

## INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

### DESS AUDIT & CONTROLE DE GESTION

(14<sup>ème</sup> Promotion)

#### MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

**Thème : Audit organisationnel du contrôle général  
de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS)**

Réalisé et soutenu par :

**René Charles C. DOVI**

Sous la supervision de :

**Moussa Yazid**, Directeur du mémoire,  
Responsable du DESS Audit et Contrôle  
de Gestion (Cesag)  
et de

**Ababacar SARR**, co-Directeur du  
mémoire, Contrôleur Général de la BHS

**M0172AUDIT03**



2

**Décembre 2003**



**DEDICACE**

Je dédie le présent mémoire à :

- ❖ Dieu Tout-Puissant, pour toutes les merveilles qu'il a accomplies dans ma vie jusqu'à ce jour,
- ❖ mon père et à ma mère, en récompense à vos sacrifices et à vos prières pour la réussite de vos enfants,
- ❖ Eulalie LOGBO, pour ton soutien et tes années de sacrifices à mes côtés,
- ❖ Aïssatou KONATE, pour tes efforts et ton assistance tout le long de cette formation,
- ❖ Jean CODJOVI, pour tes nombreux services sans lesquels je n'aurais pas pu accéder à cette formation,
- ❖ mes frères et sœurs pour l'amour que j'éprouve pour vous,
- ❖ mon cousin Albert DOVI, pour ta générosité et le soutien indéfectible dont tu m'as toujours fait montre en toute circonstance.



## REMERCIEMENTS

Je voudrais adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

- ❖ L'Ambassade du Royaume de Belgique et la Coopération Technique Belge (CTB) au Bénin pour le financement sans lequel cette formation n'aurait pas été possible.
- ❖ Tout le personnel de la CTB Dakar, pour les efforts consentis en vue de me faciliter le séjour à Dakar.
- ❖ Monsieur Moussa Yazzi, responsable du programme Audit et Contrôle de Gestion, pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations, et pour son soutien et ses précieuses observations et suggestions.
- ❖ Monsieur Ababacar SARR, contrôleur général de la BHS, pour m'avoir accordé le stage et accepté de suivre ce mémoire.
- ❖ Monsieur Lamine SY, directeur de l'Institut de Langue et de Communication Internationale du CESAG, pour sa contribution dans le cadre de l'obtention de mon stage.
- ❖ Tous les professeurs de l'ISC et des autres instituts du CESAG, pour avoir participé à ma formation.
- ❖ Tout le personnel du CESAG pour leur dévouement tout le long de ma formation.
- ❖ Tout le personnel de la BHS en l'occurrence celui du contrôle général, pour leur franche collaboration dans la réalisation de ce travail.
- ❖ Monsieur et Madame SOUMARE, pour leur gentillesse et leur assistance.
- ❖ Monsieur GUEDOU André, sa femme et ses enfants, pour tous leurs bienfaits pendant mon séjour à dakar.
- ❖ Mademoiselle KOUBLANOU Fabienne et ses parents, pour leur amour et leur hospitalité.
- ❖ Tous mes collègues de l'ONG WADE A GAN au Bénin, pour avoir accepté spontanément mon projet de formation et pour leur soutien.
- ❖ Mes amis Lazare H. ; Nicolas Y. ; Mathias S. et Lambert L. qui ont toujours eu une pensée pour moi.
- ❖ Ndèye S. et Jeanne B. pour tout ce qu'elles ont eu à faire pour moi pendant mon séjour.
- ❖ Tous mes parents et amis qui n'ont pas cessé de m'apporter leur soutien.

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

ABC	: Activity-Based Costing
AG	: Assemblée Générale
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEP	: Brevet d'Etude Professionnelle
BHS	: Banque de l'Habitat du Sénégal
CA	: Conseil d'Administration
CAP	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
CB	: Commission Bancaire
CEL	: Compte d'Epargne Logement
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CVC	: Compte Virement Client
CVPP	: Compte de Virement Personne Physique
DAF	: Direction Administrative et Financière
DAT	: Dépôt A Terme
DECF	: Diplôme d'Etudes Comptables et Financières
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DG	: Direction Générale
DUT	: Diplôme Universitaire de Technologie
ESC	: Etude Supérieure de Comptabilité
FAHU	: Fonds d'Aide à l'Habitat Urbain
FCFA	: Franc de la Compagnie Française de l'Afrique
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
GAB.	: Guichet Automatique de Billets
IDA.	: International Development Association
IIA	: The Institute of Internal Auditors

IPRES	: Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
ISC	: Institut Supérieur de Comptabilité
ITB	: Institut Technique Bancaire
LEL	: Livret rose d'Epargne Logement
MBA	: Master in Business Administration
MPA	: Modalités Pratiques d'Application
MPTCF	: Maîtrise Professionnalisée des Techniques Comptables et Financières
MSG	: Maîtrise en Sciences de Gestion
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OECCA	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OHLM	: Office des Habitations à Loyers Modérés
PEL	: Plan d'Epargne Logement
PV	: Procès Verbal
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	: Questionnaire de Prise de Connaissance
SA	: Société Anonyme
SIAD	: Système d'Information d'Aide à la Décision
SICAP	: Société Immobilière du Cap Vert
SNHLM	: Société Nationale des Habitations à Loyers Modérés
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
TFfA	: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZAC	: Zones d'Aménagement Concerté

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n° 1</b> : Structure d'audit interne restreinte au domaine financier	19
<b>Figure n° 2</b> : Structure grande organisation ayant un audit centralisé( n°1 )	20
<b>Figure n° 3</b> : Structure grande organisation ayant un audit centralisé (n°2)	21
<b>Figure n° 4</b> : Structure grande organisation pratiquant un audit décentralisé	21
<b>Figure n° 5</b> : Structure d'audit interne rattachée à la direction du contrôle général	22
<b>Figure n° 6</b> : Structure d'inspection rattachée à la Direction Générale	23
<b>Figure n° 7</b> : Structure d'inspection rattachée à la direction du contrôle général	24
<b>Figure n° 8</b> : Structure de contrôle de gestion opérationnel	26
<b>Figure n° 9</b> : Structure de contrôle de gestion « contre pouvoir »	27
<b>Figure n°10</b> : Structure de contrôle de gestion rattachée au contrôle général	27
<b>Figure n°11</b> : Structure de contrôle général en milieu anglo-saxon	29
<b>Figure n°12</b> : Structure du contrôle général dans les établissement financiers	29
<b>Figure n°13</b> : Démarche générale de l'audit opérationnel d'une fonction	51
<b>Figure n°14</b> : Modèle de synthèse	57
<b>Figure n°15</b> : Modèle d'analyse	58
<b>Figure n°16</b> : Structure du contrôle général de la BHS	78
<b>Figure n° 17</b> : proposition d'organigramme	112

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°1:</b> Synthèse des aptitudes professionnelles du contrôleur de gestion	40
<b>Tableau n° 2:</b> Relation entre les phases de l'audit organisationnel et les outils utilisés	56
<b>Tableau n°3 :</b> Mesure des dimensions de la variable dépendante	60
<b>Tableau n°4 :</b> Mesure des variables indépendantes	62
<b>Tableau n°5 :</b> Echantillon de l'étude	63
<b>Tableau n°6 :</b> Répartition du capital de la BHS	69
<b>Tableau n°7 :</b> Evolution du crédit à l'habitat entre 2000 et 2002 en milliards de F CFA	73
<b>Tableau n°8:</b> Variation observée au niveau des divers types de crédits entre 2001 et 2002 ( en milliards de F CFA)	73
<b>Tableau n° 9:</b> l'évolution de la collecte de l'épargne entre 2000 et 2002 (en milliards de F CFA).	74
<b>Tableau n° 10:</b> Evolution du résultat des activités ( en milliards de F CFA)	75
<b>Tableau n°11:</b> Respect des principaux ratios bancaires	75
<b>Tableau n°12:</b> Effectif total du contrôle général	83
<b>Tableau n°13:</b> Profil du personnel du contrôle général	84
<b>Tableau n°14:</b> Synthèse des forces et faiblesses de la mission du contrôle général.	91
<b>Tableau n°15 :</b> Synthèse des forces et faiblesses de la structure organisationnelle	93
<b>Tableau n° 16:</b> Forces et faiblesses de la répartition des tâches	98
<b>Tableau n° 17 :</b> Analyse des forces et faiblesses du management de la direction du contrôle général	100
<b>Tableau n°18:</b> Analyse du niveau de formation et expérience professionnelle des agents	102
<b>Tableau n°19:</b> Forces et faiblesses des moyens et outils	106
<b>Tableau n°20:</b> influence des structures de contrôle externes sur le contrôle général	108
<b>Tableau n°21 :</b> influence de la taille de l'organisation sur le contrôle général	110
<b>Tableau n°22 :</b> influence du système de traitement des données sur le contrôle	111
<b>Tableau n° 23:</b> Identification des besoins en compétence du contrôle général	116

1.3.1. La charte d'audit	34
1.3.2. Le manuel d'audit interne	34
1.3.3 Le manuel de procédures	34
1.3.4 Le plan d'audit	35
1.3.5. Les autres moyens de l'audit interne	36
1.4. Les outils	36
<b><u>Section 2 : L'inspection</u></b>	<b>36</b>
2.1. Mission	36
2.2. Profil	37
2.3. Moyens et outils	38
<b><u>Section 3 : Le contrôle de gestion</u></b>	<b>38</b>
3.1. Mission	38
3.2 Profil	39
3.3. Moyens	40
3.4. Outils	40
<b><u>Section 4 : Management de la direction de contrôle</u></b>	<b>41</b>
4.1. Mission au sein de la banque	41
4.2. Profil	42
4.3. Gestion de la direction de contrôle général	42
4.3.1. La planification	42
4.3.2. La direction	43
4.3.3. Le Contrôle	44
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>45</b>
<b><u>CHAPITRE 3 : L'audit organisationnel</u></b>	<b>46</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>46</b>
<b><u>Section 1 : Généralités sur l'audit organisationnel</u></b>	<b>46</b>
1.1. Définition	46
1.2. Objectifs de l'audit organisationnel	48
1.3. Domaines d'intervention de l'audit organisationnel	49
<b><u>Section 2 : Techniques d'audit organisationnel</u></b>	<b>50</b>
2.1. Méthodologie de l'audit organisationnel	50
2.2. Les outils de l'audit organisationnel	55

<b><u>Section 3 : Méthodologie de la recherche</u></b>	<b>57</b>
3.1. Construction du modèle de synthèse	57
3.2. Construction du modèle d'analyse	58
3.3. Définition opérationnelle des variables	59
3.4. Indicateurs de mesure des variables	60
3.5. Population de l'étude	63
3.6. Outils de collecte des données	63
3.7. Les outils de validation	64
3.8. Méthodes d'analyse des données	64
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>65</b>
<b><u>Conclusion de la première partie</u></b>	<b>65</b>
<b><u>DEUXIEME PARTIE : Le contrôle général au sein de la BHS</u></b>	<b>66</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>67</b>
<b><u>CHAPITRE I : Présentation de la BHS</u></b>	<b>68</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>68</b>
<b><u>Section 1 : Généralités</u></b>	<b>68</b>
1.1. Historique et objet de la BHS	68
1.2. Produits et services de la BHS	70
1.3. Structure organisationnelle de la BHS	71
<b><u>Section 2 : Evolution des activités de la BHS</u></b>	<b>72</b>
2.1 Evolution des crédits accordés à l'habitat	72
2.2. Evolution de la collecte de l'épargne	74
2.3. Evolution des autres ressources de financement	74
2.4. Evolution du résultat des activités	75
2.5. Le respect de la réglementation bancaire en matière de ratios	75
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>76</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : Présentation du contrôle général de la BHS</u></b>	<b>77</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>77</b>
<b><u>Section 1 : Objectifs, structure et répartition des tâches</u></b>	<b>77</b>
1.1. Objectifs généraux	77
1.2. Organisation structurelle	78
1.3. Répartition des tâches	79

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b>	
<b>REMERCIEMENTS</b>	
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	
<b>LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX</b>	
<b>PROBLEMATIQUE</b>	<b>1</b>
<b><u>PREMIERE PARTIE</u></b>	
<b>Cadre théorique : Organisation d'une direction de contrôle général dans une banque</b>	<b>9</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>10</b>
<b><u>CHAPITRE 1 : Organisation d'une direction de contrôle général dans une banque</u></b>	<b>11</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>11</b>
<b><u>Section 1 : Concepts d'organisation et de structure</u></b>	<b>11</b>
1.1. Notion d'organisation	11
1.2. Notion de Structure	16
<b><u>Section 2 : Organisation de la fonction contrôle dans une banque</u></b>	<b>17</b>
2.1. L'audit interne	18
2.1.1. Définition	18
2.1.2. Structure organisationnelle	19
2.2. L'inspection	23
2.2.1. Définition	23
2.2.2. structure organisationnelle	23
2.3. Le contrôle de gestion	24
2.3.1. Définition	24
2.3.2. Structure organisationnelle	25
<b><u>Section 3 : Organisation des différentes fonctions de contrôle en une direction</u></b>	<b>28</b>
3.1. La problématique du regroupement des fonctions de contrôle	28
3.2. Structures organisationnelles	28
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>30</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : Etude des différentes fonctions de contrôle dans une banque</u></b>	<b>31</b>
<b><u>Introduction :</u></b>	<b>31</b>
<b><u>Section 1 : L'audit interne</u></b>	<b>31</b>
1.1. Mission	32
1.2. Le profil des auditeurs	33
1.3. Les moyens	34

<b><u>Section 2 : Moyens et outils</u></b>	<b>82</b>
2.1. Les moyens	82
2.1.1. Les moyens humains	82
2.1.2 Les moyens matériels	86
2.1.3 Les moyens financiers	86
2.1.4. Les documents de travail	86
2.2. Les Outils de travail	87
<b><u>Section 3 : Les mécanismes de gestion de la direction du contrôle</u></b>	<b>87</b>
3.1. Planification des activités	87
3.2. Coordination des activités	88
3.3. Contrôle des activités	88
<b><u>Conclusion</u></b>	<b>88</b>
<b><u>CHAPITRE 3 : L’audit organisationnel du contrôle général</u></b>	<b>89</b>
<b><u>Introduction</u></b>	<b>89</b>
<b><u>Section 1 : Les résultats de l’audit</u></b>	<b>89</b>
1.1. Examen de la mission et des objectifs généraux du contrôle général	89
1.2. Examen de l’organisation interne du contrôle général	92
1.2.1. Examen de la structure organisationnelle	92
1.2.2. Examen de la répartition des tâches	94
1.2.3. Examen des divers mécanismes de gestion	98
1.3. Examen des moyens et outils	100
1.3.1. Examen des moyens	100
1.3.2. Examen des outils	105
1.4. Examen des variables externes qui influencent l’organisation	107
1.4.1. L’examen des influences des structures de contrôle externes sur l’organisation du contrôle général	107
1.4.2. L’examen des influences de la taille de l’entreprise sur l’organisation du contrôle général	108
1.4. 3. L’examen des influences du système de traitement des données sur l’organisation du contrôle général	110
<b><u>Section 2 : Conclusion et recommandations</u></b>	<b>111</b>
2.1. Recommandations vis à vis du Contrôle général	111
2.2. A l’endroit de la Direction Générale	118

**Conclusion de la deuxième partie**

**119**

**Conclusion générale**

**120**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Problématique**

Depuis quelques années, l'habitat n'a cessé d'occuper une place de choix dans les stratégies de développement économique et social, notamment dans les pays en développement. C'est un facteur clé de stabilité et d'équilibre qui suscite de nos jours plein d'attentions lors de l'élaboration des politiques d'amélioration du bien-être social.

En effet, avec l'urbanisation accélérée de l'Afrique et l'accroissement démographique, le problème de l'habitat se pose de plus en plus avec acuité. L'ampleur des besoins en logement nécessite des politiques d'investissement à l'échelle nationale. Ainsi, le recours à des institutions financières spécialisées dans le domaine de l'immobilier s'avérait indispensable. Ce que plusieurs Etats africains ont compris à l'instar du Sénégal qui, depuis une vingtaine d'années, s'est doté d'une banque de l'habitat.

A l'origine, le financement de l'habitat était effectué exclusivement par les banques classiques, l'Etat et les bailleurs de fonds. Mais avec le développement des villes, l'exode des populations, la modification de la structure des ménages et les expériences plus ou moins concluantes du passé, le secteur de l'habitat est confronté à d'énormes difficultés. Ces dernières ont entraîné un regain d'enthousiasme et un durcissement des conditionnalités au niveau de ces différents promoteurs. Les banques classiques sont devenues très peu intéressées par ces opérations trop morcelées, les Etats ne sont plus en mesure d'apporter les subventions nécessaires et les bailleurs de fonds sont réticents pour fournir les ressources adéquates. Dès lors, la création dans les années 80 et 90, de banques de l'habitat se justifiait pour faire face aux nouveaux défis. A cet effet, certains pouvoirs publics ont initié des réformes dans le cadre des nouvelles orientations à donner au secteur de l'habitat. Ils ont procédé à une redéfinition des rôles des différents acteurs tels que l'Etat, les collectivités locales, le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement. Ensuite, de nouvelles formules d'intervention et de renforcement de l'action du secteur privé et de la société civile dans l'habitat social ont été proposées. Cette conjonction des forces en présence a permis de soutenir énormément les nouvelles initiatives dans le domaine du logement. Mais le plus important, après la création de la banque de l'habitat, est la mise en place d'une bonne organisation ainsi que le maintien de structures de contrôle capables d'assurer la maîtrise des risques, le contrôle interne et la sauvegarde du patrimoine. L'expérience sénégalaise, la plus ancienne et la plus riche de la sous-région ouest-africaine, servira de cadre à notre étude.

Créée en octobre 1979 et au capital actuel de 1 650 000 000 F CFA, la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) est régie, d'une part, par les dispositions de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA ainsi que les autres actes juridiques communautaires, et d'autre part, par la loi N°90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire au Sénégal et toutes autres dispositions légales et réglementaires en vigueur (statuts, 1995 :01). Elle est une institution spécialisée dans le financement de l'habitat social. A ce titre, elle accorde des prêts aux particuliers, pour l'acquisition, la construction, l'extension ou l'amélioration de logement. Elle intervient également dans le financement des programmes qui lui sont soumis par les promoteurs publics ou privés, ou par les coopératives de construction.

A sa création, la BHS a mis en place une structure organisationnelle qu'elle n'a cessé d'améliorer comme en témoignent les multiples réformes structurelles opérées pour faire face à l'augmentation du volume de ses activités, aux changements intervenus dans l'environnement bancaire ainsi qu'à l'évolution des technologies de l'information et de la communication. De même, elle a acquis avec le temps un capital d'expériences qui a fait d'elle un partenaire technique des banques de l'habitat de Côte d'Ivoire et du Mali au démarrage de leurs activités. Par ailleurs ses résultats sont positifs et en nette croissance depuis plusieurs années, ce qui fait ressortir sa bonne santé financière.

Cependant, elle pourrait mieux faire si les réformes organisationnelles initiées dans certaines directions notamment le contrôle général, ne piétinent pas.

En fait, le souci d'améliorer les structures de contrôle pour les rendre plus performantes a toujours animé les dirigeants de la BHS. Nous en voulons pour preuve l'évolution qu'a connue la fonction contrôle au sein de la banque depuis sa création. Initialement dévolues à un seul contrôleur, les activités de contrôle ont été affectées par la suite à un département d'audit interne avant de devenir le contrôle général avec la dernière réforme. L'ancienne direction est allée encore plus loin en voulant réellement dynamiser le contrôle de gestion qu'elle venait de mettre en place au sein du contrôle général de la banque, ce qui n'a pas abouti avant son départ. Mais, le non-aboutissement et la lenteur dans la mise en œuvre des réformes ne facilitent pas une bonne organisation des activités de contrôle au sein de la banque.

En somme, le contrôle général de la BHS souffre actuellement de quelques insuffisances sur le plan organisationnel. Ce que n'ignorent pas les responsables actuels du contrôle général et des réflexions sont en cours à l'interne. La structure actuelle est dirigée par un contrôleur général auquel sont rattachées directement les sections analyse, contrôle de gestion, archives et dépouillement. Elle ne fait pas ressortir de façon spécifique les fonctions d'audit interne et d'inspection au même titre que le contrôle de gestion. Les activités d'audit sont bel et bien effectuées au sein de la banque, mais pourraient être mieux menées si elles étaient affectées à une section avec toutes les attributions qui lui incombent. De plus, la section contrôle de gestion qui existe, n'exerce qu'une infime portion des responsabilités qui devraient lui être assignées, ce qui ne facilite pas l'atteinte de ses objectifs. En ce qui concerne les sections dépouillement et archives, leurs activités devraient être rattachées à d'autres sections pour bénéficier d'un meilleur suivi, puis faciliter la gestion de l'effectif disponible et son affectation ou sa spécialisation dans les grands domaines de contrôle de la banque.

Tous ces blocages ont de lourdes conséquences pour la BHS même si apparemment elles ne sont pas perceptibles.

Les difficultés rencontrées aujourd'hui par le contrôle général de la BHS en termes d'organisation, de formalisation des responsabilités et des procédures internes ainsi que leur officialisation, constituent des freins pour la bonne marche de ses activités de contrôle et la consolidation des acquis de la banque. Elles ne facilitent pas, au niveau de cette dernière, l'atteinte des objectifs d'économie, d'efficacité, d'efficience, de maîtrise des risques et du contrôle interne. En ce qui concerne le contrôle général lui-même, ces maux ne permettent pas une bonne exécution et une coordination des activités d'audit, l'inspection des services et des agences de la banque, le développement des activités de contrôle de gestion, l'affectation des moyens nécessaires, la confection de certains outils, l'utilisation adéquate des potentialités du personnel et une bonne structuration et répartition des tâches. Bref, une bonne organisation interne du contrôle général de la banque.

De tout ce qui précède, la BHS risque de se mettre en mal avec les normes de la Commission Bancaire en matière de contrôle interne au niveau des institutions financières de l'UEMOA si cette situation perdure. Selon par exemple la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédit, les

établissements financiers de l'UEMOA doivent se doter d'un système de contrôle interne efficace adapté à leur organisation, à la nature et au volume de leurs activités ainsi qu'aux risques auxquels ils sont exposés. En plus, les vérifications effectuées au sein des mêmes établissements (dont la BHS) par la Commission Bancaire, ont fait ressortir à maintes reprises les faiblesses ci-après dans le cadre du gouvernement d'entreprise :

- un manque d'orientation stratégique ;
- un déficit d'information sur les décisions prises ;
- un suivi incomplet des délibérations des organes sociaux, du fait de la mauvaise tenue des registres légaux ;
- une organisation interne comportant des fonctions mal définies ou incompatibles ;
- l'absence d'une mise à jour régulière des procédures ;
- un système de contrôle interne défaillant ;
- des mécanismes de contrôle externe insuffisants.

