entité à auditer afin qu'ils préparent les documents et une salle qui sera mise à la disposition des auditeurs.

5.4.2. La phase de réalisation de la mission

La réunion d'ouverture est faite avec les responsables des entités à auditer dans le but de les rassurer, informer sur l'objet de l'audit ainsi que sa durée. L'équipe d'audit présente au

responsable de l'entité à auditer la liste des documents à vérifier sélectionnée sur la base d'un échantillonnage.

5.4.2.1. Les missions portant sur les engagements

Les missions portant sur les engagements, amènent les auditeurs internes à investiguer sur les dossiers d'engagements, à contrôler les autorisations des découverts, les dépassements sur les comptes courants clients ainsi que les crédits amortissables. Ces vérifications sont les suivantes :

- ✓ le contrôle de la concordance de procédure d'octroi de crédit des découverts ;
- ✓ le contrôle de l'exhaustivité dans la constitution des dossiers de crédit amortissables et de la concordance ;
- ✓ le contrôle du respect de procédures prévues pour effectuer les dépassements sur compte (retrait de liquidité dépassant le solde existant sur le compte).

5.4.2.2. Les missions portant sur les opérations bancaires

Les vérifications effectuées sur les opérations de crédits portent sur :

- ✓ les ordres de virements permanents (OVP) : vérification de la conformité du dossier, du montant, du bénéficiaire ainsi que la durée.
- ✓ la vérification des dossiers de procuration et de la concordance (certification conforme de la procuration) ; les auditeurs vérifient si la procuration est actualisée après le délai autorisé.
- ✓ les dossiers d'ouverture de compte : vérification de l'exhaustivité du dossier (vérification surtout de la véracité de l'adresse client en s'assurant de l'octroi des lettres de confirmation par les chefs d'agences, contrôle si les pièces sont certifiées conformes et si le montant du dépôt initial est respecté).
- ✓ les opérations de retrait : vérification de la signature du client, pointage des journées comptables
- ✓ les opérations de versements : l'auditeur contrôle les bordereaux de versement.
- ✓ les arrêtés de caisse : réalisation de l'inventaire pour le rapprochement entre le solde physique et théorique. En effet, lors de l'inventaire physique, le comptage des billets est effectué par les auditeurs eux-mêmes, ils vérifient aussi la concordance du montant à la disposition des caissiers.

- ✓ les dépôts à termes (DAT) : les auditeurs contrôlent la concordance des taux, du montant, de la durée et de la conformité du client.
- ✓ les virements ponctuels : ils consistent au contrôle de la signature, au rapprochement du bordereau et de l'ordre de virement pour s'assurer de la conformité du bénéficiaire, du montant viré à celui-ci par rapport à celui autorisé sur l'ordre de virement.

Lors de la réalisation de la mission, les anomalies et constats sont, au fur et à mesure, discutés avec l'audité pour plus d'éclaircissement.

5.4.3. La phase de conclusion

Lors de la réunion de clôture, les auditeurs procèdent, à la présentation du rapport provisoire à l'audité pour que tous ensemble discutent sur les points de divergence et de convergence.

En agence, la réunion se fait avec les chefs d'agences pour leur présenter les constats, et ensemble, ils en discutent afin d'obtenir des éclaircissements. Le rapport est validé par l'audité, et ensuite communiqué à la Direction Générale. Un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations est envoyé à l'entité auditée pour entreprendre les actions correctives suivant un calendrier.

5.4.4. Le contrôle qualité

Le service d'audit interne de la CBAO fait l'objet d'une évaluation de la part de l'audit groupe interne, ainsi de ceux du Commissaire aux Comptes et de la Commission Bancaire dans le cadre d'une évaluation annuelle du contrôle interne et celui des comptes pour la certification des états financiers. Pour l'évaluation, de son système de contrôle interne, la CBAO s'est attaché les services des cabinets Grant Thornton Sénégal et Deloitte Sénégal.

Conclusion

Le service d'audit interne de la CBAO a pour mission de mettre tout en œuvre pour la sauvegarde de son patrimoine. Il est rattaché à la Direction Générale et rend compte au Comité d'Audit, ce qui garantit son pouvoir et sa marge de manœuvre. Les moyens à la disposition de ce service d'audit sont limités, cependant le responsable d'audit les utilise de façon rationnelle pour effectuer ses travaux et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Chapitre 6: ANALYSE DE LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE A LA CBAO

Au regard du rôle vital que joue l'auditeur interne, la description de la pratique de l'audit interne dans au sein de la CBAO, nous a permis d'en avoir une idée précise. Dans ce chapitre, nous analyserons la pratique de l'audit interne de la banque à travers un diagnostic de la fonction de l'auditeur interne.

Nos travaux, nous permettront de faire ressortir les forces et les faiblesses en vue de formuler des recommandations.

6.1. Diagnostic de la fonction d'audit interne à la CBAO

Au regard de la description de la pratique de l'audit interne faite dans le chapitre précédent de notre étude, nous présenterons notre analyse. Elle fait ressortir les forces et les faiblesses auxquelles il conviendrait de proposer des solutions.

6.1.1. Les forces de la pratique de l'audit interne à la CBAO

Les forces de la pratique de l'audit interne à la CBAO se situent au niveau organisationnel, technique, méthodologique, de la formation des auditeurs et de leur comportement.

6.1.1.1. Les forces au plan organisationnel

L'approche organisationnelle de l'audit interne à la CBAO montre des aspects positifs, qu'on qualifiera de force, du fait même de l'organisation du Service d'Audit Interne, du positionnement hiérarchique de la Direction de l'Audit Général (DAG) dont le Département Audit des Services et Inspection ont des pouvoirs clairement définis du service.

6.1.1.2. L'organisation du Service Audit Interne

Cette organisation garantit l'indépendance des auditeurs. En effet, il n'y a pas de liens hiérarchiques entre les auditeurs et le Chef de mission en dehors des missions d'audit. Les Chefs de mission, les auditeurs séniors/juniors sont rattachés hiérarchiquement au responsable Adjoint de l'Audit général.

6.1.1.3. Le positionnement hiérarchique

Le Service d'Audit Général est placé en staff c'est-dire en conseil directement rattaché à l'Administrateur Directeur Général. Une telle position constitue un atout majeur en ce sens qu'il garantit son indépendance par rapport aux activités auditées. Il lui garantit également une certaine crédibilité et une autorité qui facilitent les relations de collaboration lors des missions d'audit internes surtout avec les responsables des services audités.

6.1.1.4. Les pouvoirs clairement définis

La consultation des fiches de postes des auditeurs et l'analyse des pouvoirs des responsables et services voisins nous a permis de relever que les pouvoirs du Service de l'Audit interne sont définis clairement. Ceux-ci consistent au diagnostic du fonctionnement des procédures et des différentes structures de la banque, en l'appréciation de l'organisation en place et en la préconisation des mesures d'amélioration, à veiller au respect des procédures de contrôle interne et à l'application de la réglementation bancaire. Les pouvoirs de la fonction audit interne consistent donc en un travail de conseil et d'assistance et cadrent de ce fait avec ceux définis par l'IFACI.

6.1.2. Les forces au plan techniques

Les forces de l'audit interne au plan technique s'articulent autour de l'existence d'un certain nombre d'outils indispensables pour effectuer une mission d'audit, à savoir :

- ✓ l'existence d'un manuel de procédure ;
- ✓ l'existence de textes, circulaire et règlement de la BCEAO et de l'UEMOA ;
- ✓ l'existence de la charte d'audit ;
- ✓ l'existence de la cartographie des risques ;
- ✓ l'existence du plan d'audit ;
- ✓ l'existence d'un budget.

6.1.2.1. L'existence d'un manuel de procédure

La mise à disposition du manuel de procédure, permet au Service de l'Audit Interne de mieux cerner les procédures avant d'aborder la phase de vérification sur terrain. L'existence de ce

manuel constitue par conséquent un atout majeur de la pratique de l'audit interne au sein de la CBAO.

6.1.2.2. L'existence de textes, circulaire et règlement de la BCEAO et de l'UEMOA

L'existence de ces textes réglementaires permet aux auditeurs d'appréhender les normes en matière d'exécution de certaines opérations et de mieux formuler leur recommandation en cas d'anomalies.

Le secteur bancaire étant soumis à des textes réglementaires édités par l'organe de régulation, l'exécution des missions d'audit interne amène les auditeurs à se conformer à ces mêmes textes. Nous avons pu consulter des manuels de procédures, les textes émanant du régulateur du secteur bancaire afin de nous imprégner des règles régissant les banques dans le cadre de la réalisation des opérations.

La parfaite adéquation des réglementations avec la démarche adoptée par les auditeurs garantit l'efficacité des missions d'audit dans la banque.