Ces différentes faiblesses ont déjà fait l'objet de recommandations par la Commission Bancaire dans sa lettre circulaire N° 01-2001/CB du 03 avril 2001, en vue de renforcer les dispositions minimales. Ce faisant, la BHS a intérêt à améliorer l'organisation interne de sa direction de contrôle général pour faciliter la mise en œuvre desdites recommandations.

Les facteurs explicatifs des insuffisances relevées dans l'organisation interne du contrôle général de la BHS proviennent du fait que :

- les procédures actuelles de la banque datent de 1989 et n'ont pas été totalement révisées et officialisées alors que les activités se sont largement développées et font apparaître de nouvelles pratiques ;
- la nomination d'un nouveau directeur en 2001, n'a pas facilité la mise en œuvre de certaines réformes entamées par l'ancien et a créé un « Time Out » au cours duquel, le nouveau venu est en train de prendre connaissance de la banque avant toute action ;
- le projet de réaménagement de l'organigramme de la banque entrepris par l'actuel Directeur Général n'a pas encore abouti ;
- le contrôle général de la banque ne dispose pas d'une charte qui précise sa position, son organisation, sa mission, ses objectifs et son fonctionnement, mais d'une note de service qui informe sur l'état actuel de la fonction dans la banque ;

- l'organisation interne du contrôle général n'est pas consignée dans un manuel en vue de bien préciser le cadre de travail, les normes, la méthodologie, l'étendue des responsabilités de même que les interactions ;
- le contrôle de gestion est une fonction nouvelle dans la banque et n'est pas encore suffisamment documenté et intégré dans les pratiques.

Pour pallier ces insuffisances, plusieurs solutions s'offrent à la BHS. Il s'agit :

- de procéder dans de brefs délais à l'achèvement de la révision ou la mise à jour des procédures ;
- de faire aboutir le projet de réaménagement de l'organigramme de la banque, et de faciliter la réorganisation et la redéfinition de toutes les fonctions tout en séparant celles qui sont incompatibles ;
- d'effectuer particulièrement et dans les meilleurs délais, un audit organisationnel du contrôle général qui débouchera sur l'élaboration d'une charte et d'un manuel de contrôle général.

Toutes ces solutions nous paraissent urgentes à mettre en œuvre du fait que les activités financières sont par nature très risquées. Elles le sont encore plus, en ce sens que la BHS est spécialisée dans le financement de l'habitat social qui constitue aujourd'hui un secteur sensible de l'économie nationale. Ces solutions constituent à notre avis, les remèdes aux causes identifiées plus haut.

Mais compte tenu du temps qui nous est imparti, nous ne saurions nous atteler efficacement à l'étude de tous ces aspects. Celui qui retient le plus notre attention et qui facilite la mise en œuvre des autres solutions identifiées, est l'audit organisationnel du contrôle général. Une fois la direction du contrôle général bien organisée, elle pourra mieux superviser la mise à jour des procédures ainsi que la finalisation du projet de réaménagement de l'organigramme de la banque. Entre autres, l'audit organisationnel renforcera les capacités du contrôle général dans le cadre de l'élaboration de sa charte et de son manuel interne.

Pour bien aborder la solution choisie, nous nous interrogerons de la façon suivante :

**Comment améliorer l'organisation actuelle du contrôle général de la BHS ?**

De façon spécifique :

- quelles améliorations pourrait-on apporter à sa structure organisationnelle actuelle ?
- quelles seront les missions et les responsabilités appropriées ?
- quels seront les moyens et les outils nécessaires à son bon fonctionnement ?

Pour mieux répondre à ces préoccupations et contribuer à l'amélioration de l'organisation interne du contrôle général de la BHS, nous avons choisi d'étudier le thème :  
**« Audit organisationnel du contrôle général de la Banque de l'Habitat du Sénégal ».**

L'objectif principal poursuivi par cette étude, est de proposer une nouvelle organisation du contrôle général de la BHS à l'issue d'un audit organisationnel. Ceci lui permettra de se doter d'une structure adéquate, de bien situer ses responsabilités et de mettre en place les outils et moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Cet objectif principal se découpe en plusieurs sous-objectifs qui concourent à son atteinte. Il s'agit de:

- identifier, à travers une revue de la littérature, les dimensions de l'organisation d'une direction de contrôle général dans une institution bancaire, ainsi que les variables indépendantes qui influent sur celles-ci ;
- faire ressortir l'importance d'une telle direction dans la coordination des fonctions de contrôle pour la maîtrise des risques, l'efficacité du contrôle interne et l'atteinte des objectifs d'une banque ;
- procéder à une évaluation de l'organisation actuelle du contrôle général de la BHS ;
- analyser les résultats obtenus et de proposer les améliorations nécessaires en tenant compte de la culture de contrôle qui existe au sein de la banque.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous allons adopter une méthodologie qui comporte les étapes suivantes :

- effectuer une revue de littérature approfondie nous permettant de définir les concepts d'organisation et de structure, d'étudier l'organisation des différentes fonctions de contrôle qui s'exercent dans les établissements bancaires et d'en faire une synthèse dans le cadre de leur regroupement au sein d'une direction de contrôle général ;
- prendre ensuite connaissance du contrôle général de la BHS à travers les documents disponibles qui retracent le mode d'organisation et les réformes en cours ;

- administrer des questionnaires et effectuer des entretiens (avec guide) auprès des différents responsables et agents clés qui ont à charge l'exécution et la coordination des activités de contrôle en vue d'évaluer l'organisation actuelle ;
- valider les résultats obtenus avec la réalité (tests d'existence et de conformité) ;
- analyser les résultats par rapport au modèle d'analyse retenu, et formuler les recommandations.

L'étude dégage par rapport aux objectifs poursuivis quatre centres d'intérêt.

#### ❖ **Pour la BHS**

Tout en accompagnant la politique nationale de l'habitat, la BHS doit exercer ses activités dans le respect des normes de la profession bancaire. A cet effet, elle a intérêt à dynamiser ses structures de contrôle, afin de se mettre en règle vis-à-vis de la Commission Bancaire en matière de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise. Elle doit assurer la maîtrise des risques liés à son environnement afin de consolider ses acquis. Cette étude pourrait y contribuer, car le contrôle général sera plus organisé et mieux outillé pour bien accomplir sa mission.

#### ❖ **Pour le contrôle général**

Nous souhaitons vivement que ce document :

- permette de cerner les objectifs de la direction, d'appréhender les responsabilités et la division du travail, et d'assurer la coordination de l'équipe de contrôle ;
- serve de base à la maîtrise des outils de travail, la planification, et l'élaboration de la charte et du manuel de contrôle général ;
- constitue une piste pour la révision des procédures et aide à l'aboutissement des réformes initiées par le contrôleur général.

#### ❖ **Pour le CESAG**

Il disposera à l'issue des travaux, d'un document sur l'organisation d'une direction de contrôle général dans une institution financière. Les futurs stagiaires pourraient s'en inspirer.

### ❖ **Pour nous-mêmes**

Cette étude permettra :

- d'approfondir nos connaissances dans le domaine du contrôle bancaire ;
- de nous familiariser avec les spécificités du secteur bancaire et de l'habitat qui constitue aujourd'hui une préoccupation pour la plupart des pays africains ;
- d'être prédisposé à un emploi de contrôleur général dans une institution financière à notre sortie du CESAG.

L'étude comporte deux parties. La première, consacrée au cadre théorique de la recherche, nous permettra de présenter l'organisation du contrôle général dans une banque et l'audit organisationnel. Elle abordera les concepts et l'organisation des différentes fonctions de contrôle qui s'exercent au sein d'une banque tout en faisant ressortir les éléments indispensables à leur bon fonctionnement. Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons à l'organisation actuelle du contrôle général au sein de la BHS. Ici, nous procéderons à une présentation et à une analyse du dispositif en place afin d'en dégager les forces et faiblesses, et formuler les recommandations dans l'intérêt du contrôle général et de la banque.

# PREMIERE PARTIE

**Cadre théorique**: Organisation d'une direction de contrôle général dans une banque

## **Introduction**

Les activités de contrôle constituent un impératif pour toutes les entreprises. Elles leur permettent de s'assurer que tous les mécanismes mis en place par eux fonctionnent comme prévu. Dans le secteur bancaire où les activités sont très risquées et réglementées, la situation est encore plus contrayante. De ce fait, les dirigeants doivent veiller à la mise en place et au maintien de bons systèmes de contrôle qui respectent les normes prévues en la matière et qui facilitent la maîtrise des risques et le contrôle interne des activités.

Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants des divers établissements bancaires doivent assigner à leurs structures de contrôle des missions claires. Ils doivent ensuite mettre à leur disposition les ressources nécessaires à l'atteinte desdits objectifs. Dès que ces conditions sont remplies, les responsables ayant à charge les différentes fonctions de contrôle au sein des banques doivent œuvrer toujours avec l'aide de la Direction Générale, à la mise en place d'une organisation performante en vue de bien remplir leur contrat.

Une fois ces organisations mises en place, les managers se doivent d'assurer leur maintien eu égard à l'évolution très rapide de l'environnement des entreprises en général et du secteur bancaire en particulier. Signalons par exemple que les NTICs, l'extension des marchés financiers et la complexité des besoins des consommateurs font apparaître de nouveaux risques auxquels les établissements doivent faire face. Ces différents changements suscitent souvent de leur part, une réorganisation et plus particulièrement une amélioration des structures de contrôle chargées de la maîtrise des risques et du contrôle interne.

Pour permettre à la BHS de répondre à cet impératif auquel les banques sont soumises, nous avons décidé dans le cadre de cette étude, de contribuer à l'amélioration de l'organisation de son contrôle général afin qu'il puisse atteindre efficacement les objectifs qui lui sont assignés. Il s'agira pour nous d'examiner d'une part le concept d'organisation tout en faisant ressortir ses dimensions ainsi que les variables de l'environnement qui influent sur elles, et d'autre part, de présenter l'organisation de la fonction contrôle au sein d'une banque ainsi que l'audit organisationnel lui-même. Cette première partie de l'étude comporte trois chapitres dont le premier est consacré aux concepts et à l'organisation de la fonction contrôle, le deuxième permet d'étudier les différentes fonctions de contrôle qui existent dans les établissements bancaires et le troisième présente l'audit organisationnel.

Selon LIVIAN (2000 : 10), « l'organisation naît à partir du moment où se manifeste et se concrétise ce double mouvement de division du travail et de coopération ».

Dans le souci de clarifier le concept d'organisation, plusieurs théories se sont succédées dans le temps. Que ce soit les approches économiques ou non, les définitions ont souvent fait l'objet de violentes critiques. Cependant, les théories administratives, l'école des relations humaines, l'école fonctionnaliste, les théories de la contingence et les autres théories récentes ont apporté chacune leur pierre à l'édifice.

Nous ne saurions, en ce qui nous concerne, nous fier à l'une de ces définitions sans nous assurer qu'elle correspond bien au contexte de notre étude.

Pour effectuer un choix qui nous permette de mieux appréhender la notion d'organisation dans le cadre de notre étude, nous partirons de la définition selon laquelle : « les organisations sont des systèmes sociaux créés par les individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts » (Charreaux et al, 1991 : 258). Cette définition, même si elle a fait l'objet de nombreuses critiques, a l'avantage d'être simple et cohérente. Elle fait ressortir plusieurs éléments qui se trouvent au niveau des différentes théories des organisations. On y retrouve : les individus, les systèmes, la coordination, les besoins et les buts.

Par contre, elle ne met pas l'accent sur les moyens, la division du travail ainsi que les procédures de régulation et de contrôle des activités qui constituent selon nous, des éléments importants pour une organisation. Lorsqu'une organisation se met en place, elle doit dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs, se doter des moyens nécessaires, procéder à une répartition des tâches en responsabilisant les différents acteurs et mettre en place des mécanismes de contrôle. La répartition des tâches quant à elle, permettra à chaque individu de développer des aptitudes dans une fonction particulière (la spécialisation) pour acquérir des connaissances et des compétences bien déterminées. Selon MINTZBERG (1997 : 87-96), cette spécialisation permet d'accroître la productivité et d'assurer un bon contrôle des activités. Cependant l'auteur a mis en garde contre les problèmes de coordination et de communication auxquels cela peut conduire.

Notons, toutefois, que dans le cadre des activités de contrôle, et plus particulièrement dans les institutions financières où l'environnement est instable et génère de nombreux risques qui nécessitent une adaptation perpétuelle du contrôle, la spécialisation a des effets positifs. Elle permet de faire exécuter les activités d'audit, de contrôle de gestion et d'inspection par des agents qui s'y connaissent en la matière, facilitant ainsi la prévention des risques et un bon examen de la gestion des activités en temps réel. Elle permet, entre autres, de gagner du temps dans l'exécution des activités, d'utiliser moins de ressources, d'entretenir une bonne culture de contrôle et de déceler au plus vite les dysfonctionnements avant qu'ils ne soient préjudiciables pour la banque.

Mais, en dehors de la spécialisation, il faut une bonne coordination des activités au sein des organisations. C'est à cela que doit s'atteler par exemple le contrôleur général d'une institution financière.

Selon MINTZBERG (1997 :18-24), cinq mécanismes caractérisent cette coordination.

Il s'agit de :

- *l'ajustement mutuel* qui réalise la coordination par simple communication informelle,
- *la supervision directe* qui s'exerce dans les rapports hiérarchiques,
- *la standardisation des procédés* qui vise à programmer le contenu des tâches,
- *la standardisation des résultats* qui spécifie le niveau de performance,
- *la standardisation des qualifications* qui spécifie le niveau de formation.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons retenir que l'organisation est « un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (spécialisation des tâches) et des modalités de coordination et de contrôle » (MINTZBERG, in DJEDJE, 2002 : 30).

Cette définition est bien large et permet d'appréhender la plupart des dimensions de l'organisation. Mais au delà du fait qu'elle considère l'organisation comme un ensemble relativement stable, elle ne fait pas bien ressortir les variables indépendantes de l'environnement qui influent énormément sur cette dernière. Cet aspect devant être pris en compte dans le cadre de toute étude des organisations.

Ces différentes variables ont été abordées par les théories de la contingence. Ces dernières ont montré qu'il ne suffit pas d'établir une bonne organisation formelle ou un bon climat psychologique pour que tous les problèmes des organisations soient réglés. Elles établissent que les organisations dépendent également des conditions environnementales où elles se trouvent. Les divers travaux de LAWRENCE et LORSCH (in Charreaux et al, 1991 : 262) ont montré comment à chaque environnement correspond une organisation donnée. Ils ont fait ressortir comment au sein d'une même entreprise, les diverses entités sont chacune confrontées à un sous-environnement donné dont les exigences influencent leur organisation. En 1982 et en 1990 MINTZBERG a fait remarquer quant à lui, que pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à sa situation dans son environnement et à une cohérence interne de ses paramètres de conception. Selon ses travaux (1997 : 203-204), les recherches ont permis d'identifier quatre groupes de facteurs de contingence à savoir : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique qu'elle utilise dans son centre opérationnel, quelques aspects de son environnement (la stabilité, la complexité, la diversité et l'hostilité) et certaines de ses relations de pouvoirs.

Les théories de la contingence ont donc apporté un souffle nouveau à la théorie des organisations en cherchant à établir un lien entre l'organisation, l'environnement et la performance. On peut donc se permettre de dire que l'organisation d'une entité au sein d'une entreprise dépend de son environnement interne (où l'on retrouve par exemple le style de management de la direction, la culture de contrôle, les autres entités du système, les structures de contrôle externes, le système de traitement des données, etc.) et externe.

Les influences des divers facteurs de contingence sur les organisations peuvent être appréhendées de la façon suivante.

- ✓ Lorsqu'une organisation est âgée par exemple, elle est facile à formaliser car elle tend à répéter son travail et à devenir plus prévisible. Selon STARBUCK (1965 in MINTZBERG 1997: 216), «... A mesure qu'une organisation vieillit, elle apprend de plus en plus sur la façon de faire face à son environnement et de traiter les problèmes internes de communication et de coordination.... ». Rappelons quand même que ceci n'est pas partagé par tous les auteurs de la théorie des organisations.

- ✓ Quand la taille (effectif, volume d'activité etc.) d'une organisation croît, il lui devient plus facile et nécessaire de réaliser la division du travail. De même, plus la structure est différenciée, plus elle doit mettre l'accent sur la coordination faisant apparaître ainsi une hiérarchie, la formalisation du comportement, un système de planification et de contrôle et des mécanismes de liaison (LAWRENCE et LORSCH, 1967 in MINTZBERG, 1997 :217).
- ✓ La technologie utilisée au sein d'une organisation détermine en ce qui la concerne, la qualité de la structure administrative, le niveau de formalisation et de coordination. D'après ROSENZWEIG (1977 in BAIDARI, 2003 :28), la technologie influence le système d'information comptable. Nous dirons à cet effet que l'organisation de la fonction contrôle doit s'adapter à ces changements. Quant aux travaux de KALIKA (1984 in BAIDARI, 2003 : 29), ils ont montré qu'il existe des corrélations entre certaines dimensions de la technologie et le système de planification et de contrôle.
- ✓ Les dimensions de l'environnement énumérées plus haut, affectent énormément quant à elles, les systèmes de production, de distribution, de planification et de contrôle au sein des organisations. L'étude de TRAHAND (1980 in BAIDARI,2003 :30), réalisée auprès de 72 contrôleurs de gestion, a montré que plus l'environnement est moins incertain et complexe, plus il est favorable au contrôle.
- ✓ La pression du contrôle externe, les besoins personnels des membres de l'organisation et sa culture que MINTZBERG regroupe sous le pouvoir, sont susceptibles eux aussi d'influencer le système de contrôle. Selon lui, ces éléments permettent à l'organisation d'être centralisée et formalisée. Ils induisent la mise en place d'un dispositif organisationnel permettant de faire face aux besoins exprimés.
- ✓ La mission assignée (raison d'être de l'organisation), le style de management et la stratégie mise en œuvre au sein de l'organisation, permettent aux entités de définir les objectifs à atteindre, la structure organisationnelle à adopter, les ressources qu'il faut ainsi que les mécanismes appropriés de gestion. La recherche de la performance quant à elle, leur permet d'améliorer tous leurs mécanismes de régulation interne.

Il faut signaler par ailleurs que toutes ces relations ci-dessus évoquées, sont pour la plupart des interactions plutôt que des relations à sens unique. C'est à dire que de la même manière que ces différents facteurs influencent les dimensions de l'organisation, elles déterminent quelquefois leurs comportements.

## **1.2. Notion de Structure**

La structure organisationnelle d'une entité, définit le mode d'organisation entre les différents acteurs qui la composent. Elle permet d'une part, d'hierarchiser l'autorité au sein de l'organisation, et d'autre part, d'identifier ou d'imaginer la communication et la structure du personnel. Selon le Dictionnaire Universel, la structure est : « agencement, disposition, organisation des différents éléments d'un tout concret ou abstrait ». Dupuy (1991 :247) renchérit en disant que « la structure organisationnelle apparaît comme l'ensemble des moyens qui assurent une répartition des pouvoirs adaptée à l'identification et à la coordination des composantes de l'organisation ».

L'idéal pour toute organisation aujourd'hui, est de se doter d'une structure claire qui facilite la communication directe et informelle, la compréhension des tâches, la stabilité et l'atteinte des objectifs. Selon la taille de l'entreprise et les besoins de la direction, plusieurs types de structures sont utilisées dans la pratique.

Pour éviter de nous enliser dans des débats trop longs compte tenu des nombreux auteurs qui se sont penchés sur les questions de structures, nous allons retenir la synthèse de MINTZBERG ( 1997 :267-405) selon laquelle, on distingue les configurations structurelles suivantes :

### **❑ La structure simple**

Elle a essentiellement comme mécanisme de coordination, la supervision directe. Avec comme élément de base le sommet stratégique, elle est souvent utilisée par les organisations jeunes et de petites tailles.

### **❑ La bureaucratie mécaniste**

La standardisation des procédés de travail est son mécanisme de coordination principal. Elle a comme partie clef, la technostucture et est utilisée par les organisations âgées et de grandes tailles.

#### □ **La bureaucratie professionnelle**

Elle est caractérisée par la standardisation des qualifications. Elle a comme partie clef, le centre opérationnel et est utilisée par les structures ayant un environnement complexe et stable ainsi qu'un système technique non sophistiqué.

#### □ **La forme divisionnalisée**

Elle est caractérisée quant à elle, par la standardisation des résultats. Sa partie clef est la ligne hiérarchique. Elle est utilisée souvent par les grandes entreprises.

#### □ **L'adhocratie**

Cette structure utilise comme mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel. Elle est souvent utilisée dans les environnements complexes et dynamiques et surtout par les organisations jeunes ayant un système technique automatisé et sophistiqué.

Ces cinq structures ont été complétées plus tard par deux autres à savoir :

#### □ **L'organisation missionnaire**

C'est une structure dans laquelle l'idéologie (culture) définit les normes et les croyances. Elle repose sur la standardisation des normes. Ici le paramètre clef est l'endoctrinement. C'est souvent une structure de petite taille.

#### □ **L'organisation politisée**

Ici, c'est le jeu de pouvoir entre les individus qui domine le fonctionnement de l'entreprise (MINTZBERG in CHARRON & SEPARI , 2001:93-94).

Nous venons ainsi d'appréhender les concepts d'organisation et de structure. Ceci nous a permis de faire ressortir les dimensions de l'organisation, de même que les facteurs de l'environnement qui exercent une quelconque influence sur elles. Nous nous en servirons dans la section suivante consacrée à l'organisation structurelle des fonctions de contrôle dans les établissements financiers.

## **Section 2 : Organisation de la fonction contrôle dans une banque**

De plus en plus dans les établissements financiers, trois fonctions principales de contrôle se côtoient pour assurer la maîtrise des risques et le contrôle interne des activités. Il

s'agit de l'audit interne, l'inspection et le contrôle de gestion. Cette section sera consacrée à leurs définitions et à leur organisation structurelle.

## **2.1. L'audit interne**

### ***2.1.1. Définition***

Connu à un moment donné comme un dispositif, et ensuite comme une fonction, l'audit interne est devenu avec les tendances actuelles, une activité à l'intérieur des organisations. Le concept a tellement évolué en si peu de temps, qu'aujourd'hui il a élargi son domaine d'activité tout comme le contrôle interne à toute l'organisation.

De ce fait, et compte tenu du caractère normatif de la fonction, il ne nous servirait pas à grand-chose de nous référer aux anciennes définitions qui, à notre avis, ne présentent pas les nouvelles dimensions de la fonction. Certes, ces définitions nous permettent de comprendre l'évolution de l'audit interne, mais ne sont pas exhaustives du fait qu'elles limitent les potentialités de la fonction par rapport à ses développements récents.

A cet effet, pour mieux cerner le concept, nous allons retenir la définition officielle, celle qui fait ressortir clairement ce que doit être l'audit interne, même si ce n'est pas encore le cas dans toutes les entreprises et organisations. Selon Vauris (2000 : 6), cette définition qui est une œuvre collective où toutes les sensibilités ont pu s'exprimer, concerne tous les professionnels de l'audit interne, qu'ils soient ou non membres de l'IIA, qu'ils exercent ou non cette activité au sein d'une organisation. Selon cette définition donnée par l'IIA (1999, in Renard (2002 : 60-61), « 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 ».