6.1.2.3. La charte d'audit

Ce document est exigé par la première des normes professionnelles – cf. norme 1000 : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte... ». La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil. Le service d'audit interne de la CBAO utilise une charte convenable et applicable. Cette charte définit:

- ✓ la mission et le périmètre d'intervention ;
- ✓ l'indépendance et le pouvoir ;
- ✓ la responsabilité et l'organisation ;
- ✓ les ressources et les moyens ;
- ✓ les règles générales de diffusion des rapports et suivi des recommandations ;
- ✓ l'animation et la coordination des audits ;
- ✓ le devoir d'alerte ;
- ✓ la règle d'éthique et de déontologie

6.1.2.4. L'existence de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter systématiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques. L'existence de cette cartographie des risques va permettre l'identification, l'évaluation et le classement des risques pour aider les opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et les auditeurs internes dans l'élaboration de leur plan d'audit. Ensuite, sensibiliser le personnel sur les risques les plus importants de l'organisation et ainsi contribuer à l'établissement des plans stratégiques et opérationnels, afin d'être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

6.1.2.5. L'existence du plan d'audit

Le Service de l'Audit interne exécute ses missions selon un plan d'audit. Cela constitue une force car il permet d'une part la préparation optimale des missions, une évaluation chiffrée du taux d'évaluation. D'autre part, le plan assure une bonne visibilité sur les missions qui se dessinent du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Le plan prend en compte et couvre tous les sujets susceptibles d'être audités au cours de l'année. L'autre atout est que ce plan est régulièrement enrichi et mis à jour.

6.1.2.6. L'existence d'un budget

Le budget de fonctionnement du Service de l'Audit Interne est déterminé à partir du plan d'audit approuvé par l'Administrateur Directeur Général de la banque. L'élaboration de ce budget est faite en fonction du nombre de missions à réaliser durant l'année, du nombre d'auditeurs et du nombre de séminaires de formation prévus pour les auditeurs. Il arrive que le budget alloué au service, au cours de l'année soit insuffisant. Dans ce cas, un dépassement budgétaire, à justifier, est accordé au service compte tenu de l'importance de la mission à réaliser.

6.1.3. Les forces au plan méthodologique

Il s'agit des atouts au niveau de la conduite des missions d'audit interne

6.1.3.1. La phase d'étude

Dans la conduite des missions d'audit interne à la CBAO, nous relevons l'observation des étapes indispensables de la méthodologie dans ses grandes lignes. Les étapes suivies dans la phase d'étude d'une mission d'audit interne sont :

- ✓ la lettre de mission ;
- ✓ la prise de connaissance de l'objet d'audit ;
- ✓ l'élaboration du programme de travail ou programme d'audit.

6.1.3.2. La phase de réalisation

Dans cette phase de vérification, nous notons la réalisation des travaux suivants :

- ✓ la réunion d'ouverture ;
- ✓ le déroulement du programme de travail (entretiens, questionnaires de contrôle interne, grille d'analyse des tâches, sondages, tests)

6.1.3.3. La phase de conclusion

Cette phase enregistre les étapes suivantes :

- ✓ la réunion de clôture ;
- ✓ l'élaboration du projet de rapport ;
- ✓ l'élaboration du rapport définitif.

L'on notera qu'après la réalisation d'une mission d'audit, une autre mission, appelée le suivi des recommandations est programmée après les délais fixés dans le plan de mise en œuvre afin de s'assurer de la mise en application effective des recommandations.

6.1.4. Autres forces

Les autres forces de la pratique de l'audit interne à la CBAO se situent bien au niveau de la formation des auditeurs, de leur compétence, du comportement professionnel adopté par eux et de l'appui de l'Administrateur Directeur Général (ADG).

6.1.4.1. La participation des auditeurs aux séminaires de formation

L'audit interne étant un métier évolutif dans lequel la formation continue est indispensable, l'ADG de la banque a tenu compte de cette importance en dotant le service d'un budget conséquent pour la formation des auditeurs et d'un centre de formation dénommée Académie en son sein en vue de capter de futurs managers talentueux, dont l'âge maximal est de vingt-cinq (25) ans. Ce qui, sans aucun doute, va contribuer au renforcement de capacité du personnel de la banque. La participation des auditeurs aux séminaires de formation constitue un atout en ce sens qu'elle leur permet de se recycler, de se former aux nouvelles techniques d'audit d'interne.

6.1.4.2. La compétence des auditeurs

Une des forces de l'audit interne est la compétence des auditeurs. Des entretiens réalisés avec les auditeurs et l'examen de la procédure de recrutement des auditeurs internes, nous ont permis de constater que ceux-ci ont le profil requis pour exercer le métier au sein de la banque. En effet, les auditeurs de la CBAO sont recrutés en subissant un premier test organisé par le Département du Capital Humain. Par la suite les candidats passent devant un comité composé des responsables de l'Audit Général et du Capital Humain. A l'issue de ce test, les candidats retenus sont mis à la disposition de l'Académie de formation en vue de leur inculquer les différents métiers de la banque à travers ses départements.

Les auditeurs de la CBAO ont à leur actif plusieurs années d'expériences dans les cabinets d'audits et les services d'audit des confrères de la banque.

6.1.4.3. L'appui de l'Administrateur Directeur Général

L'ADG apporte son appui au Service d'Audit Interne. Cet appui se traduit par le positionnement du service en position staff, la validation du programme annuel d'audit, la signature des lettres de missions, la validation des rapports d'audit pour leur donner une force d'application. En somme, nous constatons la volonté de l'ADG à œuvrer pour valoriser et mettre en exergue la valeur ajoutée de l'audit interne qui constitue des solutions à ses préoccupations de management.

Au vue de ce qui précède, il ressort une volonté de perfectionnement à tous les niveaux dans la pratique de l'audit interne au sein de cette banque. Cependant nous avons pu constater des insuffisances importantes qu'il y a lieu de relever.

6.1.5. Les faiblesses de la pratique de l'audit interne de la CBAO

La pratique de l'audit interne à la CBAO comporte des insuffisances surtout au plan organisationnel, au plan technique et au niveau de la démarche adoptée.

6.1.5.1. Les faiblesses d'ordre organisationnel

Les insuffisances d'ordre organisationnel se traduisent par l'absence d'outils de gestion du service d'audit interne.

6.1.5.1.1. L'absence d'outils de gestion du service d'audit interne.

Le Service d'Audit interne ne dispose pas d'outils de gestion de leurs activités. Ces outils sont entre autres :

- ✓ les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- ✓ les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- ✓ le contrôle budgétaire du service d'audit interne.

6.1.5.2. Les faiblesses techniques

Les faiblesses au niveau technique se résument en :

- ✓ l'insuffisance de la documentation en audit interne à la bibliothèque ;
- ✓ l'insuffisance d'outils informatiques ;
- ✓ la non-actualisation de la cartographie des risques.

6.1.5.2.1. L'insuffisance de la documentation en audit interne à la bibliothèque

L'insuffisance de la documentation en audit interne est un sérieux handicap pour la pratique de l'audit interne à la CBAO. En effet, l'audit interne risque d'être en déphasage avec les bonnes pratiques et les nouvelles techniques d'audit. La caducité de la pratique de l'audit

interne fera courir à l'entité des risques non négligeables du fait que la fonction audit interne ne lui permettra pas d'assurer la maîtrise des risques inhérents à ses activités.

6.1.5.2.2. L'insuffisance d'outils informatiques

Pendant notre stage, nous avons remarqué l'insuffisance d'outil informatique comme des logiciels d'audit interne tels qu'ICIS (Internal Control Information System) et ICAR (Informatisation des Constats d'Audit et du Rapport). Ces outils pourraient éventuellement améliorer la qualité du travail.

6.1.5.2.3. La non actualisation de la cartographie des risques

Le service dispose d'une cartographie des risques, mais elle n'est pas à jour. Cela constitue une faiblesse, car les risques sont évalués sans cartographie des risques. Cette méthode d'évaluation ne permet pas à l'auditeur d'avoir une vision globale sur l'ensemble des risques. Or cet outil est indispensable pour la gestion des risques, la gestion des ressources et la prise de décision du management.

6.1.6. Autres faiblesses

Nous avons également pu constater un manque de proportionnalité entre le nombre d'auditeurs et les missions à couvrir. La conséquence directe de ce fait est la non couverture de toutes les activités à risque élevé au cours de l'année. Ce qui est préjudiciable pour la banque.

C'est sur l'analyse de la pratique de l'audit interne que va se reposer la suite logique de notre étude à savoir les recommandations et le plan de mise en œuvre

6.2. Recommandations

Après le diagnostic de la pratique de l'audit interne à la CBAO, il convient d'indiquer les voies et moyens pour corriger les insuffisances et tirer le meilleur profit de cette fonction à valeur ajoutée certaine.

Pour ce faire, nous formulerons des recommandations sur le plan technique en vue d'améliorer la pratique de l'audit interne à la banque. Nous présenterons à la suite un plan de mise en œuvre des propositions dont la responsabilité incombe aux acteurs de l'audit interne.