Depuis cette définition, l'audit interne a franchi un grand pas en ce sens qu'il occupe une place prépondérante dans le processus de management des risques et de contrôle et apporte désormais ses conseils aux organisations. En outre, il s'adapte et s'identifie aux changements intervenus sur le contrôle interne, justifiant ainsi son rôle important dans sa mise en œuvre.

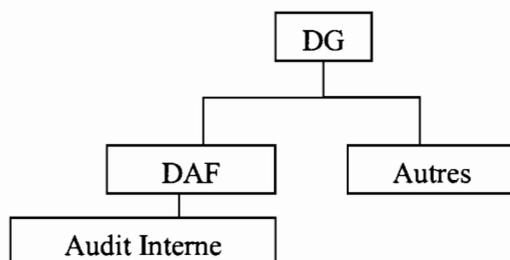
## 2.1.2. Structure organisationnelle

L'organisation d'un service d'audit interne dépend souvent de sa taille et des besoins de la Direction Générale et du Conseil d'Administration. La réussite de ses activités est fortement liée à son niveau de rattachement au sein de l'entreprise. Son positionnement lui confère l'indépendance nécessaire pour l'atteinte de ses objectifs. A cet effet, la norme 1110 de l'audit interne et la MPA 1110-1 recommandent, que la fonction soit rattachée à un niveau hiérarchique suffisant et insistent sur le rôle que doivent jouer le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit dans son rattachement. Cette recommandation est mise progressivement en œuvre dans la pratique en France, car dans 85% des organisations, l'audit interne est rattaché à la Direction Générale ou au Président du Conseil contre 70% en 1999 et son rattachement à la Direction Financière n'est que de 15% contre 25% il y a trois ans (IFACI & al, 2002 :5). Mais avec les problèmes rencontrés aussi bien dans la coordination que dans la définition du champ d'application de l'ensemble des fonctions de contrôle qui s'exercent en même temps dans les entreprises, on a tendance à les regrouper au sein d'une seule direction reliée au plus haut niveau hiérarchique. On distingue de ce fait, les structures d'audit interne rattachées à la DAF, à la DG, au Comité d'audit et à la direction du contrôle général

### 2.1.2.1. Rattachement à la Direction Administrative et Financière

Ce rattachement où le champ d'activité est restreint au domaine financier, est très rare aujourd'hui dans le secteur bancaire, compte tenu des mutations du système bancaire et des exigences en matière de contrôle interne. La réglementation dudit système a permis aux auditeurs internes de bénéficier de plus de reconnaissance, d'une place et des moyens qui ont contribué à l'accroissement de leur responsabilité. La structure organisationnelle est la suivante :

**Figure n°1 : Structure restreinte au domaine financier**



**Sources** : nous-mêmes à partir du commentaire de Renard (2002 : 355-356)

Cette structure ne permet pas à l'audit interne d'être indépendant vis-à-vis des activités contrôlées. Elle handicape l'atteinte de ses objectifs, car il reçoit les instructions de la DAF qui est en même temps responsable des activités financières.

### 2.1.2.2. Rattachement à la Direction Générale

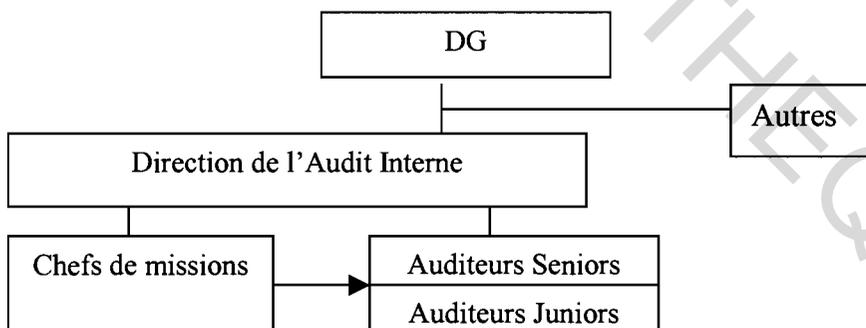
La plupart des services d'audit interne tendent vers ce positionnement aujourd'hui. Il a l'avantage de donner à l'audit interne les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Selon que la banque dispose d'un réseau très grand ou moyen, la structure se présente comme suit :

- **Réseau moyen**

Dans la pratique, les banques de taille moyenne ne disposant pas d'un nombre important d'agences, utilisent la formule d'un audit interne centralisé avec deux possibilités :

- Soit tous les auditeurs sont concentrés dans une seule et même équipe avec à leur tête, un chef de mission. Ce dispositif, même s'il ne facilite pas la spécialisation des auditeurs, permet le développement de leur polyvalence. La structure se présente comme suit :

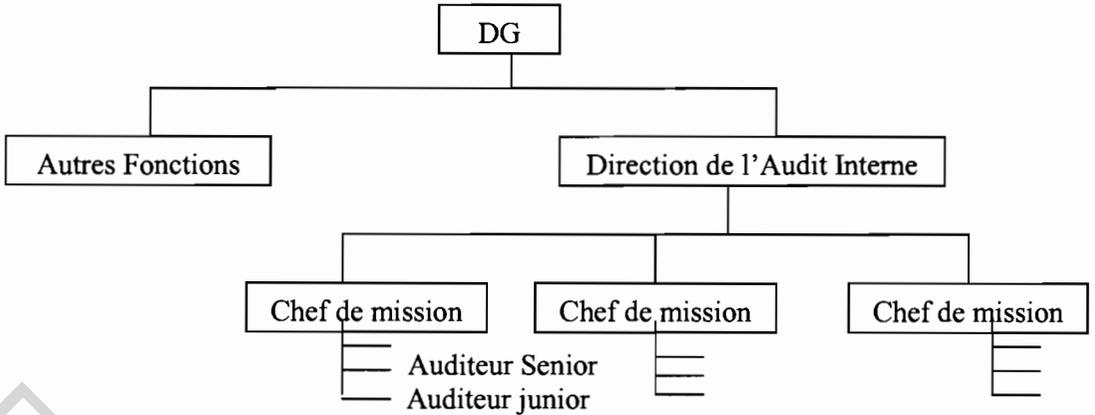
**Figure n° 2 : Structure grande organisation ayant un audit centralisé ( n°1 )**



**Source : Renard (2002 : 360)**

- Soit on nomme autant de chefs de missions, que de missions spécifiques à effectuer au sein de la banque avec une équipe d'auditeurs. Cette structure facilite l'intégration des spécialistes et la spécialisation. Elle se présente comme suit :

**Figure n° 3 : Structure grande organisation ayant un audit centralisé (n°2)**

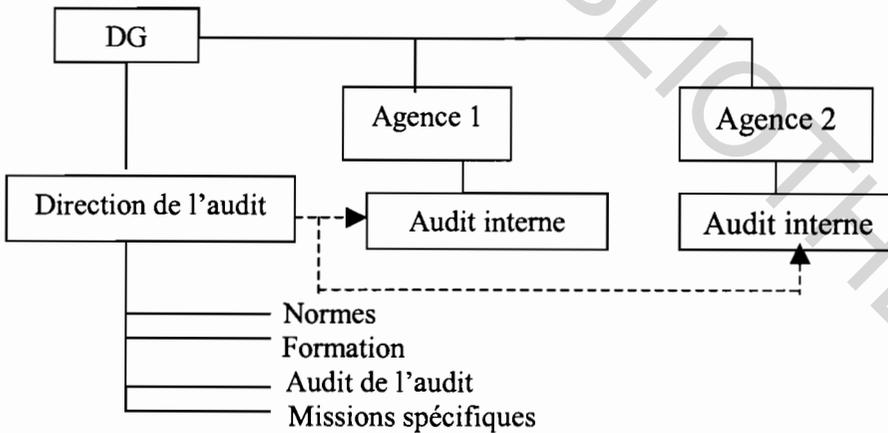


**Source : Renard (2002 : 359)**

• **Grands réseaux**

S'il s'agit des banques qui disposent de plusieurs agences, elles utilisent très souvent l'audit décentralisé. Il permet de bien contrôler les agences tout en facilitant également la spécialisation. La représentation graphique est la suivante :

**Figure n° 4 : Structure grande organisation pratiquant un audit décentralisé**



**Source : Renard (2002 : 361)**

Quelque soit la formule d'audit interne utilisée, le rattachement à la DG permet à l'audit interne de mieux exercer ses fonctions même si on cherche encore à le rattacher à un niveau plus élevé aujourd'hui.

**2.1.2.3. Rattachement au Comité d'audit**

Dans le souci de préserver l'indépendance de l'auditeur interne, il est envisagé parfois la possibilité de le rattacher à un Comité d'audit. Cette alternative l'affranchit des influences de la Direction Générale sur certains points de vue qui les opposent, et que les relations

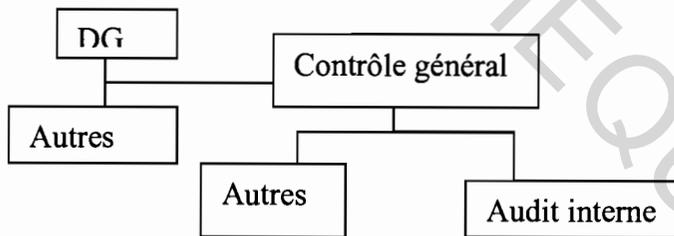
hiérarchiques influencent énormément. L'auditeur interne dans ce cas, rend compte directement au Comité d'audit dont il assure souvent le secrétariat général.

Mais ce positionnement ne manque pas d'avoir quelques impacts sur sa mission, car la Direction Générale devient méfiante vis-à-vis de lui, ce qui ne lui facilite pas toujours la tâche. Rappelons par ailleurs que le Comité d'audit est souvent composé du Président du Conseil d'Administration, de quelques administrateurs, du Directeur Général, de l'auditeur interne et quelquefois de spécialistes nommés pour les besoins de la cause. Ledit positionnement de la fonction n'est pas développé dans le secteur bancaire notamment en Afrique. Il a pris naissance dans l'économie Anglo-saxonne et est encore d'une application timide en France. Comme dans le cas du rattachement à la Direction Générale, nous avons à peu près les mêmes structures d'audit interne, sauf que le rattachement ici, est au Comité d'audit.

#### **2.1.2.4 Rattachement au contrôle général**

Comme nous l'avions signalé, on rencontre de plus en plus dans le secteur bancaire ce type de rattachement qui facilite la coordination des fonctions de contrôle et la résolution des conflits liés à leurs champs d'application. La structure est la suivante :

**Figure n°5: Structure d'audit interne rattachée à la direction du contrôle général**



**Source : nous-mêmes à partir de MADERS (1994 :24)**

Au-delà de tout ce que confère le rattachement de l'audit interne à la Direction Générale, le regroupement au sein du contrôle général lui permet de cadrer son domaine d'intervention et d'éviter toute sorte de confusion liée à l'exercice de certaines activités.

## 2.2. L'inspection

### 2.2.1. Définition

L'inspection est une fonction qui cohabite avec l'audit interne au sein des organisations. Même si à plusieurs égards, ces fonctions semblent se confondre, l'inspection a son domaine propre à elle. Il s'agit d'une fonction de contrôle très impulsive qui intervient souvent spontanément pour effectuer des vérifications approfondies sur les faits qui lui ont été révélés. On l'assimile au flic de l'entreprise car dans la pratique, il recherche constamment les fraudes, les malversations et autres impairs commis dans la gestion des affaires. Selon Renard (2002 : 79), l'inspection réalise plus de contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires. Cette forme de contrôle est beaucoup plus développée dans les entreprises publiques et le secteur bancaire à cause de la nature et la prépondérance des risques qui se côtoient.

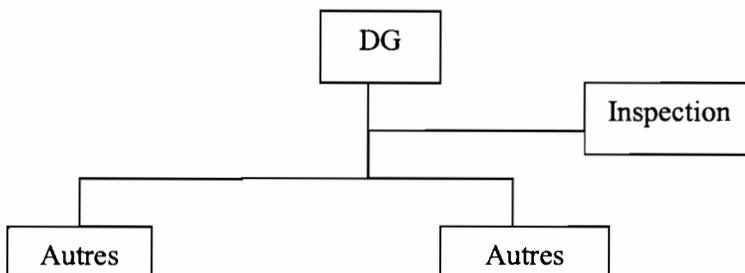
### 2.2.2. structure organisationnelle

La fonction d'inspection est très présente dans le secteur bancaire, à cause de la nécessité de faire des contrôles exhaustifs. Elle est souvent rattachée au niveau le plus élevé, compte tenu de la particularité de ses interventions. Tout comme l'audit interne, lorsqu'elle coexiste avec les autres fonctions de contrôle au sein des banques, elle a tendance à être rattachée à la direction du contrôle général. On distingue de ce fait la structure d'inspection rattachée à la Direction Générale et celle rattachée au contrôle général

#### 2.2.2.1 Rattachement à la Direction Générale

A l'origine, la fonction d'inspection a été toujours rattachée à la Direction Générale compte tenu de la nature des contrôles qu'elle réalise. La structure est la suivante :

**Figure n° 6 : Structure d' inspection rattachée à la Direction Générale**



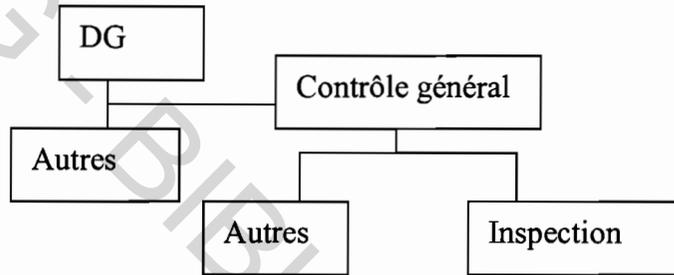
**Source : nous-mêmes adaptée au commentaire de Renard (2002 : 79-80)**

Cette relation hiérarchique permet à l'inspection de mettre réellement les activités des entreprises de banque en état de contrôle et d'exercer sa mission sans état d'âme et avec pugnacité si nécessaire. Elle lui confère les pouvoirs réels qu'il lui faut pour bien mener les missions inopinées et les contrôles exhaustifs.

### 2.2.2.2 Rattachement au contrôle général

Comme nous l'avons souligné au niveau de l'audit interne, toutes les fonctions de contrôles qui s'exercent au sein des banques ont tendance à être regroupées sous le contrôle général. Dans le cas de l'inspection, la structure est la suivante :

**Figure n°7: Structure d'inspection rattachée à la direction du contrôle général**



**Source : nous-mêmes à partir de MADERS (1994 :24)**

Cette structure permet une meilleure coordination des activités de contrôle tout en conservant à l'inspection, le pouvoir d'exercer pleinement ses fonctions.

## 2.3. Le contrôle de gestion

### 2.3.1. Définition

Après plusieurs années consacrées à la mise en place d'un contrôle de gestion axé sur la réduction des coûts, les entreprises vont entamer une nouvelle ère de contrôle, avec l'accroissement de la taille des unités de production et leur diversification. On passera progressivement d'une simple analyse des coûts au contrôle budgétaire et plus tard à un véritable pilotage de l'entreprise elle-même. Cette évolution de l'importance du contrôle de gestion dans le pilotage des entreprises a conduit aujourd'hui à l'élargissement du concept à toutes les organisations notamment au secteur des services tels que la banque, le transport, les télécommunications etc. En référence aux évolutions rapides qu'a connu la notion de contrôle de gestion, il est difficile de la cerner du coup avec une des définitions qui se sont succédées,

surtout que ce n'est pas une fonction normative. Selon Renard (2002 : 80), le contrôle de gestion demeure au-delà des évolutions, caractérisé par deux éléments :

- l'espace vital de la fonction est le système d'information de gestion ;
- le contrôle de gestion est au service de la performance.

On remarque de ce fait, que la recherche de la performance constitue un aspect fondamental du contrôle de gestion.

Selon Anthony (1965 in Yazı, 2003 : 10), « Le Contrôle de Gestion est défini comme le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs organisationnels. »

Cette définition a eu le mérite d'aborder déjà en 1965 les grandes dimensions de la performance. Elle a mis l'accent sur l'acquisition des ressources qui constitue un contrôle en amont, de même que l'efficacité et l'efficience qui apprécient respectivement, l'attente des objectifs et la bonne utilisation des ressources.

Cependant, elle n'a situé le contrôle de gestion que dans son appréciation de la performance au niveau opérationnel. Or il est de plus en plus une fonction qui s'interpose entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Ainsi cette définition pourrait être complétée par celle donnée plus loin par Bouquin (in ALAZARD & SEPARI, 2001 : 19), et selon laquelle, « Le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution ».

Le contrôle de gestion intervient de ce fait à toutes les étapes du processus de gestion. Ces deux définitions nous permettent de cerner le concept.

### ***2.3.2. Structure organisationnelle***

Depuis une quinzaine d'années, le contrôle de gestion a été introduit dans le secteur des services particulièrement dans le domaine bancaire. L'environnement bancaire étant soumis à de nombreux risques et à une réglementation qui nécessite un suivi régulier et rigoureux de certains indicateurs ou ratios prudentiels, le contrôle de gestion s'enracine

progressivement dans le secteur. En général, son organisation au sein des banques dépend de la structure ou de la taille de celle-ci. Dans les grandes entreprises de banque, on retrouve souvent les trois niveaux ci-après :

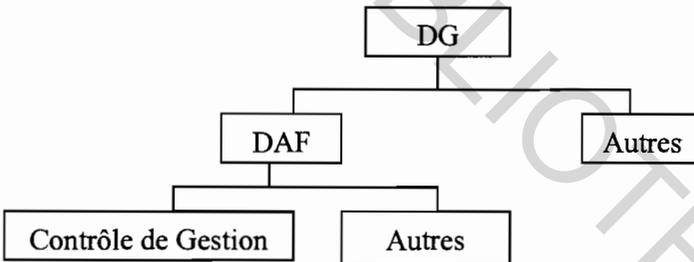
- ✓ un contrôle de gestion central qui consolide les informations pour la DG,
- ✓ un contrôle de gestion au niveau des départements de la banque pour assurer le monitoring des domaines correspondant à des métiers spécifiques,
- ✓ un contrôle de gestion au niveau local (l'échelon le plus bas) qui permet le contrôle dans les régions ou purement au niveau opérationnel (Rouach & al, 1998 : 83-85).

Dans la pratique, on rencontre les structures de contrôle de gestion rattachées à la DAF, à la DG et au contrôle général.

### 2.3.2.1 Rattachement à la Direction Administrative et Financière

Dans ce premier cas, le contrôleur de gestion est un simple fonctionnel. La structure se présente comme suit :

**Figure n° 8 : Structure de contrôle de gestion opérationnel**



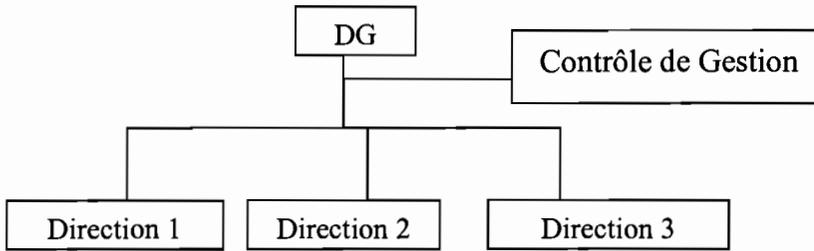
**Source : Rouach & al (1998 : 88)**

Ici la fonction est proche des opérationnels, donc des informations financières . Mais, cette position l'éloigne de la stratégie de l'entreprise et ne permet pas des prises de décision.

### 2.3.2.2 Rattachement à la Direction Générale

Par ce rattachement, le contrôle de gestion est considéré comme un véritable contre-pouvoir. Il reçoit les objectifs directement de la Direction Générale, ce qui facilite l'exercice de la fonction. La structure est la suivante :

**Figure n ° 9 : Structure de contrôle de gestion « contre-pouvoir »**



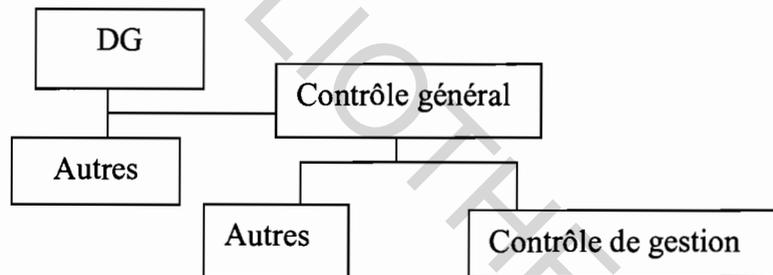
**Source : Rouach & al (1998 : 87)**

C'est l'idéal aujourd'hui pour le positionnement de la fonction au sein des entreprises surtout si elle n'évolue pas aux côtés des autres fonctions de contrôle. Il garantit au contrôle de gestion une forte indépendance de jugement et d'analyse.

### **2.3.2.3 Rattachement au contrôle général**

Tout comme l'audit interne et l'inspection, le contrôle de gestion tend à être regroupé aujourd'hui sous le contrôle général. La structure sous-jacente est la suivante :

**Figure n°10: Structure de contrôle de gestion rattachée au contrôle général**



**Source : nous-mêmes à partir de MADERS (1994 :24)**

Cette structure permet au contrôle de gestion de bénéficier des avantages précédents tout en facilitant une meilleure coordination des activités de contrôle.

Toutes ces différentes fonctions de contrôle ainsi présentées s'organisent de plusieurs manières au sein des entreprises. Mais souvent pour des raisons d'une bonne coordination comme nous l'avons souligné, elles sont toutes regroupées au sein du contrôle général.

### **Section 3 : Organisation des différentes fonctions de contrôle en une direction**

L'organisation des fonctions de contrôle en une direction de contrôle général s'opère progressivement dans les entreprises notamment dans le secteur bancaire. Nous énumérerons dans cette section, les raisons d'un tel regroupement ainsi que l'organisation structurelle qui en découle.

#### **3.1. La problématique du regroupement des fonctions de contrôle**

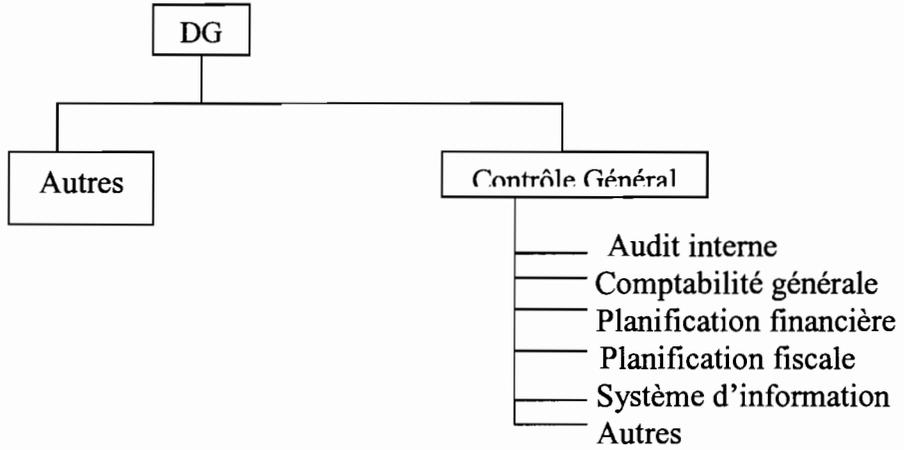
Pendant longtemps les différentes fonctions de contrôle ainsi décrites se sont déroulées séparément au sein des entreprises, et suivant plusieurs formes de rattachements hiérarchiques. Chacune d'elle ayant son champs d'intervention, ses outils et sa méthodologie, elles ont conservé leur autonomie dans l'exécution des activités de contrôle. Mais avec l'évolution de l'environnement financier et la montée des risques, ces fonctions ont élargi leurs domaines d'activités tout en améliorant leurs techniques de contrôle. De même, leurs positions hiérarchiques tendent pour la plupart aujourd'hui vers un rattachement à la Direction Générale avec une alternative vers le comité d'audit pour l'audit interne.