6.2.1. Au plan organisationnel

La mise en œuvre efficace de l'audit interne à la CBAO suppose la dotation du Service d'Audit interne en outils de gestion de service d'audit interne.

6.2.1.1. La dotation du service en outils de gestion

Afin d'améliorer l'organisation et de préciser les modalités de gestion du service d'audit interne, le Responsable de la Direction de l'Audit Général gagnerait à concevoir :

- ✓ les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- ✓ les logiciels de suivi des délais d'exécutions des missions ;
- ✓ les logiciels de mesure d'efficacité des missions d'audit ;
- ✓ le contrôle budgétaire du service d'Audit interne.

L'ensemble de ces outils concourront à une meilleure organisation et à la bonne gestion du service.

6.2.2. Au plan technique

Le service d'audit interne devra se doter des moyens techniques appropriés pour l'accomplissement efficace de ses missions.

En plus des moyens dont il dispose, le service d'audit interne, dans le but d'améliorer ses prestations gagnerait à :

- ✓ se doter d'une bibliothèque riche en littérature d'audit interne bancaire ;
- ✓ concevoir et actualiser la cartographie des risques ;

6.2.2.1. La fourniture de la bibliothèque en littérature d'audit interne bancaire

Pour permettre au personnel de l'audit interne de rester en phase avec les mutations environnementales et surtout avec l'évolution de la fonction d'audit, il faudra mettre à leur disposition, la bibliothèque, la littérature en audit interne bancaire. Ce qui aura une répercussion positive sur la valeur ajoutée de la fonction.

6.2.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques pour chaque activité et sa mise à jour constante

Nous recommandons l'élaboration et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques. Cette activité aura pour but de mieux :

- ✓ gérer les ressources en affectant ou en déployant des ressources aux risques prioritaires ;
- ✓ gérer les risques en s'appuyant sur les plus critiques et de la traiter par priorité ;
- ✓ gérer la communication en servant de tableau de bord au pilotage de l'entité.

6.2.2.3. Autres recommandations

Il s'agit de l'audit de la fonction d'audit interne, de l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act (un système d'alerte mis en place par le Parlement américain grâce auquel un salarié puisse rapporter les erreurs commises par les dirigeants de sa société, et garantissant une protection au salarié lançant l'alerte), et le recrutement d'auditeurs internes :

- ✓ le recrutement d'auditeurs internes : en vue de couvrir toutes les procédures à risque élevé ;
- ✓ l'audit de la fonction d'audit interne : cet audit aura pour objet l'amélioration de la qualité des prestations et la certification de la formation d'audit interne ;
- ✓ l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act : l'évaluation approfondie et formalisée du contrôle interne préparatoire à l'attestation sur le contrôle interne à publier chaque année.

6.3. Proposition de plan d'actions

La mise en œuvre des recommandations pour la dynamisation de la pratique de l'audit interne relève en premier lieu de la compétence de l'Administrateur Directeur Général en ce qui concerne les aspects de management.

Le déroulement du plan de mise en œuvre des recommandations consiste en l'indication du plan d'actions, des responsabilités, du chronogramme et de la précision du rôle du service d'audit pour sa mise en application.

6.3.1. Plan d'actions, responsabilités et chronologie de sa mise en œuvre

Pour assurer l'efficacité de la pratique de l'audit interne à la CBAO, dans les meilleurs délais, nous proposons le plan d'actions avec les responsabilités et le chronogramme de mise en œuvre dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Plan d'actions, responsabilités et chronogramme de mise en œuvre

Principales actions	Date de mise en œuvre	Responsabilités	Observation
Au plan organisationnel la dotation du Service d'Audit Interne en outils de gestion et informatique adéquat	Immédiatement	✓ DAG	L'utilisation des outils dès la mise à disposition
	Immédiatement	✓ ADG	
Au plan technique ✓ l'élaboration d'une cartographie de risques et sa mise à jour périodique ; ✓ la documentation de la bibliothèque avec la littérature en d'audit interne	Immédiatement	DAG	L'utilisation des outils dès la mise à disposition
	Immédiatement	ADG et DAG	Documentation de la bibliothèque dès la mise à disposition des moyens.
Autres recommandations ✓ le recrutement d'auditeurs internes ; ✓ l'application des dispositifs du Sarbanes-Oxley Act ; ✓ l'audit du service de l'audit interne	Immédiatement	✓ DAG	Application immédiate des recommandations
	Immédiatement	✓ DAI	
	Immédiatement	✓ DCH	

Source : Nous –même.