L'élargissement du champ d'activité de ces fonctions est souvent sujet à des conflits au sein des établissements, à cause des confusions qui apparaissent par rapport à la paternité de certains types de contrôle. A cet effet, pour éviter les difficultés liées à ces conflits d'intervention et faciliter la coordination de ces fonctions, elles sont regroupées de plus en plus au sein de la direction du contrôle général. Cette façon de procéder est née chez les anglo-saxons avant de gagner progressivement la sphère francophone.

#### **3.2. Structures organisationnelles**

Les fonctions d'audit interne, d'inspection et de contrôle de gestion peuvent apparaître sous plusieurs combinaisons selon qu'elles existent au sein des organisations. Mais de plus en plus dans les établissements financiers, on retrouve une direction qui regroupe les trois. Dans le milieu anglo-saxon où le concept a pris naissance, la structuration est la suivante :

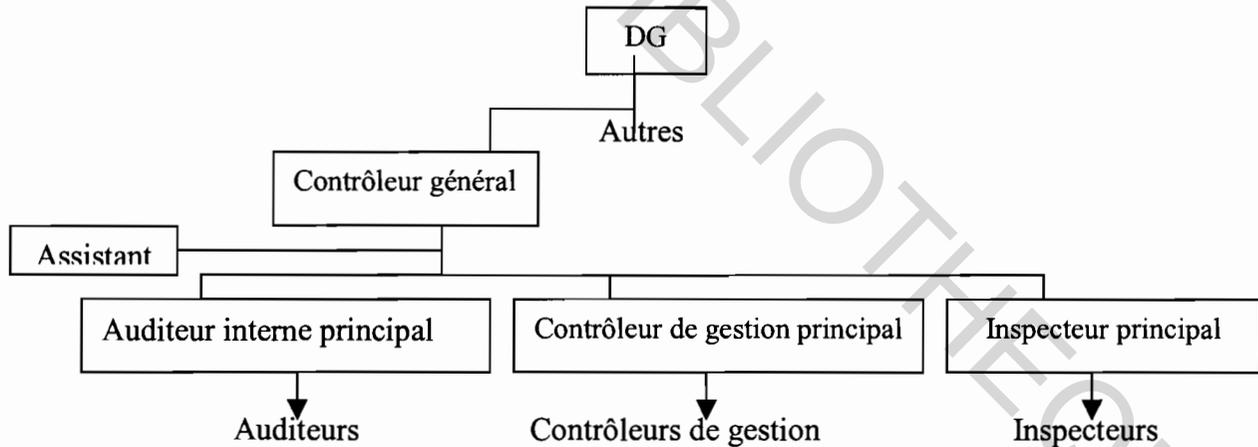
**Figure n° 11 : Structure de contrôle général en milieu anglo-saxon**



**Source :** Adaptée du livre de JANICE & al ( 1996 : 9)

C'est cette approche qui va inspirer les différents modèles utilisés un peu plus tard. En ce qui concerne l'expérience du secteur bancaire qui fait l'objet de la présente étude, nous allons retenir la synthèse ci-après :

**Figure n° 12 : Structure du contrôle général dans les établissements financiers**



**Source :** Synthèse faite à partir de MADERS (1994 : 24) et BCEAO (2003)

Cette structure que nous venons de proposer, permet au contrôle général de surmonter les insuffisances que nous avons relevées en amont. Elle n'a pas la prétention d'être une panacée, mais nous servira de guide lors de nos travaux d'audit organisationnel au sein du contrôle général de la BHS.

Cependant, il ne suffira pas d'adopter cette structure organisationnelle mais de l'accompagner d'une bonne organisation qui lui permette d'atteindre ses objectifs. Pour bien jouer son rôle, le contrôle général doit selon LEMAITRE (1996 : 219-220) :

- affecter à bon escient les possibilités dont-il dispose et répartir les tâches entre les agents, selon leurs compétences, les nécessités du service, leurs motivations afin de développer leur polyvalence,
- définir clairement les responsabilités (délégation, missions) dévolues à chacun,
- gérer les flux et planifier les opérations à faire,
- assurer le traitement adéquat des incidents de fonctionnement (sollicitations, promptitudes, absences, pannes) éventuels,
- guider le choix et la mise en place de la disposition et de l'aménagement optimal des locaux et des postes de travail,
- simplifier et formaliser les méthodes, les modes opératoires, les procédures et les circuits, les mettre à jour et veiller à leur respect,
- conduire les adaptations et améliorations requises qui modifient les manières habituelles d'effectuer les travaux confiés.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner les concepts d'organisation et de structure tout en favorisant l'identification des variables qui agissent sur une organisation. En recherchant une définition qui place bien l'organisation dans le cadre de cette étude, nous avons passé en revue les dimensions de l'organisation ainsi que les variables externes qui peuvent avoir une quelconque influence sur elles. Ensuite, nous avons essayé de voir l'organisation de la fonction contrôle au sein d'une banque qui fait l'objet de la présente étude. A ce niveau, nous nous sommes appesantis sur l'organisation des fonctions audit interne, inspection et contrôle de gestion qui sont les principales fonctions qui se côtoient dans les établissements financiers. Une analyse des expériences dans le secteur nous a permis de faire une synthèse qui révèle que ces trois fonctions sont dans beaucoup de cas regroupées dans une seule direction aujourd'hui pour faciliter leur coordination. Ceci nous a permis donc d'examiner quelle pourrait être la structure organisationnelle si les fonctions étaient regroupées au sein de la même direction.

Les trois fonctions de contrôle ci-dessus énumérées feront l'objet d'une étude dans le chapitre suivant en vue de faire ressortir les spécificités de chacune d'entre elles et faciliter ainsi leur coordination au sein de la direction de contrôle.

## **CHAPITRE 2 : Etude des différentes fonctions de contrôle dans une banque**

### **Introduction :**

Les différentes fonctions de contrôle qui s'exercent au sein des entreprises de banque font partie de leur dispositif de contrôle interne. Le contrôle interne lui-même étant défini avec les développements récents comme « 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 » (OECCA in ALAZARD & SEPARI, 2001 : 18). Dans le souci de faire ressortir le fait que le contrôle interne ne donne qu'une assurance raisonnable et non absolue, nous allons enrichir cette définition par celle de Cooper & Lybrand (2000 : 24) selon laquelle : « Le contrôle interne est un processus mis en place 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 règlements en vigueur.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la direction de contrôle général au sein de laquelle sont regroupées les fonctions d'audit interne, de contrôle de gestion et d'inspection, il est indispensable de procéder à leur étude. Elle nous permettra de mieux appréhender leurs dimensions en vue de faciliter leur coordination au sein de ladite direction. Tout en nous basant sur la structure organisationnelle de synthèse que nous avons faite ci-dessus, nous les passerons successivement en revue.

### **Section 1 : L'audit interne**

L'audit interne a fortement progressé au sein des banques ces dernières années, à cause de la montée des risques dans les activités financières et les recommandations des textes réglementaires qui imposent à ces dernières, des normes en matière de contrôle interne.

Pour bien cerner la fonction, nous étudierons, sa mission, le profil des auditeurs, ses moyens humains et matériels ainsi que ses outils.

### **1.1. Mission**

Les attributions de l'audit interne ne sont pas figées. Elles dépendent souvent du style de management de la direction, des besoins et des autres variables de l'environnement de l'entreprise qui ont un impact sur la fonction. En général, l'audit interne définit et assure la mise à jour de l'univers d'audit, effectue les missions de revue de procédures du contrôle interne et d'audit financier et opérationnel, évalue et assure la maîtrise des risques, supervise le déroulement des missions d'audit externe et la mise en œuvre des recommandations.

Toutes ces responsabilités peuvent être réduites selon Renard (2002 : 108) en quatre actions spécifiques :

- informer les autorités compétentes, de l'existence d'indices et autres constats et se garder de tout triomphalisme,
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat et fuir les impressions et conclusions hâtives,
- collaborer avec les spécialistes (si l'auditeur est sollicité),
- et surtout s'assurer que toutes les bonnes mesures ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Spécifiquement, et en référence au secteur bancaire qui nous concerne dans le cadre de cette étude, l'audit interne est chargé de l'audit :

- comptable et financier,
- du crédit à la clientèle,
- des risques du marché financier,
- des opérations de caisse,
- des moyens de paiement et autres opérations bancaires,
- des moyens généraux et administratifs,
- du dispositif réglementaire,
- de management ( SARDI,1993 : 90-301)

En ce qui concerne l'auditeur responsable de la fonction, il:

# **CHAPITRE 1 : Organisation d'une direction de contrôle général** **dans une banque**

## **Introduction**

Pour s'assurer d'un bon contrôle interne de leurs activités, les entreprises procèdent très souvent au renforcement des capacités de leurs structures de contrôle. Ce préalable est indispensable à la bonne marche des activités de contrôle. Selon les moyens dont dispose chaque entreprise, elle met en place les contrôles jugés nécessaires à la maîtrise des risques liés à son environnement et à l'atteinte des objectifs de contrôle interne.

Dans le secteur bancaire qui nous concerne particulièrement ici, la notion de contrôle revêt un caractère particulier, du fait que les activités financières sont par nature très risquées et nécessitent, de la part des managers, la mise en place de structures de contrôle très efficaces. Comme pour toutes les entités, l'efficacité de la fonction contrôle dans une institution financière passe par une bonne organisation à la base.

Ce faisant, avant d'aborder ce que pourrait être l'organisation de la fonction contrôle dans une banque, nous essayerons de passer en revue les concepts d'organisation et de structure.

## **Section 1 : Concepts d'organisation et de structure**

La réussite d'une mission d'audit organisationnel nécessite une bonne connaissance des notions d'organisation et de structure. A cet effet, nous les passerons en revue dans cette section.

### **1.1. Notion d'organisation**

Le concept d'organisation est très complexe et difficile à définir. Paradoxalement, il se retrouve à l'origine de toutes les activités et mérite d'être bien cerné. Chaque fois que des individus se mettent ensemble pour effectuer une action, ils se doivent de se préparer, et d'envisager les difficultés. Dès lors, il est nécessaire qu'ils définissent les rôles de chacun d'entre eux, la manière d'y parvenir et si possible, les règles à respecter pour la bonne marche de l'organisation. Ceci leur éviterait moins d'improvisations.

- pilote les missions qui lui sont confiées,
- affecte les travaux aux auditeurs,
- suit l'avancement des travaux,
- intervient de façon importante dans les différentes phases de préparation de la mission et de rédaction des rapports de mission,
- valide les phases de préparation de la mission, de diagnostic des forces et des faiblesses, d'identification des causes, d'évaluation des conséquences, de détermination des recommandations et de bilan de la mission avec les auditeurs et l'encadrement du domaine audité, et intervient directement sur des missions ponctuelles (MADERS, 1994 : 22 – 23).

## **1.2. Le profil des auditeurs**

Il s'agira ici de donner le niveau de formation, l'expérience et les aptitudes professionnelles nécessaires pour assurer la fonction d'auditeur. Une synthèse au niveau des offres d'emploi lancés sur les sites Internet ( JOB AFRIQUE, 2000 ; ANNUFINANCE, 2003 ; RhoneAlpes, 2002 ; Afrikeco, 2003 ; Institut El Amouri, 2003 ; Job finance, 2001 ; JOB AFRIQUE, 2000 ), nous permet de donner les tendances actuelles ci-après :

- **En ce qui concerne le niveau de formation et l'expérience professionnelle**

L'auditeur interne doit avoir une formation supérieure de type Bac + 4/5 ( MPTCF, DECF, DESS, MSG ou un équivalent) + une expérience de 3 à 5 ans en Comptabilité et en Audit ou bien un diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle en audit interne ou d'expertise comptable. Il doit maîtriser l'outil informatique, connaître le secteur d'activité de l'entreprise, avoir occupé un poste similaire ou avoir travaillé dans un cabinet d'audit, avoir une bonne connaissance de la méthodologie d'audit . Pour le responsable de l'audit interne, le nombre d'années d'expériences est compris entre 5 et 10 ans.

- **En ce qui concerne les aptitudes professionnelles**

Elles concernent en général l'intégrité, la capacité d'adaptation et d'analyse, l'aptitude de communication, la rigueur, la capacité de compréhension des opérations, et le pouvoir de persuasion.

### **1.3. Les moyens**

Une bonne organisation des activités d'audit est rendue possible grâce à la charte d'audit, le manuel de procédures, le manuel et le plan d'audit interne ainsi qu'aux autres moyens matériels, humains et financiers.

#### ***1.3.1. La charte d'audit***

Dans le cadre du regroupement des fonctions de contrôle, il ne s'agit pas d'un document séparé. Il fera partie intégrante de la charte du contrôle général. La charte d'audit elle-même est par définition, la « constitution » pour l'audit interne, car c'est elle qui lui donne toute sa crédibilité (SOW, 2003a). « C'est un texte solennel émanant de la plus haute autorité de l'entreprise qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorise son développement » (charte d'audit interne support d'une légitimité, in SOW, 2003a). Selon la MPA 1000 -1 de la norme d'audit (in Renard, 2002 : 377 – 378), la charte d'audit interne destinée à faire connaître la fonction, son organisation et ses objectifs, est un document qui :

- définit la position du service dans l'organisation,
- autorise l'accès aux documents, aux personnes, et aux biens nécessaires à la bonne exécution des audits,
- définit l'étendue des missions.

#### ***1.3.2. Le manuel d'audit interne***

A la différence de la charte, le manuel d'audit interne est un document à usage interne.

Il vise les trois objectifs suivants :

- définir de façon précise le cadre de travail,
- aider à la formation de l'auditeur débutant,
- faire office de référentiel, (Renard, 2002 : 397).

#### ***1.3.3 Le manuel de procédures***

Selon Yazı (2003 : 13), le manuel de procédures permet simplement de répondre aux questions : Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et pour quelles fins ?

Il est un document indispensable à toute organisation, et doit faire l'objet de révision ou de mise à jour pour tenir compte de l'évolution du contexte de l'entreprise. Pour être efficace, ce manuel doit être :

- la mise en œuvre des objectifs fixés par la direction,
- clair, précis et complet dans son contenu,
- à la disposition effective des utilisateurs,
- appliqué rigoureusement,
- mis constamment à jour. (SARDI, 1993 : 31-32)

#### ***1.3.4 Le plan d'audit***

Le plan d'audit est un document qui présente sur une période généralement supérieure à un an, l'organisation des missions d'audit. Il est élaboré en tenant compte des priorités accordées à chaque type de risque. C'est dans ce document qu'on précise la durée à accorder à chaque mission sur la période, les types de missions à effectuer, les cycles et les termes à auditer, ainsi que les contrôles spécifiques à effectuer. Il est élaboré pour une durée de 3 à 5 ans.

Selon la norme 2010, il s'agit d'une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes de l'audit interne. Renard (2002: 379-384), précise quant à lui, que l'exhaustivité du plan exige une approche multiforme des thèmes d'audit afin de prendre en compte l'ensemble des activités de l'entreprise. Globalement, il distingue l'approche par les métiers, l'approche par les fonctions, l'approche par les thèmes et l'approche par les processus.

Son élaboration passe concrètement par :

- une analyse globale des risques,
- un recensement des activités et services devant faire l'objet d'audit,
- la définition des types d'intervention,
- l'évaluation du budget, des ressources humaines, temporelles et financières,
- l'élaboration d'un planning d'intervention,
- la soumission du plan à l'approbation de la direction pour lui donner force exécutoire et le rendre fonctionnel (Yazi , 2003 : 11)

### **1.3.5. Les autres moyens de l'audit interne**

Il s'agit selon Renard (2002 :404-407), des moyens matériels ( micro-ordinateurs, logiciels d'audit etc.) et des moyens financiers ( budgets des rémunérations, de formation, des divers frais, d'investissement, etc. ).

#### **1.4. Les outils**

Les outils utilisés en audit interne bancaire sont presque les mêmes que ceux utilisés en audit interne en général. Nous avons essayé de les regrouper en trois catégories :

- **Les outils d'interrogation ou de collecte** ( Les sondages, l'interview, l'entretien, les outils informatiques, le QCI / QPC, l'observation physique et l'analyse documentaire)
- **Les outils de description ou d'analyse** ( la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille de contrôle ou d'analyse des tâches, le diagramme de circulation, la piste d'audit, la feuille de révélation des risques, le TffA, la FRAP et le papier de travail )
- **Les outils de validation** ( la confirmation directe, la méthode des points de contrôle, l'observation physique, le sondage, le contrôle des comptes et des existants, le rapprochement et la reconstitution )  
(Renard, 2002 :311-345 ; SARDI, 1993 : 99-112 ; CESSIMAN, 2002 : 16-20 ).

Ces différents aspects qui viennent d'être étudiés au niveau de l'audit interne, le seront également au niveau de l'inspection dans la section suivante.

## **Section 2 : L'inspection**

Dans le contexte bancaire où les risques sont très élevés et multiformes, la fonction d'inspection est indispensable pour maintenir les activités en état de contrôle. Elle permet à la banque, à chaque fois qu'elle sent des dysfonctionnements, de dépêcher rapidement les inspecteurs pour procéder aux vérifications nécessaires et faire la lumière sur les faits. Nous aborderons la mission, le profil des inspecteurs et les moyens de la fonction.

### **2.1. Mission**

Tout en couvrant toutes les activités de la banque, l'inspection a pour mission :

- de réaliser plus de contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires,
- d'intervenir spontanément et de son propre chef si elle le désire,
- d'aller éventuellement se saisir des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérations impliquées ou susceptibles de l'être (Renard, 2002: 79-80).

Spécifiquement, elle maintient un œil attentif sur tous les risques auxquels sont soumises les activités bancaires. Il est le spécialiste des missions « flash » qui sont des missions de courtes durées et fréquentes, qui peuvent constituer une étape préparatoire à une mission d'audit ou à une vérification ponctuelle. Les objectifs visés par ces missions peuvent être selon SARDI (1993 : 91-92), de :

- vérifier le respect de limite de risque de change et de taux sur certains instruments,
- vérifier la justification des comptes d'un département ou d'une succursale,
- vérifier les existants tels que les espèces, les valeurs etc,
- vérifier l'application d'une procédure particulière,
- évaluer le contrôle interne d'une entité déterminée.

L'inspection est également responsabilisée pour les investigations déclenchées souvent à la suite des pertes, dépassements de limite, fraudes, détournements et autres malversations ou contentieux engageant la responsabilité de la banque. Son rôle consiste à enquêter sur les circonstances du problème posé, à établir les responsabilités, à tirer les enseignements et formuler les recommandations (SARDI, 1993: 92).

## **2.2. Profil**

Le niveau de formation et l'expérience professionnelle nécessaires pour occuper la fonction d'inspecteur sont presque identiques à ceux des auditeurs internes identifiés plus haut, à la différence que la spécialisation ici doit être dans le domaine de l'inspection. A ce niveau, le caractère recherché est totalement différent de celui des auditeurs, du fait de la nature des missions à accomplir.

En ce qui concerne les aptitudes professionnelles à avoir, l'inspecteur doit, en dehors de la connaissance du secteur d'activité, de la maîtrise de l'outil informatique et de la connaissance de la méthodologie d'audit, être selon Renard (2002: 80), un homme de grandes expériences en inspection, rigoureux, d'autorité et de talent pour s'imposer et en imposer.

## **2.1. Moyens et outils**

L'inspection utilise pour son fonctionnement presque les mêmes outils et moyens que l'audit interne. Ce sont les résultats auxquels il parvient qui ne sont pas toujours les mêmes.

Avant d'aborder le management des trois fonctions de contrôle ci-dessus mentionnées au sein du contrôle général, nous allons procéder dans la section suivante à l'étude de la fonction de contrôle de gestion comme nous l'avions fait au niveau des autres fonctions.

### **Section 3 : Le contrôle de gestion**

Dans un environnement bancaire très évolutif et concurrentiel, les dirigeants de banque et les responsables opérationnels, ont besoin d'outils de pilotage et de mesures fines de leur rentabilité réelle et prévisionnelle. C'est à cet impératif que répond le contrôle de gestion qui est aujourd'hui, l'une des fonctions majeures de la banque moderne et l'une des clés de sa compétitivité.

Pour mieux apprécier la fonction du contrôle de gestion au sein de la banque, nous analyserons, sa mission, le profil des contrôleurs et les moyens et outils qu'elle utilise.

#### **3.1. Mission**

Selon Yazı (2003 :19), le contrôle de gestion:

- reçoit les objectifs et les moyens de la part de la Direction Générale;
- conçoit, met en place et assure le fonctionnement du système de contrôle de gestion de l'établissement;
- conçoit, met en place et assure le fonctionnement du système d'information de gestion;
- définit les critères de performance de l'établissement.

Ces attributions générales peuvent être regroupées en deux grands rôles à savoir :

- concevoir et faire évoluer les différentes composantes du système de contrôle de gestion;

- animer les temps forts du processus de contrôle de gestion, en particulier la gestion prévisionnelle et l'analyse des résultats (Rouach & al (1998 : 93).

TELLER (1999 :10-20), enrichit cette mission du contrôleur de gestion en disant qu'elle se résume en une contribution :

- à la maîtrise de l'organisation,
- à la gestion de l'interface entre la planification stratégique et opérationnelle,
- à la réduction de l'incertitude,
- à l'amélioration du système d'information de gestion,
- à l'ingénierie des systèmes,
- au pilotage opérationnel,
- à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique,
- à l'opérationnalisation et à la modernisation des processus de création de la valeur.

De façon spécifique, et en référence à l'organisation de la fonction telle que présentée par Rouach & al. (1998 : 91), nous pouvons assigner au contrôle de gestion les responsabilités suivantes :

- la confection des tableaux de bord,
- la gestion budgétaire,
- la comptabilité de management,
- la gestion de la performance,
- l'animation du système de gestion et de reporting,
- la participation aux activités de contrôle interne et d'audit opérationnel.

### 3.2 Profil

Le niveau de formation et l'expérience professionnelle nécessaires pour assurer les fonctions de contrôleur de gestion peuvent se résumer de la façon suivante :

- DESS, ESC option contrôle de gestion, MBA ou Diplôme d'Ecole Supérieure de Commerce (à la limite Maîtrise de gestion ou Diplôme d'Etudes Comptables et Financières),
- Spécialisation : Comptabilité de management, contrôle de gestion et/ ou audit,
- justifiez de préférence d'une expérience de 3 à 5 ans en contrôle de gestion ou en audit, connaître le secteur d'activité, l'approche d'audit et de contrôle puis

maîtriser l'outil informatique (Yazi, 2002 :23-24 ; ANNUFINANCE, 2003 ; Dauphine, 2002 ; France Surf, 2002).

De façon récapitulative, les aptitudes professionnelles du contrôleur de gestion peuvent se résumer comme suit :

**Tableau N°1: Synthèse des aptitudes professionnelles du contrôleur de gestion**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité de compréhension des opérations</li><li>• Aptitudes de communication</li><li>• Capacité de production d'information : fiable, à temps, et au moindre coût</li><li>• Capacité d'analyse de l'information</li><li>• Capacité de prévision</li><li>• Suivi des recommandations</li><li>• Digne de confiance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juste et impartial</li><li>• Dynamisme</li><li>• Rigueur</li><li>• Intégrité</li><li>• Pouvoir de persuasion</li><li>• Pédagogie</li><li>• Sens élevé de relations humaines</li><li>• Recherche de l'excellence</li></ul>
---	---

**Source :** Yazi.( 2003 :26)

### 3.3. Moyens

Tout comme l'audit interne, l'organisation du contrôle de gestion sera décrite dans le manuel du contrôle général. Pour mieux accomplir sa mission, le contrôleur de gestion a besoin de moyens humains, matériels et financiers. Les moyens humains sont constitués du contrôleur principal et des contrôleurs selon les besoins de la banque. Pour les moyens matériels et financiers, ce sont les mêmes que ceux cités pour l'audit interne sauf qu'en terme d'instrument et de support, le contrôle de gestion a recours aux progiciels, EIS, SIAD et datamining (Corfmat, 2000 : 74).

### 3.4. Outils

Selon Corfmat (2000 :67-73), on peut classer les outils du contrôle de gestion en trois grandes catégories. Il s'agit :

- **des outils traditionnels** ( la planification, le budget et le reporting ),
- **des techniques nouvelles permettant de capter une information pertinente et plus utile** ( le benchmarking, les méthodes de costing et d'évaluation d'entreprise : ABC par exemple, la veille technologique et de l'intelligence économique, l'arbre de la valeur, les tableaux de bord, etc.)
- **le système d'information de gestion** ( les NTIC, Progiciel, etc.).

Ces divers outils peuvent être présentés de façon à les lier directement aux fonctions du contrôleur de gestion. A cet effet, on distingue :

- **les outils de calcul des coûts** ( seuil de rentabilité, coûts partiels et marginaux, imputation rationnelle, ABC, coûts cibles, coûts moyens, coût complet, etc.)
- **Les outils de la gestion budgétaire** ( planification, budget à base zéro, budget par activité, contrôle budgétaire, etc.)
- **les nouveaux outils de pilotage de la performance** ( gestion de la qualité totale, tableau de bord prospectif, benchmarking, etc.)

(ALAZARD & SEPARI (2000 : 113-651),

Après avoir passé en revue ces différentes fonctions, nous allons voir dans la section suivante, leur gestion au sein de la direction du contrôle général.

## **Section 4 : Management de la direction de contrôle**

### **4.1. Mission au sein de la banque**

Il s'agit d'une synthèse des missions assignées aux différentes fonctions de contrôle qui cohabitent au sein d'une banque et qui ont déjà fait l'objet d'étude.

Nous dirons donc de façon très synthétique que le contrôle général chargé de la coordination des fonctions de contrôle sera responsabilisé pour la conduite des activités d'audit, d'inspection et de contrôle de gestion telles que prévues en amont.

Nous ajouterons que dans l'espace UEMOA où se situe la BHS qui fait l'objet de notre audit organisationnel, la circulaire N°10-2000/CB du 23 juin 2000 qui se substitue à celle N°03-91 : CB du 10 juin 1991, précise les normes auxquelles les banques doivent se

soumettre en matière de contrôle interne. Les exigences de cette circulaire font partie de la mission du contrôle général chargé des activités de contrôle au sein de la banque.

## **4.2. Profil**

Le niveau de formation exigé pour ce type de poste dans les offres d'emploi consultés au niveau de l'audit et du contrôle de gestion est un BAC + 5 en finance, comptabilité, audit ou contrôle de gestion, ou le diplôme d'expertise comptable comme pour les directeurs de service d'audit interne. Une expérience professionnelle entre 5 et 10 ans dans des emplois pareils est demandée pour le poste. De plus le candidat doit maîtriser l'outil informatique, connaître le secteur d'activité de l'entreprise, avoir une bonne connaissance de la méthodologie d'audit et de contrôle.

En ce qui concerne les aptitudes professionnelles à avoir, elles ne sont rien d'autres que celles énumérées pour l'audit interne et le contrôle de gestion.

## **4.3. Gestion de la direction de contrôle général**

Pour mieux faire face à l'accroissement des risques, la complexité des métiers et les changements technologiques, les banques doivent procéder au renforcement des capacités de leur système de contrôle. Pour y arriver, les responsables au niveau stratégique doivent doter ledit système d'une organisation adéquate. Tout comme les autres fonctions de la banque, le contrôle général pour être efficace, doit être bien organisé comme nous l'avions souligné, planifié, dirigé, et contrôlé.

### ***4.3.1. La planification***

Il s'agit de la phase la plus importante dans le processus de management d'une entité. C'est ici que le contrôle général définit toutes les stratégies et plans qu'il mettra en place à moyen et long termes, pour assurer la mission qui lui a été assignée par la Direction Générale de la banque conformément au plan stratégique de l'entreprise. Il s'agit pour LEMAITRE et al. (1996 : 218), d'anticiper les changements des besoins et attentes potentielles et se procurer les éléments nécessaires pour prévoir l'ampleur et les variations quantitatives des volumes à traiter et des charges de travail. Ensuite, fixer clairement là où l'on va en essayant de :

- définir les priorités conformes aux orientations stratégiques de l'entreprise,
- faire connaître aux collaborateurs où il convient d'aller, et obtenir leur adhésion,
- déterminer les objectifs à viser par chacun des membres du groupe,
- construire les plans d'action périodiques (au moins annuels) qui permettent d'atteindre les résultats recherchés,
- négocier l'attribution des budgets et moyens nécessaires pour les réaliser.

De façon concrète, et en tenant compte de l'hypothèse selon laquelle le contrôle général se verra attribuer toutes les responsabilités en matière d'audit, de contrôle de gestion et d'inspection au sein de la banque, la planification consistera à :

- l'élaboration du plan pluriannuel de la direction qui sera une conjonction des plans d'audit interne, de contrôle de gestion et d'inspection. Le plan pluriannuel tel que nous l'avons défini n'est rien d'autres que la fixation d'objectifs couvrant l'ensemble des activités sur une période de 3 à 5 ans. Il n'est pas figé et doit être mis à jour par moment par le contrôle général.
- L'élaboration d'un planning des activités qui selon Renard (2002 : 393), n'est pas le plan mais est élaboré à partir de ce dernier dont il retient les éléments. Il constitue l'emploi du temps des agents de contrôle.

Selon MADERS ( 1994 :113), « le tableau planning est un outil qui a pour objectif de mettre en évidence la planification des activités, si elles existent. Dans le planning, on recherche tout simplement à répondre à trois questions : Qui? - Doit faire quoi? - Quand? »

### **43.2. La direction**

Il s'agit de s'assurer que le personnel, les équipements et les fournitures fonctionnent ensemble pour la réalisation du plan (Yazi, 2003 : 17).

Tout en étant à l'écoute de la Direction Générale, du personnel de la banque et des collaborateurs directs, le contrôleur général doit suivre l'exécution des activités de contrôle, donner les orientations nécessaires et corriger les tirs au fur et à mesure. Il doit jouer pleinement son rôle de manager, pour assurer la coordination de son équipe. A cet effet, il :

- propose la politique de contrôle,
- rédige le programme d'audit et les lettres de mission,
- affecte les missions,
- suit la réalisation des programmes d'audit, d'inspection et de contrôle,
- apprécie ses collaborateurs,
- développe leur compétence,
- met au point des méthodes de travail homogènes,
- valide chacune des phases des missions conduites par un chef de mission,
- présente les rapports de synthèse à la Direction Générale,
- intervient personnellement sur des missions d'audit stratégique ou sur des dossiers « brûlants ». (MADERS, 1994 : 22).

Pour bien maîtriser son entité et favoriser son développement, le contrôleur doit animer des réunions périodiques pour faciliter la capitalisation des expériences entre tous les collaborateurs. Il doit procéder également à des entretiens après les missions pour suivre les résultats et apprécier ses collaborateurs. Entre autres, il doit œuvrer à l'identification des besoins en formation du Personnel, les combler puis prévoir des systèmes de motivation en accord avec la politique de motivation de la banque.

#### **4.3.3. Le Contrôle**

En dehors des objectifs qui lui sont assignés (maîtrise des risques, amélioration du contrôle interne à travers les audits, le contrôle de gestion et l'inspection) au sein de la banque, et que nous avons abordé plus haut, le contrôle général doit mettre en place en son sein des mesures lui permettant de suivre et de contrôler ses propres activités. A cet effet, on doit prévoir :

- des modes d'évaluation de la mise en œuvre des diligences nécessaires à l'émission d'opinion sur les missions, et le respect des procédures de contrôle,
- des systèmes de contrôle qualité qui permettront de s'assurer du produit final des activités de contrôle,

- des systèmes d'évaluation de la performance des agents de contrôle qui selon MINTZBERG (1998 :149), ont pour but de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée,
- le contrôle hiérarchique qui s'exerce à chaque fois par le supérieur hiérarchique,
- l'autocontrôle qui selon Renard (2002 :298), est « l'audit que l'on fait soi-même ».

## **Conclusion**

Pour bien conduire la mission d'audit organisationnel du contrôle général de la BHS, il était indispensable de procéder à une étude des différentes fonctions de contrôle regroupées au sein de cette direction. Cette étude nous a permis de faire ressortir au niveau de chaque type de fonction, la mission qui lui est souvent dévolue, le profil des agents capables de piloter les activités de contrôle, les moyens indispensables à l'atteinte des objectifs ainsi que les outils de travail. Sachant que de plus en plus, ces fonctions sont réunies dans une même entité, nous avons essayé à travers une synthèse, de faire ressortir les éléments indispensables au bon management de ladite entité. Ces préalables nous permettront de contribuer de façon efficace à l'amélioration de l'organisation du contrôle général de la BHS à travers l'audit organisationnel dont nous présenterons dans le chapitre suivant le contenu.

## **CHAPITRE 3 : L'audit organisationnel**

### **Introduction**

L'audit organisationnel est un audit opérationnel qui est très peu connu, mais indispensable pour toute organisation à un moment donné de son existence. Il permet aux dirigeants de s'assurer que le dispositif organisationnel mis en place par eux leur permet réellement de remplir leur mission. Par cet audit, on essaye d'examiner toutes les dimensions de l'organisation mise en place, afin d'apprécier dans quelles mesures elles contribuent réellement à l'atteinte des objectifs assignés à l'organisation en vue de proposer des améliorations. Pour pouvoir bien dérouler cette mission d'audit au sein du contrôle général de la BHS, nous allons essayer à travers ce chapitre, de présenter de façon générale l'audit organisationnel, ses techniques ainsi que la méthodologie à adopter le long de cette étude

### **Section 1 : Généralités sur l'audit organisationnel**

Pour bien cerner le concept d'audit organisationnel, nous allons dans la présente section le définir et présenter ses objectifs et son champ d'application.

#### **1.1. Définition**

Selon ALAZARD & SEPAR1 (2000 : 17), la gestion de la performance dans les entreprises ne peut se résumer à la seule régulation des actions et leurs résultats, mais doit veiller aussi à la fiabilité et à la qualité du fonctionnement de l'organisation .

A cet effet, il revient aux managers de s'assurer par moment que l'organisation de leurs entités leur permet réellement d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. C'est l'audit organisationnel qui permet de répondre à cet impératif. C'est un audit qui intervient souvent lors des restructurations d'entreprises, des fusions, des cessions acquisitions, de nouvelles réglementations, d'un changement de stratégie, de la recherche de l'efficacité ou de l'optimisation des modes de fonctionnement et d'organisation etc. Il s'agit d'un audit qui s'étend soit à toute l'entreprise, soit à un service ou à une procédure. Selon LERONDEAU et al. (2003), L'audit organisationnel intervient :

- en prévision d'un changement organisationnel (fusion ou rachat),

- après un changement de stratégie au sein de la structure (nouvelle direction, etc.),
- difficultés dans la gestion du personnel (répartition des tâches, optimisation des missions),
- diminution des résultats (chiffre d'affaires, marge, volume de travail ...),
- optimisation des résultats d'un ou plusieurs services (amélioration des conditions de travaux).

L'audit organisationnel est un audit opérationnel qui a pour mission d'évaluer toutes les variables qui influencent le bon fonctionnement d'une organisation et de contribuer à leur amélioration. Il procède souvent par un bilan diagnostique de l'existant permettant de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation afin de proposer les solutions adéquates.

De la même manière que les audits financiers fournissent les données nécessaires sur les systèmes d'information et de gestion financière, l'audit organisationnel appréhende les relations structurelles qui affectent la performance d'une organisation ainsi que la mission, les ressources, la culture de l'organisation et les valeurs (PRESTON GROUP, 2003). Il s'agit de s'assurer que ces variables se portent bien et produisent les effets escomptés.

Selon FRACTAL Consulting (2003), « Organisational audit is a new type of audit developed to help ensure the fitness and effectiveness of organisations ». Cette définition considère l'audit organisationnel comme une nouvelle démarche d'audit s'inscrivant dans une vision différente des anciennes formes d'audit qui s'intéressent quant à elles à un aspect de l'organisation. Elle montre que l'audit organisationnel vise à évaluer l'ensemble des variables qui influencent une organisation. C'est un audit qui s'intéresse à la structure organisationnelle, la définition des postes, la répartition des tâches, les processus, les outils et la cohérence des systèmes, les supports, la coordination des activités, la circulation des informations, les contrôles etc. Cette définition est beaucoup plus tournée vers le management des dimensions de l'organisation qui influencent sa productivité. L'influence des variables externes n'est pas exprimée mais nous importe aussi dans le cadre de notre étude.

En considérant que notre mission porte sur le contrôle général qui est une entité de la banque qui reçoit ses objectifs de la Direction Générale, son organisation se trouve très influencée par les variables de l'environnement telles que le style de management de la direction, la taille de la banque, le comportement des autres directions de la banque et toutes

autres variables externes. De ce fait, cette définition sera complétée par celle selon laquelle « organisational audit is an ideal tool for analysis of positive and negative internal and external factors that influence the company's performance » (AMROP JENEWEIN GROUP:2003). Cette définition s'inscrit bien dans le cadre de cette étude du fait qu'elle prend en compte, aussi bien les facteurs internes et externes qui agissent sur l'organisation.

## 1.2. Objectifs de l'audit organisationnel

L'audit organisationnel permet à toute organisation ou entité, d'évaluer son état actuel, ses pesanteurs, ses processus, ses moyens, ses objectifs et ses stratégies en vue de déceler les insuffisances et les corriger. Son objectif est d'examiner l'ensemble des services afin d'apprécier leur degré de maîtrise, leur contrôle, mais aussi de diagnostiquer les points forts et les points faibles de leur organisation et de leur gestion. Le but est d'analyser l'efficacité de chaque service. De même, L'audit organisationnel amène les entreprises à documenter la façon dont elles travaillent réellement. A ce titre, on cherche à savoir au cours de la mission, qu'est ce qui se fait ? Qui le fait ? Comment on le fait ? De quel moyen dispose t-on pour le faire ? Quelles sont les interactions ? etc. Pour contribuer à l'amélioration de l'existant, la mission d'audit s'achève par des conclusions et des recommandations.

Selon AMROP JENEWEIN GROUP (2003), "The aim of the organizational audit is an independent and objective assessment of organizational structure, business process and personnel structure based on process management model leading to :

- optimization of business process and management procedures (organizational structure)
- efectivity improvement and effectiveness of realized activities (job description analysis)
- optimization of a number and categories of posts (personnel structure)"

L'audit organisationnel étant un exercice touchant l'histoire et la culture des organisations, nous allons enrichir en disant: " we employ a range of techniques such as focus groups, interviews and surveys to assess :

- Culture, communication, collaboration,
- Readiness for organisational change,
- Existing work process, information flow and decision – making procedures,

- Technology and physical infrastructure issues and opportunities (The Soularim, LLC :2002)

### **1.3. Domaines d'intervention de l'audit organisationnel**

Comme l'indique le concept lui-même, il s'agit de l'audit des organisations. Il s'effectue à l'intérieur des organisations et s'intéresse aux différentes variables qui influencent celles-ci. L'organisation pouvant être considérée comme toute l'entreprise ou une entité de cette dernière.

Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'une entité (le contrôle général) de la BHS. Il faut souligner par ailleurs que l'audit organisationnel peut s'intéresser également à une procédure donnée ou à une activité au sein de l'entreprise.

Dans un cas ou dans l'autre, l'objectif reste le même car, il s'agit d'évaluer l'organisation de l'entreprise, de l'entité, de la procédure ou de l'activité. Le domaine d'intervention quant à lui n'est rien d'autres que les variables de l'organisation sur lesquelles porte l'audit organisationnel. Ainsi, au regard des objectifs poursuivis, l'audit porte sur les hommes, les procédures, les modes de décisions, la répartition des responsabilités, la communication etc.

Selon BECOUR et al. (1996 : 113-114), les entités examinées disposent d'un ensemble de moyens destinés à l'atteinte de leurs objectifs. Ces entités sont en interaction avec d'autres entités internes ou externes et leur performance dépend des effectifs, des qualifications, de la pertinence des outils et des informations ainsi que des systèmes de valeurs qui existent. Ainsi, l'audit organisationnel s'applique sur:

- les finalités et objectifs de l'entité,
- les moyens et outils,
- les interactions et la culture,
- structure organisationnelle,
- les tâches, leur coordination et contrôle de leur exécution,
- la compétence des acteurs,
- les facteurs de contingences etc.

En outre, il s'applique aux autres variables indépendantes de l'environnement qui influencent l'organisation.

## **Section 2 : Techniques d'audit organisationnel**

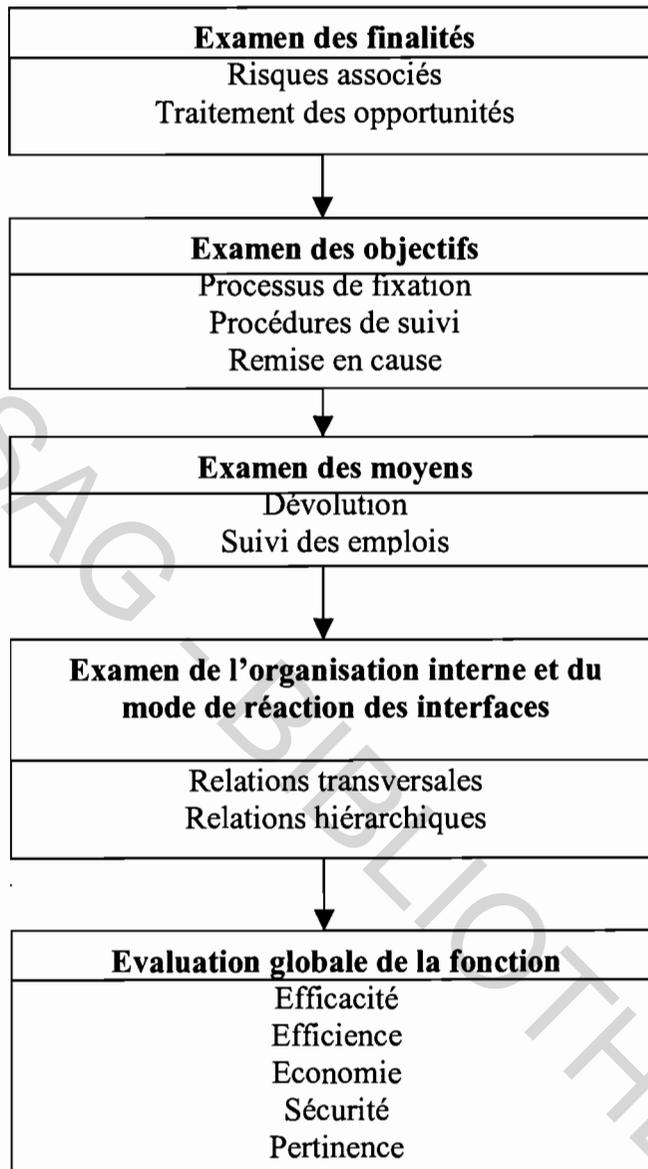
### **2.1. Méthodologie de l'audit organisationnel**

L'audit organisationnel étant considéré comme est un audit opérationnel, sa démarche découle de ce dernier. De ce fait, pour élaborer une méthodologie propre à ce type d'audit, il est important de bien cerner celle de l'audit opérationnel.

Selon SOW (2003b), l'audit opérationnel lui-même est défini comme «un examen systématique des activités d'une organisation par rapport à ses objectifs pour évaluer les réalisations, pour identifier les possibilités de changements positifs et pour recommander les améliorations et les actions futures».

En effet l'audit dont-il s'agit dans le cadre de cette étude, est l'audit organisationnel d'une direction de contrôle général (entité d'une banque) qui regroupe un ensemble de fonctions de contrôle. C'est donc un audit organisationnel des diverses fonctions de contrôle qui s'exercent au sein des établissements financiers. Ainsi, pour élaborer la méthodologie à adopter pour réussir cette mission, nous allons nous inspirer de la démarche utilisée lors de l'audit opérationnel des fonctions et processus. Cette démarche a été envisagée dans une perspective d'identifier pour toute fonction , ses performances à la fois à court et long terme et aussi bien dans son organisation interne que dans ses rapports avec la hiérarchie de l'entreprise et les autres entités. Schématiquement la démarche se présente comme suit :

**Figure n°13 Démarche générale de l'audit opérationnel d'une fonction**



**Source :** BECOUR et al (1996 : 123)

Au cours de ces différentes phases de la démarche, l'auditeur effectue les diligences nécessaires pour étayer de façon raisonnable son opinion.

▪ **Au niveau de l'examen des finalités**

Il s'agit pour l'auditeur, d'identifier le rôle ou la mission que la fonction est censée remplir selon ses responsables, son personnel et la hiérarchie. Ensuite, il faudra rechercher pour les besoins de l'analyse, ce qui devrait être fait et ce qui est fait.

A cet effet, on se pose les questions suivantes pour s'assurer de la façon dont les finalités sont énoncées :

- Sont-elles identifiées par tous ? Pour tous ?
- De la même manière, ou avec des nuances, voire des contradictions ?
- Pour quelles raisons ?
- Comment ont-elles été fixées ? Discutées ? Divulguées ?
- Ont-elles évoluées ? Comment ?