L'exécution de ce programme demande un engagement ferme de la direction générale aux côtés des responsables de l'audit interne qui doivent jouer un rôle prépondérant.

6.3.2. Le rôle du service d'audit interne dans la mise en œuvre du plan d'actions

L'audit interne étant le principal concerné par le plan d'actions, il devra s'impliquer davantage pour son exécution. Son rôle comportera un volet suivi de l'exécution du plan d'action et un volet technique.

6.3.2.1. Le suivi de l'exécution du plan d'actions

La responsabilité du suivi de l'exécution du plan d'actions relève du Service d'Audit Interne qui se chargera de veiller au respect du chronogramme en informant qui de droit de l'état d'exécution des activités de mise en œuvre du plan d'actions et sur d'éventuelles difficultés rencontrées. Pour ce faire, il devra veiller à la correction du plan d'action lorsque les nécessités s'imposent (réviser éventuellement le calendrier, ajuster des actions...).

Le succès de la mise en œuvre du plan dépendra en grande partie du dynamisme du Service d'Audit Interne. Il devra créer les conditions d'une adhésion effective de l'ensemble du personnel à la nouvelle approche entreprise. Pour cela, les qualités professionnelles et surtout communicationnelles des animateurs de l'audit interne constitueront un atout majeur. Les recommandations proposées à la CBAO ont pour objectif principal l'amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Cette amélioration permettra à l'audit interne d'être efficace et d'accroître ainsi sa valeur ajoutée pour la banque par sa contribution à la maîtrise des activités par les différents responsables.

6.3.2.2. Le rôle technique

Le rôle de l'audit interne sur le plan technique se définit comme l'ensemble des actions qui touchent à la mise en œuvre des recommandations spécifiques à la fonction d'audit interne. On peut citer entre autres les actions proposées pour l'amélioration de l'organisation du Service d'Audit Interne, la disposition de moyens techniques adaptés. A cet effet, il s'occupera de la conception des documents et de veiller au respect des principes dans l'exécution des tâches.

Conclusion de la deuxième partie

Au niveau de cette deuxième partie, la pratique de l'audit interne à la CBAO Groupe Attijariwafa bank, nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses aussi bien au plan organisationnel que technique. Ce diagnostic a aussi montré la nécessité d'une amélioration de la pratique de l'audit interne dans la banque. Comme contribution à l'amélioration de cette pratique et afin que l'audit interne joue véritablement et aisément son rôle de conseil pour le management, nous avons formulé des recommandations et élaboré un plan d'actions et un chronogramme de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, la revue de littérature et le stage effectué à la CBAO Groupe Attijariwafa bank nous ont permis non seulement de nous frotter aux réalités du terrain mais surtout de comprendre l'importance pour une institution financière de disposer d'un service d'audit interne performant.

En effet, la gouvernance d'entreprise qui a connu au cours de ces dernières années des développements de grande ampleur, a contribué à la mise en place des services d'audit interne aussi bien dans les institutions financières des pays du nord que dans celles des pays du sud. Mais, mettre en place un service d'audit dans une organisation ne suffit pas ; il doit être accepté par son entourage. Et cette acceptation nécessite un bon développement du métier et sa mise en œuvre par des spécialistes reconnus, voire certifiés.

Dans les pays du nord comme la Belgique, le Canada, les Etats-Unis et la France, d'importantes recherches dans le domaine de l'audit ont été menées sur le terrain et la plupart de leurs entités sont dotés de services d'audit interne. Au Canada, les auditeurs internes du secteur public sont dénommés vérificateurs internes.

En Afrique, l'audit interne est mal perçu dans la plupart des pays par les citoyens car il est soit embryonnaire, soit en manque de personnel qualifié. Aussi, beaucoup de pays pratiquent encore de l'inspection ou du contrôle dans les entreprises et parmi ceux qui pratiquent de l'audit, certains ont conservé le nom « Audit Général » pour désigner leur service d'audit comme c'est le cas à la CBAO.

Notre étude nous a permis de constater et de souligner que le service d'audit interne de CBAO Groupe Attijariwafa bank a migré vers l'audit.

Nous avons également constaté que beaucoup de progrès ont été faites vu que le service n'y soit pas embryonnaire. Cependant des insuffisants au niveau des outils demeurent perceptibles.