Pour finir, l'auditeur devra identifier les risques de non-atteinte de ces finalités et analyser les sources possibles de leur survenance.

#### ▪ **Au niveau de l'examen des objectifs**

Comme l'indique la démarche, il s'agit d'examiner le processus de fixation, de suivi et de remise en cause des objectifs. A cet effet, on cherche à voir dans un premier temps, la nature de ses objectifs. A ce niveau, on essaye d'identifier l'existence ou non d'objectifs clairs et quantifiés, leur cohérence, leur équilibre, leurs complémentarités et leur caractère d'universalité. Dans un second temps, l'auditeur se posera les questions suivantes pour examiner les processus de fixation de ces objectifs :

Quelles sont les informations employées ? Comment sont-elles obtenues et par qui sont-elles fournies ? Qui les valide, s'en porte garant ? Qui est consulté dans ce processus de construction et de validation ? etc.

Et enfin dans un troisième temps, l'examen des procédures de suivi passera en revue:

- la nature de la matérialité des suivis,
- la permanence de ces suivis,
- la fiabilité de la collecte des éléments utilisés,
- l'adéquation des données par rapport aux besoins de gestion,
- la périodicité et les délais,
- les relation avec les mesures de performance.

#### ▪ **Au niveau de l'examen des moyens**

L'examen des moyens passera d'une part, par la phase de leur dévolution et d'autre part, par celle du suivi de leur emploi.

Dans la première phase, l'auditeur étudiera :

- la nature du système d'évaluation des besoins prévisionnels,
- les procédures d'obtention et de sélection des moyens humains et matériels,

- les procédures d'arbitrage et d'affectation des effectifs et moyens matériels, voire immatériels,
- les conditions d'acquisition des moyens prévus ou imprévus lors des phases de planification stratégique et du pilotage,
- les conditions d'emploi des moyens mis à disposition,
- l'adéquation, la pertinence des moyens par rapport aux missions de l'entité.

Dans la deuxième phase consacrée à l'emploi des moyens, il est question de s'interroger sur l'adéquation des moyens, leur conformité, leur efficacité ainsi que leur système d'utilisation.

▪ **Au niveau de l'organisation interne et du mode de réaction des interfaces**

L'auditeur se contentera d'examiner ici essentiellement les relations verticales et transversales. Les toutes premières ayant trait à l'analyse du style de management et les dernières à l'efficacité des procédures administratives et la pertinence des modes de transmission des informations.

En ce qui concerne l'examen des relations transversales avec d'autres entités, il consistera à :

- identifier les rôles joués par l'entité auditée dans l'accomplissement des missions, la planification, l'obtention et le suivi des moyens des autres unités,
- évaluer la conformité des rôles réels avec les rôles supposés ou assignés à l'unité par la hiérarchie,
- identifier les écarts entre les rôles réels et les rôles souhaités par les diverses parties prenantes,
- détecter les redondances, les vides et les conflits, et à comprendre leurs causes, qu'elles soient voulues et contrôlées, spontanées, volontaires ou non, autoprotectrices,
- porter une appréciation sur l'efficacité des rôles effectivement joués par l'entité dans la cohérence générale du fonctionnement de l'entreprise,
- identifier la place réservée à ces aspects dans la mesure de la performance

▪ **Au niveau de l'évaluation globale de la fonction**

Au cours de cette évaluation, on examinera le degré d'atteinte des finalités. On examinera en outre les dimensions de la performance, la sécurité et la culture d'entreprise.

Etant donné que l'audit organisationnel a ses spécificités et doit conduire au terme à une amélioration de l'organisation, certains cabinets de consultation adoptent une méthodologie qui prend en compte la phase de proposition d'amélioration. En nous référant à la démarche de l'audit opérationnel ci-dessus présentée ainsi qu'aux expériences de AURES CONSEIL (2003) et C2G-Conseil (2003), nous avons élaboré une synthèse libellée en huit phases qui sera utilisée pour l'audit organisationnel. Les différentes phases sont les suivantes.

- 1- phase de prise de connaissance
- 2- Phase de collecte des données
- 3- phase de l'examen de la mission et des objectifs
- 4- phase de l'examen des moyens et outils
- 5- phase de l'examen de l'organisation interne
- 6- phase de l'examen des variables externes qui influencent l'organisation
- 7- phase de validation des données
- 8- phase de conclusion et recommandations

➤ **Phase n°1 : *Prise de connaissance***

C'est la phase au cours de laquelle l'auditeur s'informe sur l'ensemble de l'organisation. Il prend connaissance de la mission et des objectifs de cette dernière et établit la grille d'analyse des tâches pour bien comprendre la répartition des travaux, le circuit des documents et les statistiques diverses. C'est cette phase qui lui permet d'appréhender les systèmes de pouvoirs et d'information. Enfin, elle lui permet aussi de faire l'inventaire des informations à collecter et de prévoir les moyens et les outils pour les acquérir. Elle débouche sur la collecte proprement dite des données

➤ **Phase n°2 : *la collecte des données***

Cette phase permet à l'auditeur de collecter les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de la mission. C'est ici que s'effectuent la réunion de collecte, les divers entretiens, l'administration des questionnaires, les interviews, etc.

**Phase n°3 : *Examen de la mission et des objectifs***

On cherchera à voir ici la nature de la mission ainsi que des objectifs fixés, leur pertinence, le processus de fixation et les risques associés. L'auditeur s'assurera entre autres, de leur exhaustivité, de leur cohérence et de leur réalisme.

➤ **Phase n°4 : Examen des moyens et outils**

Au cours de cette phase, l'examen portera d'une part, sur la disponibilité des moyens et des outils et d'autre part, sur leur qualité et le suivi de leur emploi.

➤ **Phase n°5 : Examen de l'organisation interne**

L'auditeur devra s'assurer au cours de cette phase, de l'accomplissement de la mission et de la gestion de l'organisation. A cet effet, il évaluera les systèmes de planification, de coordination et de contrôle ainsi que les modes de répartition des tâches. Il étudiera également l'organisation du travail de même que les indicateurs clés de l'organisation.

➤ **Phase n°6 : Examen des variables externes qui influencent l'organisation**

Il s'agit pour l'auditeur d'analyser dans cette phase, l'influence que les variables externes sont censées avoir sur l'organisation interne de l'entité.

➤ **Phase n°7 : Validation des données**

Elle consiste à faire des vérifications à l'aide des tests d'existence, des tests de conformité, des inventaires et des entretiens individuels. C'est une phase qui dans la pratique intervient parfois au fur et mesure du déroulement des autres phases.

➤ **Phase n°8 : Conclusion et recommandations**

Au cours de cette dernière phase, l'auditeur fera une synthèse des forces et faiblesses de l'organisation, les risques encourus et les causes avant de faire les propositions d'amélioration.

Après avoir présenté, la démarche de l'étude, nous allons examiner les outils à utiliser.

## **2.2. Les outils de l'audit organisationnel**

Les outils utilisés au cours de l'audit organisationnel sont divers et dépendent des besoins de la mission. Ils sont souvent relatifs aux champs tels que les missions, les stratégies, la culture, les hommes, les procédures, les modes de décision et de coordination, la répartition des tâches, la communication etc.

Dans l'ensemble, plusieurs outils sont utilisés au cours de l'audit organisationnel. Il s'agit de l'analyse comportementale, des interviews, de l'analyse de poste, de la grille

d'analyse des tâches, de l'analyse de données, de l'analyse comparative, du TFfA, de la feuille de révélation des risques, de l'observation, de l'inventaire physique, des tests d'existence, des tests de conformité, des sondages, des réunions de collecte de données, des discussions de groupe, des guides d'entretien, du questionnaire, de l'observation du déroulement des opérations et de l'analyse documentaire. (adapté de Profile international, 2002).

Pour AMROP JENEWEIN GROUP(2003), les outils utilisés pour la collecte des données peuvent être regroupés en quatre catégories. Il s'agit des "Specialised questionnaire, Analytical interview, Moderated workshops, Work day observation".

Les divers outils ci-dessus énumérés sont utilisés dans les différentes phases du déroulement de la mission. Le tableau suivant nous apporte les précisions nécessaires.

**Tableau n° 2: Relation entre les phases de l'audit organisationnel et les outils utilisés**

Les phases de l'audit organisationnel	Les outils utilisés
<b>Phase n°1 : Prise de connaissance</b>	Guide d'entretien, Analyse documentaire, Grille d'analyse des tâches, Interview, Observation
<b>Phase n°2 : Collecte des données</b>	Réunion de collecte, Questionnaire, Guide d'entretien, Interview
<b>Phase n°3 : Examen de la mission et des objectifs</b>	Analyse comparative, TFfA, Feuille de révélation des risques
<b>Phase n°4 : Examen des moyens et outils</b>	Analyse comparative, TFfA, Feuille de révélation des risques,
<b>Phase n°5 : Examen de l'organisation interne</b>	Analyse comparative, Analyse de postes, Analyse comportementale, TFfA, Feuille de révélation des risques
<b>Phase n°6 : Examen des variables externes qui influencent l'organisation</b>	Analyse de données, TFfA, Feuille de révélation des risques
<b>Phase n°7 : Validation des données</b>	Tests d'existence, Tests de conformité, Observation, Inventaire physique, l'analyse documentaire, entretien individuel, sondage
<b>Phase n°8 : Conclusion et recommandations</b>	TFfA

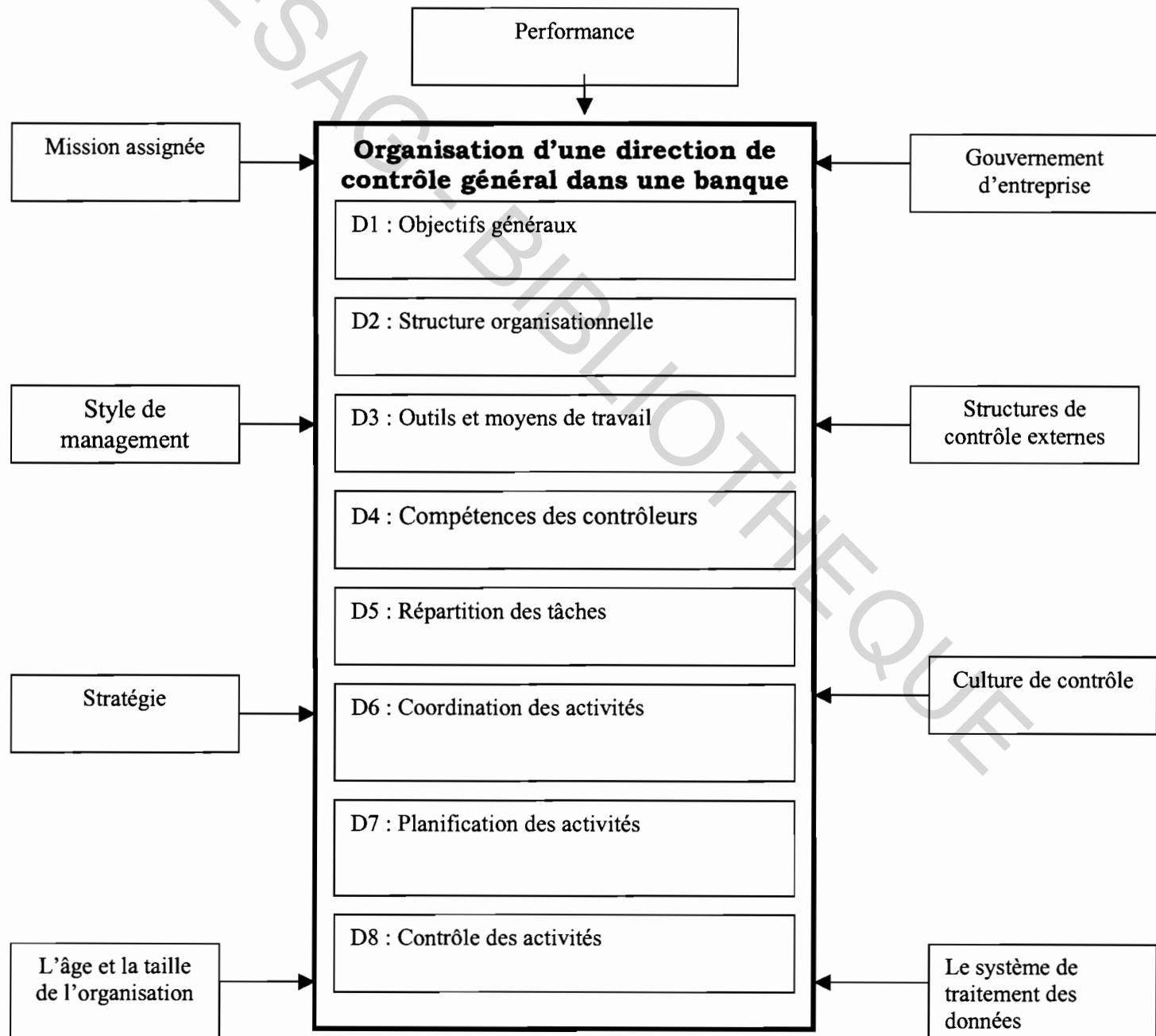
**Source : nous-mêmes**

### Section 3: Méthodologie de la recherche

Pour mieux aborder les différentes phases de l'audit organisationnel du contrôle général de la BHS, nous avons effectué en conséquence une revue de littérature. A travers ladite revue, nous avons fait ressortir les dimensions de la variable dépendante (l'organisation du contrôle), ainsi que les autres variables indépendantes qui agissent sur elles. Ceci nous permettra d'élaborer le modèle de synthèse et par la suite le modèle d'analyse qui servira de base à cette étude. Par ailleurs, la méthode de recherche utilisée ici est l'étude de cas.

#### 3.1. Construction du modèle de synthèse

**Figure n°14 : Modèle de synthèse**



**Légende :** D = Dimension

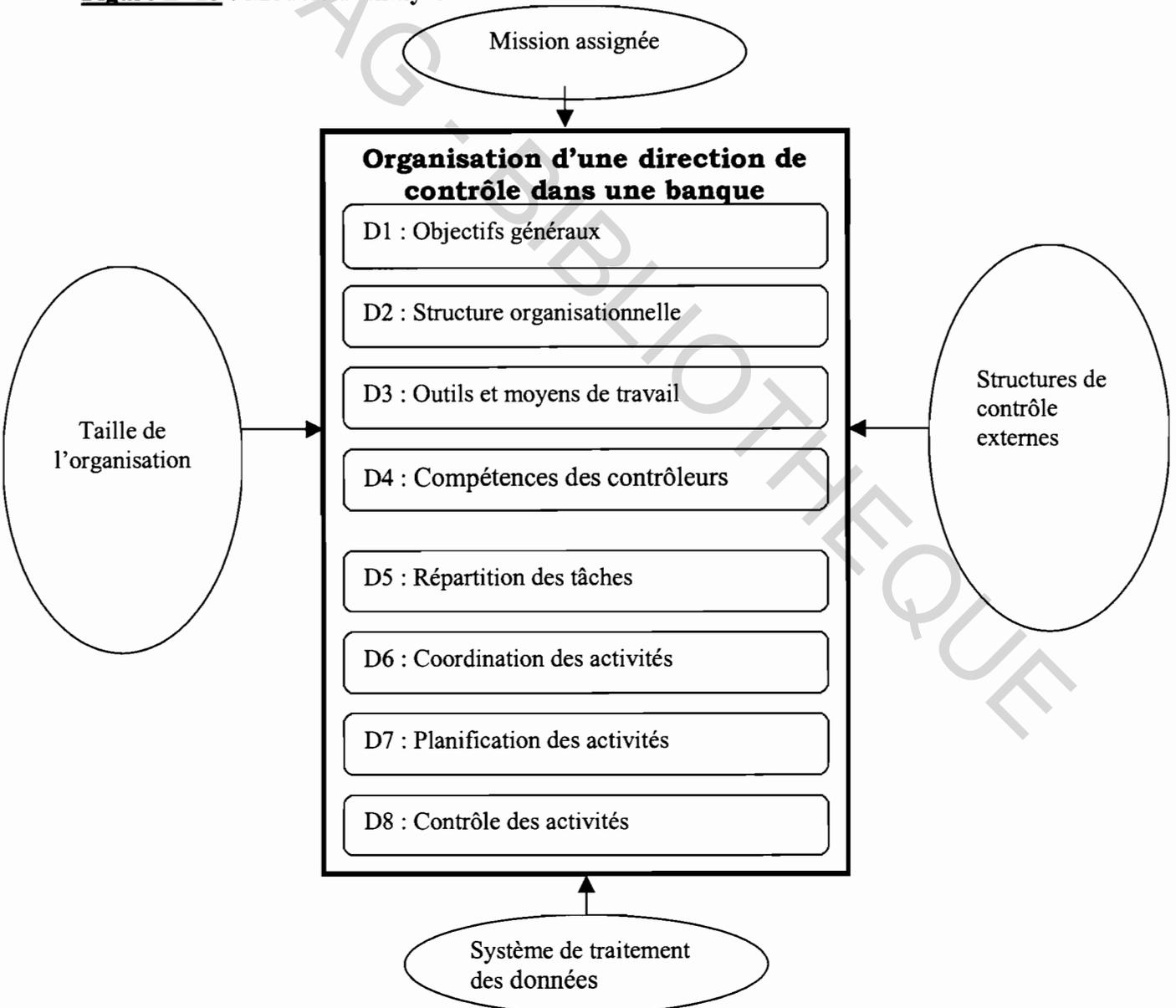
**Sources :** nous-mêmes à partir de la synthèse de la revue

### 3.2 Construction du modèle d'analyse

Compte tenu du temps qui nous est imparti et des difficultés liées à l'obtention des informations concernant certaines variables indépendantes, nous ne pourrions les prendre toutes en compte dans le modèle d'analyse.

A cet effet, nous retiendrons essentiellement la mission assignée car elle est la raison d'être de l'organisation, la taille parce qu'elle détermine la structure organisationnelle de la direction, les structures de contrôle externes du fait que leurs recommandations influencent les activités de contrôle et le système de traitement des données car son état conditionne la réussite du contrôle des opérations.

**Figure n° 15 : Modèle d'analyse**



**Source : Nous-mêmes**

### 3.3. Définition opérationnelle des variables

Nous avons retenu dans le cadre de cette étude, huit dimensions de la variable dépendante et quatre variables indépendantes.

En ce qui concerne les dimensions de l'organisation, nous avons :

- **les objectifs généraux** qui nous permettront d'apprécier l'étendue des responsabilités de la fonction contrôle au sein de la banque,
- **la structure organisationnelle** qui permettra d'examiner les relations hiérarchiques et l'organisation dans son ensemble,
- **les outils et moyens de travail** qui permettront de nous assurer des conditions de déroulement des activités,
- **la compétence des contrôleurs** qui fournira les informations nécessaires sur la qualité des ressources humaines,
- **la répartition des tâches** qui nous permettra d'examiner leur adéquation avec le niveau de formation et la fonction,
- **la planification, la coordination et le contrôle des activités** qui nous permettront de nous assurer de la gestion de l'entité.

En ce qui concerne les variables indépendantes, elles concernent :

- **la mission assignée** dont la teneur détermine le mode d'organisation,
- **les structures de contrôle externes** dont les recommandations affectent l'organisation,
- **la taille** dont les dimensions ont des influences sur l'affectation des ressources et le mode d'organisation.
- **Le système de traitement des données** qui facilite le contrôle des opérations.

### 3.4. Indicateurs de mesure des variables

**Tableau n°3 : Mesure des dimensions de la variable dépendante**

Variable dépendante	Dimensions	Indicateurs	Mesures
<b>ORGANISATION</b>	<b>Objectifs généraux</b>	Clarté	Item (Q1.2) du guide d'entretien n°1 utilisé au niveau de la direction du contrôle
		Vulgarisation	- degré de connaissance ( Item Q1.2 des questionnaires)
		Pertinence	- Prise en compte des missions assignées à l'audit interne, l'inspection, et le contrôle de gestion
	<b>Structure organisationnelle</b>	Niveau de formalisation	- Existence d'organigramme - Existence de fiches de poste
		Qualité	- Position hiérarchique - Date de dernière mise à jour - Existence de responsable pour l'audit interne, l'inspection et le contrôle de gestion
	<b>Compétences des contrôleurs</b>	Niveau de formation	-Nombre d'années universitaires
		Expériences professionnelles	- Nombre d'années de travail dans l'organisation - Nombre d'années de travail en dehors de l'organisation
	<b>Les moyens</b>	Adéquation des moyens humains avec la mission	- Effectif - Mode recrutement
		Disponibilité des équipements	- Existence d'ordinateurs, imprimantes, progiciels, mobilier, local, papier de travail, fournitures
		Qualité des équipements	- Date d'acquisition
		Disponibilité de budgets	- Existence de budget de formation
		Disponibilité de la charte et du manuel de contrôle Général	- Existence de la charte de contrôle général - Existence du manuel interne

	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
	<b>Les outils</b>	Disponibilité des outils	- Existence d'outils d'audit interne - Existence d'outils d'inspection - Existence d'outils de contrôle de gestion
		Niveau de connaissance et d'utilisation	- Rapport entre le nombre d'outils connus et utilisés et le nombre total
	<b>Répartition des tâches</b>	Pertinence des tâches	Item (Q1.4 Q1.5) du guide d'entretien n°1 utilisé au niveau de la direction du contrôle.
		Conflit de rôle	- Nombre de Tâches discutées - Nombre de Tâches non attribuées
	<b>Planification</b>	Disponibilité de Plan et planning d'activité  Disponibilité de Plan de formation Qualité du plan de formation	- Existence de plan d'activité - Existence de planning d'activité  - Existence de plan de formation  - Couverture de tous les besoins de formation
	<b>Coordination</b>	Suivi et validation des activités de contrôle	- Nombre de réunions mensuelles avec le personnel - Existence de tableau de suivi de l'exécution du planning
		Appréciation des collaborateurs	-Existence de fiches d'évaluation
	<b>Le contrôle</b>	Contrôle qualité  Contrôle hiérarchique	- Existence de processus qualité  - Existence formelle

**Tableau n°4 : Mesure des variables indépendantes**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
<b>La mission</b>	Perception de la mission	Clarté	Item (Q1.2) du guide d'entretien n°1 utilisé au niveau de la direction du contrôle
	Matérialisation de la mission	Disponibilité du contenu	Existence de document relatant la mission
<b>Les structures de contrôle externes</b>	Impact des activités de contrôle externes	Disponibilité des recommandations sur l'organisation	-Existence des recommandations
		Mise en œuvre des recommandations	- Existence de rapports de suivi de la mise en œuvre - Nombre de recommandations mises en oeuvre
	Influence de l'effectif	Existence des structures	Nombre de structures
<b>La taille de l'organisation</b>	Impact du Volume d'activité	Niveau de contrôlabilité des opérations	- Rapport entre le nombre d'opérations à contrôler et le nombre contrôlé par an
		Fiabilité des activités de contrôle dans les bureaux et les agences	- Temps consacré - Le nombre d'agents mobilisés
	Impact de l'effectif de l'entreprise	Niveau de contrôlabilité du personnel	- Rapport entre le nombre d'auditeurs et l'effectif
<b>Le système de traitement des données</b>	Régulation du Système informatique	Accessibilité des informations	- Nombre de supports non informatisés - Temps d'interrogation d'un compte
		Fiabilité des informations	- Nombre de pannes - Nombre d'erreurs véhiculées par le système
	La sophistication du système	Complexité	Item ( Q2.1 du guide n°1 et Q1.19 du guide n°2)

### 3.5. Population de l'étude

Pour les besoins de l'étude, la population sera constituée de tout le personnel du contrôle général, du Directeur Général et du Directeur Administratif et Financier (DAF) qui assure encore la gestion budgétaire. L'échantillon est le suivant :

**Tableau n°5 : Echantillon de l'étude**

Désignation	Effectif
Contrôleur général	1
Section analyse	1
Section contrôle de gestion	1
Section archive	1
Section dépouillement	4
Personnel du contrôle non affecté à une section	1
Direction Administrative et Financière	1
Direction Générale	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Source : nous mêmes

### 3.6. Outils de collecte des données

#### 3.6.1. Le questionnaire

Il sera élaboré quatre questionnaires spécifiques adressés à l'échantillon dont :

(01) aux agents des sections dépouillement et archives, (01) au chef section analyse, (01) au chef section contrôle de gestion, et (01) au contrôleur général lui-même.

Ces questionnaires dont une copie figure en annexe 1, nous permettront d'appréhender les objectifs, la structure organisationnelle, les responsabilités et les compétences, les outils et les moyens disponibles ainsi que les mécanismes de suivi, de planification et de gestion de la direction. La collecte des données au niveau des autres membres de l'échantillon se fera uniquement sur entretien.

#### 3.6.2. La recherche documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de l'entreprise et plus particulièrement du contrôle général. Il s'agit du manuel de procédures, de

la charte, du manuel interne, des notes de service, des cahiers de charges, des procédures internes, des plans et planning d'audit, des rapports sur le contrôle et les activités etc.

### ***3.6.3.. L'entretien***

Nous ferons également dans le cadre de cette étude des entretiens qui nous permettront d'approfondir nos connaissances du contrôle général de la BHS. Ce serait l'occasion pour nous de collecter les données non prises en compte par les questionnaires, et de nous entretenir avec les autres membres de l'échantillon. Ils permettront, entre autres, de confirmer certaines informations confuses ou contradictoires. Les entretiens se feront avec les responsables des sections analyse, contrôle de gestion, dépouillement, archives, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur Général et le contrôleur général. Nous avons prévu à cet effet des guides d'entretien qui figurent en annexe 2 et 3 de ce document.

## **3.7. Les outils de validation**

### ***3.7.1. L'observation***

Elle consistera d'une part à observer le déroulement du dépouillement des pièces comptables de quelques journées ainsi que le suivi de l'exécution des activités de contrôle et d'autre part à chronométrer des opérations d'interrogation et d'analyse de comptes.

### ***3.7.2. Tests d'existence et de conformité***

Ils nous permettront de réunir assez d'éléments probants pour étayer notre opinion. Ils seront utilisés pour vérifier l'existence des notes de service, des documents de travail, des outils d'audit et de contrôle de gestion, d'organigramme, de fiches de poste et d'évaluation, de tableau de suivi de l'exécution des plans et des recommandations, etc.

### ***3.7.3. Inventaire physique***

Il nous permettra d'inventorier les immobilisations corporelles (moyens matériels) du contrôle général.

## **3.7. Méthodes d'analyse des données**

Les données seront analysées par comparaison au modèle d'analyse qui constitue le référentiel dans le cadre de cette étude. Le cadre théorique nous a permis de collecter les

données nécessaires à cet effet. Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses ainsi que les risques matériels et potentiels. L'analyse de ces risques nous permettra à son tour d'identifier leurs causes et leurs conséquences et de proposer les améliorations. Les outils à utiliser sont le TFfA et la feuille de révélation des risques, l'analyse comparative et l'analyse de données qui permettra quant à elle de mesurer les corrélations entre les variables.

## **Conclusion**

Cette présentation de l'audit organisationnel permet d'apprécier son apport à l'amélioration d'une organisation. Elle nous a permis de cerner son domaine d'intervention, ses outils, ses techniques ainsi que sa démarche. En outre, elle nous a aidé à élaborer la méthodologie à adopter de façon spécifique pour l'audit organisationnel. De même, nous avons pu présenter ici une synthèse de notre revue, le modèle d'analyse à retenir pour l'étude, la population, les mesures des variables ainsi que des outils de collecte et d'analyse.

## **Conclusion de la première partie**

La revue de littérature ainsi présentée nous a permis d'élaborer le modèle de synthèse qui permet d'appréhender les dimensions de la variable dépendante qu'est l'organisation du contrôle général ainsi que les variables indépendantes qui influent sur elles. Ainsi, nous avons pu faire ressortir que les objectifs de l'organisation, sa structure organisationnelle, ses outils et moyens, la compétence des acteurs, la répartition des tâches, le mode de coordination, de planification et de direction concourent à sa bonne organisation interne. Toutes ces dimensions de l'organisation subissent en retour les influences des variables indépendantes telles que la taille de l'organisation, la mission assignée, le style de management, la performance, la bonne gouvernance, la stratégie, les structures de contrôle externes, la culture de contrôle et les systèmes de traitement des données.

Pour bien effectuer cet examen des variables réservé à l'audit organisationnel dans le cadre de l'organisation du contrôle général de la BHS, nous avons eu à analyser l'organisation des différentes fonctions de contrôle présentes dans les établissements financiers. Ensuite, nous avons fait une synthèse qui permet de faire ressortir que de plus en plus, les fonctions d'audit interne, d'inspection et de contrôle de gestion identifiées se regroupent au sein d'une même direction pour faciliter leur coordination et éviter certains conflits d'attribution. L'étude de ces fonctions nous a permis quant à elle d'apprécier les éléments indispensables à leur bon fonctionnement. Enfin, pour bien conduire l'audit organisationnel, nous avons présenté son contenu avant de proposer la méthodologie à adopter au cours de cette étude.

# **DEUXIEME PARTIE**

**Audit organisationnel du contrôle général  
de la Banque de l'Habitat du Sénégal**

## **Introduction**

Après avoir effectué la revue de littérature permettant de comprendre l'organisation de la fonction contrôle et en l'occurrence dans le secteur bancaire, nous allons aborder la phase pratique de cette étude. Elle consistera à examiner l'état organisationnel de la direction du contrôle général de la BHS. A travers cet examen, nous allons essayer de comprendre comment se comportent les différentes variables retenues dans le modèle d'analyse qui sert de base à cette étude. Il s'agit de procéder à une analyse minutieuse de ces différentes variables en présence afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses dans l'organisation de la fonction contrôle au sein de la BHS. Le but recherché étant de contribuer à l'amélioration de l'organisation du contrôle général, nous formulerons à la fin de l'étude, les recommandations nécessaires pour une amélioration de l'existant.

Dans le souci de bien réussir cette phase de l'étude consacrée à l'audit organisationnel proprement dit, nous allons effectuer une présentation de la BHS et de son contrôle général. Elle nous permettra de bien comprendre l'activité de la banque et de prendre connaissance de sa direction du contrôle général dans toutes ses dimensions. Ceci nous guidera dans l'analyse des données qui sont collectées dans le cadre de cette étude.

Pour parvenir à tout ceci, nous avons subdivisé cette partie en trois chapitres. Les deux premiers sont consacrés à la présentation de la BHS et de son contrôle général et le troisième à l'audit organisationnel du contrôle général.

## **CHAPITRE I : Présentation de la BHS**

### **Introduction**

La BHS est l'une des toutes premières banques de la sous-région ouest-africaine à se spécialiser dans le financement de l'habitat. Son expérience a servi de base à la création de plusieurs autres banques de l'habitat en Afrique. Pour atteindre ses objectifs, elle s'est dotée d'une organisation, qui avec le temps a évolué pour prendre en compte les changements intervenus dans l'environnement financier de même que l'accroissement de son volume d'activités. Comme toute entreprise, la BHS possède une structure de contrôle qui lui permet de veiller sur le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques. Pour améliorer l'organisation de cette structure chargée des activités de contrôle au sein de la banque afin de la rendre plus efficace, nous avons convenu avec ses responsables d'effectuer un audit organisationnel.

L'atteinte des objectifs de cette mission, passe par une bonne connaissance de la banque.

### **Section 1 : Généralités**

Cette section nous permettra de présenter l'historique et l'objet de la BHS, ses produits et services ainsi que sa structure organisationnelle.

#### **1.1. Historique et objet de la BHS**

Dans le souci de mieux faire face d'une part à l'accroissement des besoins en logements, et d'autre part d'accompagner la politique nationale en matière de l'habitat, l'Etat, certaines sociétés immobilières sénégalaises, des institutions financières internationales ainsi que des sociétés privées et certains particuliers se sont associés pour créer en 1979 une banque de l'habitat. Régie par les dispositions de l'OHADA et la loi N°90-06 du 26 juin 1990 portant réglementation bancaire au Sénégal, cette société d'économie mixte de droit sénégalais a un capital actuel de 1 650 000 000 F CFA qui est réparti comme suit :

- Etat, organismes et sociétés publics : 29,55%
- Institutions financières internationales : 17,73%
- Sociétés privées locales : 36,95%

▪ Divers locaux

: 15,77%

Le détail est présenté dans le tableau ci-après :

**Tableau n°6 : Répartition du capital de la BHS**

Actionnaires	Montant	Pourcentage
Etat sénégalais	150 000 000	9,09
BCEAO	150 000 000	9,09
Banques locales	375 000 000	22,73
Société Financière Internationale	142 500 000	8,64
IPRES	127 500 000	7,73
Caisse de Sécurité Sociale	120 000 000	7,27
Compagnies d'Assurance	84 750 000	5,14
Holding Kébé	75 000 000	4,54
SNHLM	45 000 000	2,73
SICAP	45 000 000	2,73
Divers	335 250 000	20,31
<b>TOTAL</b>	<b>1 650 000 000</b>	<b>1 00</b>

**Source : BHS ( 2002)**

Dotée d'un Conseil d'Administration de onze (11) membres dont un Président et dix administrateurs, la BHS est une Société Anonyme (SA) qui a son siège à Dakar (Avenue du Général de Gaulle) avec un bureau à Ziguinchor au Sud du pays et une agence à New York aux Etats Unis. Selon l'article 5 des statuts, la BHS s'est fixée les objectifs suivants :

- Encourager le développement d'un système de financement du logement à l'échelle nationale,
- Consentir des prêts à moyen et long terme aux catégories de populations considérées comme économiquement faibles ou à revenus moyens, afin de leur permettre d'acquérir leur résidence principale,
- Consentir des prêts à court terme aux promoteurs et aux entreprises de bâtiments en vue de la construction de logements à l'intention des mêmes catégories de population,
- Contribuer à mobiliser l'épargne à long terme et à transformer l'épargne à court terme en investissement à long terme dans le secteur du logement,
- Soutenir la croissance et la diversification du secteur de la construction et la mise au point de techniques de construction à faibles coûts,
- Contribuer à la croissance et à l'expansion des marchés monétaires et financiers,

- Consentir des prêts à moyen terme aux communes en vue de la construction ou de l'amélioration des équipements.

Pour atteindre ces objectifs, elle:

- collecte et reçoit les dépôts d'épargne à terme des personnes physiques et morales,
- contracte les emprunts et émet des obligations ou bons à terme sur tous les marchés,
- reçoit le produit des recettes spéciales affectées à l'habitat social par les pouvoirs publics,
- transfère à des tiers, les droits résultant de tous prêts ou investissements dans des titres et valeurs qui auraient été faits par elle,
- contracte des emprunts sous toutes les formes et porte au réescompte auprès de la banque centrale,
- participe à des syndicats de garantie d'émission des titres et d'obligations,
- reçoit les produits des prêts consentis par l'Etat ainsi que celui des dotations et recettes affectées aux équipements des communes par les pouvoirs publics.

Après une vingtaine d'années d'expérience dans le secteur de l'habitat, la BHS constitue aujourd'hui une référence pour les autres pays de la sous-région ouest-africaine.

## **1.2. Produits et services de la BHS**

Compte tenu de la qualité du client ou de la durée du produit, la BHS dispose essentiellement de sept produits et services. Il s'agit :

- du Compte d'Epargne Logement (CEL), qui s'adresse à toute personne physique et majeure;
- du Livret rose d'Epargne Logement (LEL) qui est destiné à la préparation de l'avenir des enfants tout en développant chez eux la mentalité d'épargnant et d'investisseur. Il est adressé aux enfants mineurs ;
- du Plan d'Epargne Logement (PEL) qui donne droit à des conditions préférentielles de crédit. Il est offert à toute personne physique capable et majeure;
- du Plan d'Epargne Groupe (PEL – COOP) qui est offert quant à lui aux coopératives, associations et assimilés. Il donne également droit à des crédits à des conditions préférentielles;
- du Compte Virement Client (CVC) qui s'adresse également à toutes personnes physiques ou morales ;

- du Compte de Virement Personne Physique (CVPP) qui est adressé exclusivement aux personnes physiques capables et majeures ;
- et du compte de Dépôt A Terme (DAT) adressé à toutes les personnes physiques et morales avec une durée d'un mois renouvelable.

Pour faciliter les opérations à sa clientèle et promouvoir le libre service bancaire, la BHS a mis en place des guichets automatiques avec des « cartes cauris » pour des retraits tous les jours et 24 H/ 24. Cette carte permet aux clients d'éviter la file d'attente et d'opérer à tout moment.

### **1.3. Structure organisationnelle de la BHS**

Composée d'un effectif de 148 personnes (Agences et Bureaux) dont :

- encadrement supérieur 46,
- encadrement convention collective 65,
- employés 37,

la BHS est dirigée par un Directeur Général. Il est l'autorité suprême, le garant de la gestion des activités de la banque. Il a un adjoint et est assisté dans l'exercice de ses fonctions par le Contrôle Général et un Service Juridique. Pour assurer la gestion des activités de la banque, la Direction Générale délègue ses responsabilités à 5 directions et départements aux nombres desquels on a :

- la Direction Administrative et Financière,
- la Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode,
- la Direction du Marketing et de la Communication,
- la Direction Technique,
- le Département des Opérations de la Clientèle.
- La DAF constitue la plus grande direction car elle gère à elle seule trois services. Il s'agit des services :
  - documentation et formation,
  - comptabilité et portefeuille,
  - administration du personnel et de l'équipement.

La gestion administrative et financière de la banque est effectuée par un Directeur Administratif et Financier qui assure la coordination de ces trois services.

- La Direction des Moyens Informatiques et de la Méthode gère tout comme d'autres directions, deux services. Il s'agit du service :
  - organisation et méthode,
  - exploitation et réseau.
- La Direction du Marketing et de la Communication possède aussi deux services :
  - le service commercial,
  - le service assistance aux Coopératives.
- La Direction Technique organise ses activités à partir de deux services notamment :
  - le service étude et planification,
  - le service gestion des projets.
- Le Département des Opérations de la Clientèle s'occupe à travers son service guichets et caisses, des guichets virement et des guichets étranger et prioritaire.

Le Service Juridique et le Contrôle Général s'occupent respectivement quant à eux, des affaires juridiques et du contrôle des activités de la banque. Quant au Contrôle Général qui fait l'objet de la présente étude, son organisation sera présentée en détail dans le chapitre 2 de cette partie.

Cette présentation de la structure de la BHS est résumée dans l'organigramme de la banque placé en annexe 4 du document.

## **Section 2 : Evolution des activités de la BHS**

Pour bien connaître la situation financière de la BHS, nous allons essayer de cerner dans cette section l'évolution de ses activités. A cet effet, nous passerons en revue l'évolution des crédits accordés à l'habitat, de la collecte de l'épargne, des autres sources de financement, du résultat des activités ainsi que le respect des principaux ratios bancaires.

### **2.1 Evolution des crédits accordés à l'habitat**

Au cours des deux dernières années, les activités de crédits ont enregistré une croissance au sein de la banque. Entre 2001 et 2002, elles ont enregistré une croissance de 5,58% contre 6,66% entre 2000 et 2001. Le tableau suivant retrace l'évolution.

**Tableau n°7 : Evolution du crédit à l'habitat entre 2000 et 2002 (en milliards de F CFA)**

<b>Années</b> <b>Eléments</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Variation(%)</b>	<b>2002</b>	<b>Variation(%)</b>
Crédits	39,47	42,10	6,66	44,36	5,58

**Source : BHS( 2002)**

Quant aux variations observées au niveau de chaque type de crédit, elles peuvent être résumées comme suit dans le tableau suivant.

**Tableau n°8: Variation observée au niveau des divers types de crédits entre 2001 et 2002 ( en milliards de F CFA)**

<b>Eléments</b>	<b>Nombre</b>			<b>Valeur</b>		
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variation %</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Variation %</b>
<b>Crédit immobilier aux particuliers</b>	1481	1566	5,74	8,37	10,38	24,01
<b>Crédits mis en place</b>	1275	1089	-14,58	7,32	7,12	-2,73
<b>Crédits aux promoteurs</b>	-	-	-	2,38	4,52	89,92

**Source : BHS( 2002)**

On remarque qu'en dehors des mises en place qui ont connu une baisse de 2,73%, les autres types de crédits sont en nette progression en 2002.

On ne saurait cependant parler de l'évolution des crédits au sein de la BHS sans évoquer les crédits douteux et litigieux ainsi que les impayés et immobilisés qui constituent les risques majeurs liés à l'activité. A ce niveau précis, les crédits douteux et litigieux sont passés de 3,62 à 4,05 milliards entre 2001 et 2002, soit une progression de 11,88%. En ce qui concerne les impayés, ils ont connu une augmentation en valeur absolue de 1,62 milliards, ce qui ne constitue pas un indicateur de performance pour la banque et nécessite des mesures draconiennes, donc un renforcement des mesures de contrôle sur l'étude des dossiers de crédits.

La trésorerie globale de la banque se chiffre à 67,13 milliards au 31 décembre 2002.

## 2.2. Evolution de la collecte de l'épargne

Dans le souci de faciliter le financement de l'habitat, l'Etat a exonéré d'impôt les revenus de l'épargne collectée. Au cours des trois dernières années, on a observé les tendances ci-après au niveau des comptes d'épargne et de dépôt à terme, les comptes d'épargne logement, les plans et livrets d'épargne logement, les comptes de dépôts à terme et les ressources collectées sur la clientèle constituée par des coopératives, les sociétés et clients bénéficiaires de crédits et autres personnes physiques.

Globalement, les ressources de la BHS ont évolué et sont passées de 99,37 à 108,86 milliards de F.CFA soit un accroissement de 9,50% entre 2000 et 2001, pour passer ensuite à 111,59 milliards de F.CFA au 31 décembre 2002, soit une augmentation de 2,5%. Le tableau suivant retrace les différentes évolutions.

**Tableau n° 9 Evolution de la collecte de l'épargne entre 2000 et 2002**  
(en milliards de F CFA).

Années Eléments	2000	2001	Variation(%)	2002	Variation(%)
Comptes d'épargne et de dépôts à terme	53,46	60,90	13,91	67,36	10,60
Comptes d'épargne logement	47,20	55,34	17,24	60,26	8,88
Plans et livrets d'épargne logement	1,33	1,62	21,85	2,12	30,89
Comptes de dépôts à terme	4,91	3,94	-19,90	4,97	26,36
Ressources sur clientèle	25,89	26,78	3,28	22,01	17,81

**Source :** nous-mêmes adapté au rapport d'activité de la BHS( 2002).

## 2.3. Evolution des autres ressources de financement

Les autres ressources de la BHS proviennent essentiellement du FAHU et de la dotation initiale ainsi que de la ligne de crédit IDA. Au cours des deux dernières années, les ressources provenant du FAHU se sont maintenues à 9,79 milliards alors que celles provenant de la ligne de crédit IDA ont connu des baisses successives de 234 millions correspondant au remboursement annuel du capital.

## 2.4. Evolution du résultat des activités

La BHS comme nous l'avions dit au début de cette étude jouit d'une bonne santé financière. Les différents résultats obtenus depuis plusieurs années en sont une preuve. Le tableau suivant présente les tendances sur les cinq dernières années.

**Tableau n° 10 : Evolution du résultat des activités ( en milliards de F CFA)**

Année Poste	1998	1999	2 000	2001	2002
Produit net bancaire	4 000	4 265	4 711	5 414	5 196
Résultat d'exploitation	1 907	1 867	1 619	2 541	1 797
Résultat net après impôt	1 345	1 237	1 411	2 143	1 563

**Source : BHS. (2002)**

On remarque que depuis 1999, les résultats sont restés en nette progression jusqu'en 2001 avant de connaître une baisse en valeur relative de 27,06% en 2002. Pour les responsables de la banque, le pique observé en 2001 était dû à des événements spécifiques tels que la montée du dollars et les nombreux placements effectués par la banque à cause de la forte demande du marché. A cet effet, la baisse observée en 2002 n'est pas aussi alarmante car la banque est restée dans la ligne de progression de ses activités.

## 2.5. Le respect de la réglementation bancaire en matière de ratios

La réglementation bancaire prévoit dans le cadre des activités des établissements de crédit, le respect de 5 ratios prudentiels fondamentaux. Le comportement de la BHS par rapport à ces ratios au cours de l'année 2002 est retracé dans le tableau suivant .

**Tableau n° 11 : Respect des principaux ratios bancaires**

Ratios	31/12/02	Normes
Coefficient de liquidité	115,39%	Min 75%
Structure de portefeuille	78,03%	Min 60%
Fonds propres / Risques	39,78%	Min 8%
Engagement du Personnel / Fonds propres effectifs	7,89%	Max 20%
Couverture des emplois à moyen long termes par des ressources stables	31,49%	Min 75%

**Sources : BHS. (2003)**

En conclusion, la BHS a pu au cours de l'exercice 2002 respecter la plupart de ces ratios à l'exception du ratio de couverture des emplois à moyen et long terme par des ressources stables.

### **Conclusion**

La BHS ainsi présentée nous a permis d'avoir une vision large de l'organisation. A travers cette présentation nous avons pris connaissance de l'historique, des activités et de leur évolution, de la structure et de certaines contraintes réglementaires auxquelles la BHS est soumise. Elle nous a permis entre autres, de fixer le cadre général dans lequel se déroulera notre mission d'audit organisationnel. Mais avant d'aborder l'audit proprement dit, il est indispensable de présenter de façon détaillée le cadre spécifique qui est ici le contrôle général de la BHS.

## **CHAPITRE 2 : Présentation du contrôle général de la BHS**

### **Introduction**

La réussite d'une mission d'audit organisationnel nécessite une meilleure connaissance de l'organisation où elle se déroule. A cet effet, il est indispensable d'appréhender toutes les dimensions de cette dernière de même que les facteurs externes qui ont une influence sur elles. C'est à cela que nous allons nous atteler dans ce chapitre.