La CBAO, à l'instar des autres banques du Sénégal a besoin d'un service d'audit interne performant pour mener à bien ses missions. Ainsi, pour son bon fonctionnement, elle doit mettre à la disposition du service les moyens nécessaires. Nous espérons que les cartographies des risques qui sont en phase de validation et nos recommandations contribueront à hausser le niveau de performance du service. En revanche, la vulgarisation de la formation en audit ne

serait-elle pas le levier du développement économique tant souhaité par la plupart des pays africains de nos jours ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance de la CBAO

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Entité : CBAO	Exercice : 2014	Folio : 1/1
Objectif : Avoir une vue d'ensemble sur la CBAO		
Questions	Réf	Commentaires
Historique		
Mission		
Activités, produits et services		
Clients		
Organisation		
Structures de contrôle, surveillance et de gouvernance		
Contrôles antérieurs effectués		
Documents à obtenir		
Organigramme		
Manuel de procédure		
Rapport d'activité		
Rapport de gestion		
Statuts et règlement intérieur		

Annexe 2 : Questionnaire de prise de connaissance de la Direction de l'Audit Générale

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Entité : CBAO	Exercice : 2014	Folio : 1/2
Objectif : Avoir une vue d'ensemble sur la CBAO		
Questions	Réf	Commentaires
Historique		
Mission		
Activités, produits et services		
Clients		
Organisation		
Structures de contrôle, surveillance et de gouvernance		
Contrôles antérieurs effectués		
Documents à obtenir		
Organigramme		
Manuel de procédure		
Rapport d'activité		
Rapport de gestion		
Statuts et règlement intérieur		

Annexe 3 : Questionnaire de prise de connaissance du contrôle interne de la CBAO

Entretien avec le Responsable de l'Audit Général

1. Quelle est la raison sociale de la CBAO ?
2. Quelle est sa date de création ?
3. Quelle est son secteur d'activité ?
4. Quelle est sa forme juridique ?
5. Quelle est l'historique de la CBAO ?
6. Quelle est la répartition du personnel de la CBAO ?
7. Quelle sont les instances dirigeantes de la CBAO ?
8. Quelles sont les raisons qui vous ont poussés à créer un service d'audit interne ?
9. Quelles sont les principales missions assignées au SAI ?
10. Quelles sont les responsabilités assignées à votre service ?
11. Le service d'audit interne de la CBAO est rattaché à quel organe de direction ?
12. Bénéficie-t-elle de tout l'appui nécessaire dont elle a besoin de la part de cet organe ?
13. Le responsable de l'audit bénéficie-t-il d'un accès direct et non restreint au conseil d'administration ?
14. Existe-il un quelconque lien entre les auditeurs internes et les services qu'ils auditent ?
15. Les auditeurs internes ont-ils une formation en audit ?
16. Les auditeurs internes ont-ils auparavant occupé des postes opérationnels au sein de la banque ?
17. Les auditeurs internes possèdent-ils d'autres connaissances à part celle d'audit ?
18. L'équipe d'audit est-elle composée de spécialistes dans divers domaines ?
19. L'équipe d'audit est-elle composée de généralistes dans divers domaines ?
20. La banque offre-t-elle des formations ou séminaires en interne pour les auditeurs au moins tous les trois mois ?
21. La banque offre-t-elle des formations sanctionnées de diplômes aux auditeurs ?
22. Les auditeurs ont-ils obtenu la certification CIA ou tout autre diplôme professionnel reconnu par l'IIA ?
23. Les anciens agents de la CBAO qui ont été affectés à l'Audit Général occupaient-ils des postes de responsabilité ?
24. Existe-t-il des relations de filiation ou d'amitié entre des auditeurs et des agents occupant des postes de responsabilité dans la banque ?
25. Le service d'audit interne dispose-t-il de l'équipement nécessaire (ressources matérielles) ?
26. Si oui, cet équipement est-il adéquat (non amorti, réseau fluide de l'internet) pour mener à bien ses travaux ?

Entretien avec le responsable d'Inspection et Service

1. Existe-t-il une cartographie des risques ? si oui pourquoi ?
2. L'actuel mode de planification vous arrange-t-il ?
3. Pourquoi la plupart des missions sont-elles inopinées ?
4. Le rattachement à la Direction Générale vous confère-t-il le niveau d'indépendance requis ?
5. Jugez-vous que les ressources mises à votre disposition sont suffisantes ?
6. Votre équipe actuelle d'audit dispose-t-elle des compétences requises pour effectuer les missions ?
7. Pourquoi les collaborateurs n'ont-ils pas suivi de formation ou séminaire depuis leur arrivée ?

Annexe 4 : Code de déontologie

Les Principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants:

1. Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

2. Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement, par leurs propres intérêts ou par autrui.

3. Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

4. Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

Règles de conduite

1. Intégrité

Les auditeurs internes :

- 1.1. Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- 1.2. Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- 1.3. Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.
- 1.4. Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

2. Objectivité

Les auditeurs internes :

2.1. Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.

2.2. Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.

2.3. Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

3. Confidentialité

Les auditeurs internes :

3.1. Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

3.2. Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

4. Compétence

Les auditeurs internes :

4.1. Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

4.2. Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne.

4.3. Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrages**

- 1) BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 2ème édition, éditions sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 290p.
- 2) BENEDICT G.- KERAVEL (1990), *Evaluation du Contrôle Interne*, Edition Foucher, Paris, 93 pages.
- 3) BENEDICT Guy- KERAVEL René (1986), *La Mission de Révision*, Edition Foucher, Paris, 91 pages.
- 4) BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
- 5) DESROCHES Alain, Alain LEROY, Jean-François QUARANTA, Frédérique VALLEE. *Dictionnaire d'analyse des risques*, Hermès Science, Paris, 479p.
- 6) Dov Ogien (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2e édition+ IFRS, Bâle II, Dunod, Paris, 546 pages.
- 7) EBONDO WA MANDZILA Eustache (2006), *Gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan, Paris, 349p.
- 8) BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent(2006), *Concepts, Règlementation, Cartographie des risques, Guides de l'audit de la fraude, Méthodologie et mise en place, Référentiels, Modes opératoires Contrôle interne*, éditions Maxima, Paris, 298 pages
- 9) FRIEDRICH, Micheline & LANGLOIS, Georges(2008), *le meilleur du DSCG Comptabilité et audit*, éditions Foucher, Paris, 135 pages
- 10) GERBIER, Alain sous l'égide de l'IFACI ; Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (1996), *La charte d'audit, support d'une légitimité*, éditions d'organisation, Paris, 28pages
- 11) HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2eme édition, Pearson, paris, 243 p.
- 12) IFACI (2010), *Les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009*, Paris, 108 pages.
- 13) JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition, Revue Banque, Paris, 271p.
- 14) KPMG (2012), *Exemple de charte du comité d'audit*, 4 pages.

- 15) LEMANT Olivier (1995), *Conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} Editions Dunod, Paris, 281pages
- 16) M. ROUACH-G. NOULLEAU (1990), *Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* /Ed. R.B, Paris, 226pages
- 17) MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222p.
- 18) NASSIRI Mohamed (2012), *l'audit de la fraude et de la délinquance financière*, Emerit Publishing, Paris, 299 pages
- 19) RENARD Jacques (2003), *Audit interne : Ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 267 pages.
- 20) RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 21) RENARD Jacques (2008), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6e édition, les Editions d'Organisation, Paris, 466p.
- 22) RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7ème édition, Edition d'Organisations, Paris, 472p.
- 23) SARDI Antoine (1988), *Audit et Inspection Bancaire* (Tome 1 et 2), Edition AFGES, Paris, 353 pages.
- 24) SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1102 pages.
- 25) SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne – Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 218 pages.
- 26) SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), préfacé Louis VAURS *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339p
- 27) VALIN Gérard, COLLINS Lionel (1992), *AUDIT ET CONTROLE INTERNE. Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4ème édition, 372 pages.
- 28) VILLALONGA Christophe, PINET Claude (2011), *le guide du parfait Auditeur interne : réussir des audits interne qualité, sécurité, environnement, à valeur ajoutée*, les éditions lexis, Bod-Books on demand, Paris, 124 pages.

❖ **Articles et revues**

- 29) BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, N°162: 31-33
- 30) REUSSIR, n°80 de Septembre (2013), Page 12 à 64

❖ **Textes**

- 31) Circulaire N°03-2011/CB du 04 Janvier 2011 relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'UMOA en remplacement de la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000

❖ **Source internet**

- 32) DELL'ORO Jean-Louis (2014), 15-scandales-financiers-qui-ont-marque-la-crise.html, <http://www.challenges.fr/galleries-photos/finance-et-marche/20120810.CHA9569/> (Publié le 10-08-2012 à 16h00), visité le 14/07/14
- 33) IFACI (2013), Définition de l'audit et du contrôle interne, <http://www.ifaci.com/ifaci.connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>.
- 34) IFACI (2013), l'audit interne une profession normée, <http://www.ifaci.com/ifaci.connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/l-audit-interne-une-profession-normee-79.html>.
- 35) DIARD Christine & TREBUCQ Stéphane, (03/07/2013), Analyse exploratoire des normes internationales d'audit interne, http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/communication_diard_-_Trebucq.pdf