### **Section 1 : Objectifs, structure et répartition des tâches**

Cette section vise essentiellement à présenter les objectifs généraux, la structure organisationnelle et la répartition des tâches au sein du contrôle général de la BHS.

#### **1.1. Objectifs généraux**

Les objectifs généraux assignés au Contrôle général sont consignés dans la note de service portant réaménagement de l'organigramme de la banque. Selon cette dernière qui date de 1998, la direction du contrôle est chargée :

- de veiller au respect des procédures internes en vigueur,
- de veiller à la régularité des opérations du siège et des agences,
- de préserver la sécurité des opérations des valeurs et des biens,
- du contrôle des coûts des différents services offerts à la clientèle,
- de la surveillance des indicateurs de gestion,
- de la rédaction des rapports d'activités,
- du secrétariat des Conseils d'Administration, des Assemblées Générales et des Comités de Direction,
- de la tenue des dossiers des actionnaires et des participants de la Banque.

Ces objectifs généraux assignés à la direction du contrôle en 1998 ont connu une évolution par rapport à ceux de 1996 du fait qu'ils ont pris en compte certaines dimensions du contrôle de gestion. Cette évolution s'explique par l'ampleur des activités et la volonté de la Direction Générale de vouloir donner une certaine orientation aux activités de contrôle.

La mission dévolue au contrôle général quant à elle, n'est rien d'autre que l'ensemble de ces objectifs généraux ci-dessus énumérés. Ainsi, à chaque fois qu'elle connaît une

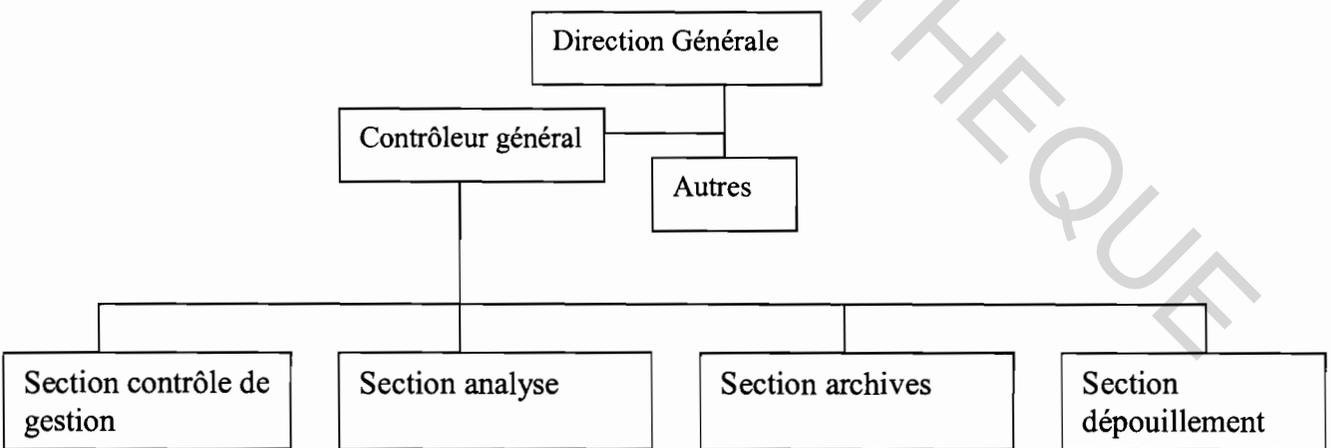
nouvelle orientation, elle entraîne une modification des objectifs qui influencent à leur tour l'organisation interne de la direction.

## 1.2. Organisation structurelle

En l'absence d'une structure de contrôle général formalisée, nous nous sommes servis du récapitulatif des attributions par section, des relations hiérarchiques qui nous ont été définies dans les réponses aux questionnaires adressés au personnel et de l'organisation interne qui nous a été décrite lors des entretiens, pour reconstituer la structure sous-jacente. La synthèse de ces différentes sources d'information, nous a permis de constater que le contrôle général dispose d'une organisation comportant quatre sections reliées chacune hiérarchiquement au contrôleur général. Il s'agit des sections analyse, dépouillement, contrôle de gestion et archives.

La direction du contrôle général elle-même est selon l'organigramme de la banque qui nous a été transmis, rattachée à la Direction Générale. Elle dispose d'un effectif de neuf personnes que le contrôleur général a affecté aux différentes sections. La structure organisationnelle est donc la suivante :

**Figure n °16 : Structure du contrôle général de la BHS**



**Source :** nous-mêmes à partir du projet de récapitulation des attributions de chaque section et des résultats des questionnaires et des entretiens

Concrètement, nous ne saurions parler de l'évolution de cette structure organisationnelle du contrôle général dans le temps, en ce sens qu'elle n'a jamais fait l'objet de formalisation. Mais en nous référant à l'évolution de la fonction contrôle au sein de la

BHS, nous pouvons dire qu'elle n'a pas manqué de subir l'influence de l'accroissement de la taille de l'entreprise, des structures de contrôle externes notamment la Commission Bancaire et des orientations de la direction en matière de contrôle. En effet, la BHS à sa création était dotée d'un contrôleur interne. En 1989, elle a mis en place un service d'audit interne avec un effectif de quatre agents qui a évolué pour devenir aujourd'hui le contrôle général. Il faut donc dire que quelque part, l'organisation de la fonction contrôle est influencée par l'évolution des activités. De même, les pressions constantes de la Commission Bancaire à travers ses recommandations en matière de contrôle interne ont contribué à cela.

### **1.3. Répartition des tâches**

Elle sera passée en revue par section. En l'absence de manuel interne au contrôle général, nous nous sommes servis du projet de récapitulation des attributions de chaque section effectué à partir des différentes notes de service et qui nous a été transmis par le contrôleur général. A cela, nous avons associé la description des tâches qui nous a été faite à travers les entretiens effectués au niveau de chaque section en vue de nous assurer de l'existant. Tout ceci nous a permis d'appréhender les attributions effectives de chaque agent.

#### ***1.3.1. Les attributions spécifiques du Contrôleur général***

A travers les résultats du questionnaire adressé au contrôleur général, il ressort que ses attributions spécifiques se résument à la supervision et à la coordination des activités du contrôle général. Au-delà de cela, il effectue également des tâches spécifiques qui lui sont confiées par la Direction Générale.

#### ***1.3.2. Les attributions spécifiques de la section Contrôle de gestion***

Elles se résument aux tâches accomplies par le contrôleur de gestion qui est actuellement le seul agent de la section. Rappelons que le contrôle de gestion est très jeune au sein de la banque. Il a été créé il y a environ deux ans. D'après le récapitulatif des attributions qui nous a été présenté par le contrôleur général, le contrôleur de gestion est chargé :

- du chargement et du suivi du budget,
- de la confection des rapports d'activité,
- de la rédaction des PV du CA et autres réunions internes,
- du suivi de l'arrêté du stock du magasin.

A partir de la description des tâches qui nous a été faite à l'occasion des entretiens que nous avons eus avec le contrôleur de gestion, il ressort que l'activité du chargement et du suivi du budget ne lui est pas dévolue réellement car elle est plutôt exécutée par la DAF.

### ***1.3.3. Les attributions spécifiques de la section analyse***

Toujours en référence au projet de récapitulation des attributions, la section analyse :

- s'assure que les analyses de comptes généraux et des états de rapprochement bancaires sont correctement établis (soldes et libellés),
- s'assure que les suspens sont justifiés,
- suit l'apurement des suspens avec les entités concernées,
- provoque des réunions du comité chargé d'apurer les suspens,
- rappelle aux entités concernées les recommandations non encore exécutées.

Au vue des résultats de notre entretien, cette section effectue entre autres :

- des réflexions sur l'amélioration du contrôle interne de la banque,
- prépare et répond aux lettres de circularisation de la banque,
- assure l'intérim du contrôleur général en cas d'absence.

### ***1.3.4. Les attributions spécifiques de la section archives***

Les responsabilités assignées à cette section par le contrôle général dans le projet de récapitulation des attributions se résument à la réception, la communication et la destruction des documents au sein de la banque. A cet effet, elle :

- s'assure que toutes les journées comptables sont réceptionnées,
- s'assure que les différents documents de la journée sont bien reçus,
- s'assure de leur bon classement,
- protège la confidentialité de certains documents,
- tient un répertoire des documents à archiver,
- veille au respect des délais des documents,
- s'assure que les documents prêtés sont tous rendus,
- respecte la procédure de communication des documents,
- s'assure des délais de conservation des documents,
- s'assure que les documents ont fait l'objet d'autorisation de destruction par le comité,
- garantit leur inutilisation pour protéger la confidentialité.

### ***1.3.5. Les attributions spécifiques de la section dépouillement***

La section dépouillement du contrôle général a un effectif de 4 personnes. Elle est responsabilisée pour le dépouillement des journées comptables, le suivi des réclamations des clients, le contrôle des caisses et la supervision de l'approvisionnement des GAB d'après le contenu du projet de récapitulation des attributions. A ce titre, elle :

- s'assure que les différents documents de la journée comptable sont bien transmis,
- rapproche les pièces comptables avec les pièces justificatives,
- s'assure de la fiabilité des pièces comptables (signatures autorisées),
- rapproche les pièces comptables avec la saisie,
- s'assure de la bonne exécution de la pièce comptable,
- vérifie le bien fondé des réclamations et procède sans délais à la régularisation en relation avec les entités concernées,
- répond aux clients au besoin,
- assure le contrôle des caisses,
- supervise l'approvisionnement des GAB.

Au regard des résultats de nos entretiens, il ressort la répartition ci-après des responsabilités entre les quatre agents. Pour les besoins de l'étude, les quatre agents seront référencés A1, A2, A3, et A4. A l'issue de nos entretiens, la répartition des tâches est la suivante :

#### **Agent A1**

Il assure :

- la réception des journées comptables en provenance de la direction des opérations avec la clientèle, la comptabilité et le crédit,
- le pointage d'opérations pour déceler les anomalies,
- la transmission et suivi des anomalies après avis du contrôleur général.

#### **Agent A2**

Il effectue des tâches de dépouillement des journées comptables à savoir :

- vérification des supports,
- contrôle du système de comptabilisation,
- transmission et suivi des anomalies.

### **Agent A3**

En dehors des tâches de dépouillement des journées comptables, il effectue des tâches spécifiques qui lui sont confiées par le contrôle général.

### **Agent A4**

Au-delà des tâches de dépouillement qui sont communes à tous les agents, il s'occupe :

- des réclamations des clients,
- de la coordination des activités de la section dépouillement de façon informelle.

#### ***1.3.6. Attributions du nouvel agent affecté au contrôle en mars 2003***

Cet agent est en instance d'être installé dans une fonction au sein du contrôle général. En attendant, il effectue selon les résultats de l'entretien que nous avons eu avec lui, quelques missions de contrôles ponctuels et périodiques pour lesquelles il est sollicité.

## **Section 2 : Moyens et outils**

Nous présenterons dans cette section, les moyens et les outils dont dispose le contrôle général pour l'accomplissement de sa mission au sein de la BHS.

### **2.1. Les moyens**

Il s'agit des moyens humains, matériels, financiers et des documents de travail.

#### ***2.1.1. Les moyens humains***

Comme nous l'avons dit plus haut, le contrôle général de la BHS possède un effectif de neuf agents repartis dans les différentes sections de la façon suivante :

**Tableau n°12: Effectif total du contrôle général**

Eléments	Effectif
Section analyse	01
Section contrôle de gestion	01
Section archives	01
Section dépouillement	04
Agent non affecté à une section	01
Direction du contrôle général	01
<b>Total</b>	<b>09</b>

**Source :** nous-mêmes à partir des résultats des questionnaires

Les activités de contrôle ont démarré au sein de la BHS avec un seul agent pour arriver à neuf aujourd'hui. Cette évolution explique d'une part l'intérêt des dirigeants pour les activités de contrôle et la nécessité de pouvoir prendre en compte l'extension des activités de la banque. De même cet effectif s'est ajusté dans le temps par rapport à l'accroissement des missions assignées à la fonction. Mais étant donné que ce n'est pas seulement l'effectif du personnel qui détermine les capacités de la fonction à pouvoir gérer les risques de l'entreprise, nous nous sommes servis des résultats des questionnaires ainsi que des entretiens portant sur le parcours professionnel des agents de contrôle, pour reconstituer le profil des moyens humains dont dispose le contrôle général. Les résultats figurent dans le tableau suivant :

**Tableau n ° 13 : Profil du personnel du contrôle général**

Direction ou sections	Titre professionnel au sein du contrôle général	Niveau de formation	Expériences professionnelles			
			Hors de la banque	Durée	Dans la Banque	Durée
Direction du contrôle général	Contrôleur général	BAC + 5 en gestion et comptabilité	- Auditeur au cabinet Arthur Andersen - Cadre financier de DHL International	5 ans 2 ans	- Auditeur Senior - Contrôleur général	4 ans 2 ans
Contrôle de gestion	Contrôleur de gestion	BA + 5 en sciences de gestion	- Comptable, gestionnaire de projet, et manager dans des entreprises en France.	6 ans	- Contrôleur de gestion	2 ans
L'agent nouvellement affecté au Contrôle général	-	BEP Comptabilité BEP Banque	-	-	- Guichetier positionniste - Chef de guichet - Chef de service des guichets et caisses - Agent du Contrôle	2 ans 11 ans 7 ans 7 mois
Section analyse	Chef section Analyse	DUT option finance et comptabilité	- Stage à la société générale de crédit automobile	7 mois	- Agent comptable - Intérim du chef comptable - Chef service comptabilité et portefeuille - Chef section analyse au contrôle	13 ans 1 an 7ans 3 ans

Section dépouillement	Agent de dépouillement A1	BEP III - Banque	- Service comptabilité du Crédit Lyonnais du Sénégal - Service comptabilité du Crédit Agricole du Sénégal	2 mois 3 mois	- Caisse - Agent du contrôle général	9 mois 2,5 ans
	Agent de dépouillement A2	ITB2	- Banque Nationale de Développement du Sénégal - Société Nationale de Recouvrement	(10 ans)	- Comptabilité - Guichet et Caisse - Agent du contrôle général	3 ans 1 an 3 ans
	Agent de dépouillement A3	CAP Comptabilité et Banque	- Comptable à Expo. Carrefour Afrique - Comptable – Caissier à Diffusion du Matériel Electrique du Sénégal - Comptable Caissier à l'Union des Importateurs et Exportateurs du Sénégal	1 an 1 an 1 an	- Comptabilité - Contrôle interne - Audit interne - Guichets et Caisses - Agent du Contrôle général	4 ans 4 ans 7 ans 3 ans 4 ans
	Agent de dépouillement A4	BEP comptabilité	-Stage dans un cabinet comptable	2 mois	- Agent de guichet et responsable des virements et compensations - Chargé de prêt - Responsable portefeuille - Agent comptable - Agent du contrôle général	3 ans 5ans 1 an 8ans 4 ans

**Source : nous-mêmes**

Ces compétences du contrôle général sont liées aux tâches accomplies actuellement au sein de la direction du contrôle et qui découlent de la mission assignée à l'entité.

### ***2.1.2 Les moyens matériels***

A partir d'un inventaire physique, nous avons fait le point des moyens matériels dont dispose le contrôle général pour l'exécution de ses activités. Les résultats font état de :

- trois salles moyennes meublées chacune d'un bureau adéquat, d'un petit salon pour visiteurs et des meubles de rangement attribués respectivement au contrôleur général, au chef section analyse et au contrôleur de gestion,
- une grande salle comportant 4 bureaux et une grande table avec un salon pour visiteurs et des placards attribués à la section dépouillement,
- une petite salle meublée de trois bureaux et d'un grand hall pour l'archivage des documents et servant de cadre pour la section archive,
- 8 micro-ordinateurs dont un portable, 4 imprimantes, 7 calculatrices et un logiciel d'archivage.

L'utilisation du logiciel « CRESUS » par la banque entraîne un besoin important en matériels informatiques au niveau du contrôle général pour faciliter les activités de contrôle. Ceci dans la mesure où la plupart des supports sont informatisés et nécessitent aussi un minimum de compétence.

### ***2.1.3 Les moyens financiers***

Les résultats des entretiens que nous avons eus avec le contrôleur général nous permettent de dire que le contrôle général dispose des budgets de rémunération et de formation. Pour des raisons de confidentialité (limite de l'étude), nous n'avons pas pu les consulter pour en donner les contenus.

### ***2.1.4. Les documents de travail***

Nous entendons par documents ici, tout ce qui retrace l'organisation du contrôle général, les tâches, les plans, les procédures, les objectifs et la reconnaissance de l'organe au sein de l'entreprise. Fondamentalement, nous avons identifié à partir des résultats du questionnaire, des entretiens et de l'analyse documentaire :

- des planning d'activité trimestriels,

- la note de service qui retrace les objectifs assignés au contrôle général,
- les notes de services qui affectent les agents au contrôle général,
- l'état récapitulatif des attributions par section effectué à partir des notes de service,
- un document de politique de contrôle interne en cours d'élaboration,
- le manuel de procédures de la banque en cours de révision

## **2.2. Les Outils de travail**

A partir des résultats des questionnaires adressés au personnel du contrôle général, nous avons pu recenser les outils utilisés par la direction dans le cadre de ses activités. Ils peuvent être regroupés en deux catégories. Il s'agit d'une part des outils d'audit utilisés dans les sections analyse et dépouillement et d'autre part de ceux utilisés par le contrôle de gestion.

En ce qui concerne les outils d'audit identifiés au sein du contrôle général, on a : l'interview, l'entretien, les outils informatiques, l'observation physique, l'analyse documentaire, le TffA, la FRAP, le papier de travail, la confirmation directe, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, la feuille de révélation des risques, le sondage, le contrôle des comptes et des existants, le rapprochement et la reconstitution.

En ce qui concerne les outils de contrôle de gestion, ils sont inexistants au niveau de la section contrôle de gestion. On note quand même la présence de tableaux de bord et du reporting chez le contrôleur général lui-même.

## **Section 3 : Les mécanismes de gestion de la direction du contrôle**

Il s'agira ici de prendre connaissance des systèmes de planification, de coordination et de contrôle des activités du contrôle général.

### **3.1. Planification des activités**

La planification des activités quant à elle, est effectuée sur la base d'un planning d'activité élaboré sur une période de trois mois telle que prévu par la Commission Bancaire. Selon toujours les résultats de la collecte, ce planning n'est pas élaboré par une consolidation des planning des diverses sections .Il tient cependant compte du temps alloué à chaque type de mission. Il faut noter que la Commission Bancaire influence énormément son élaboration

en imposant cette périodicité de trois mois qui amène le contrôleur général à faire un suivi de l'exécution du planning afin de produire un rapport sur le niveau d'exécution des activités.

### **3.2. Coordination des activités**

Au vue des entretiens effectués avec le contrôleur général et ses collaborateurs, le résultat des questionnaires et l'observation faite sur le déroulement des activités pendant deux mois, on déduit que le contrôleur général :

- rédige les programmes et les lettres de mission,
- affecte les missions et suit leur réalisation,
- donne toutes les orientations nécessaires à l'exécution des tâches,
- organise des réunions hebdomadaires pour faire le point des activités.

Pour bien suivre la mise en oeuvre des recommandations des structures de contrôle externes, il utilise un tableau de suivi qui lui permet de suivre les actions mises en oeuvre ou en cours de mise en oeuvre afin de prendre les mesures appropriées.

### **3.2. Contrôle des activités**

Les résultats des questionnaires montrent qu'il existe des activités de contrôle au sein de la direction du contrôle général de la BHS. Selon ceux-ci, les agents du contrôle sont évalués et il existe une fiche d'évaluation pour chacun. Le contrôle hiérarchique quant à lui, est exercé par le contrôleur général lui-même à travers une soumission directe de l'ensemble des agents du contrôle général à son autorité et une revue systématique de toutes leurs activités. A cet effet il donne toutes les instructions nécessaires à l'exécution des activités et procède à leur validation en y apposant son visa après contrôle. L'insuffisance de personnel qualifié et la mauvaise structuration des sections sont à la base de cette centralisation de l'autorité. Le système qualité quant à lui se résume à la supervision de l'exécution des missions et au suivi de l'élaboration des rapports de mission.

## **Conclusion**

Nous avons mis en exergue dans ce chapitre la plupart des dimensions de l'organisation. Il nous a permis de comprendre l'organisation en place et d'identifier certaines relations qui pourraient exister entre cette organisation interne et les facteurs externes à l'organisation. Nous nous en servons dans le cadre de l'analyse de l'existant.

## **CHAPITRE 3 : L'audit organisationnel du contrôle général**

### **Introduction**

L'audit organisationnel du contrôle général s'est déroulé suivant la démarche que nous avons élaborée plus haut. Pour bien aborder cette phase de l'étude, nous avons effectué une revue de littérature conséquente qui nous a permis d'identifier les dimensions de l'organisation de même que les variables externes qui exercent une certaine influence sur l'organisation interne de celles-ci. Ce préalable nous a amené à fixer les indicateurs de mesure des diverses variables en présence dans notre modèle d'analyse.

La phase de prise de connaissance du contrôle général de la BHS qui lance la mission d'audit, nous a permis quant à elle, de cibler les informations à collecter et de prévoir les outils à cet effet. Certains de ces outils ont été utilisés dans la deuxième phase pour collecter lesdites informations. Toutes les données collectées seront analysées dans la suite du déroulement de la mission afin de tirer les conclusions et de formuler les recommandations appropriées.

### **Section 1 : Les résultats de l'audit**

Cette section sera consacrée à l'examen de toutes les dimensions de l'organisation ainsi qu'à l'analyse de ses relations avec les facteurs de l'environnement. A cet effet nous examinerons comme c'est prévu dans notre méthodologie de l'audit, la mission et les objectifs, l'organisation interne, les moyens et outils de même que l'influence des variables externes à l'organisation.

#### **1.1. Examen de la mission et des objectifs généraux du contrôle général**

La mission assignée au contrôle général a été déjà présentée dans le chapitre précédent. L'analyse documentaire nous a permis de constater que la mission assignée au contrôle général, n'est rien d'autre que l'ensemble de ses objectifs généraux. Ainsi l'analyse n'a pas fait une distinction entre ces deux éléments.

L'examen des objectifs généraux de la direction du contrôle général de la BHS nous a conduit à mesurer leur clarté, leur degré de vulgarisation et leur étendue par rapport aux différentes fonctions de contrôle qui s'exercent aujourd'hui dans les banques. A cet effet,

nous avons fait un test d'existence (dont le résultat a été positif) pour constater d'abord l'existence matérielle de la note de service portant réaménagement de l'organigramme qui a fixé lesdits objectifs. Ensuite, nous avons passé en revue le contenu de ces objectifs et analysé les résultats des questionnaires et du guide d'entretien pour nous assurer que les objectifs sont claires et bien vulgarisés au sein du contrôle général de la BHS. Enfin, nous avons procédé à l'analyse comparative de ces objectifs avec les objectifs généraux assignés aux différentes fonctions de contrôle qui composent la direction du contrôle général et que nous avons présentés dans la revue de littérature.

Ces divers travaux nous ont permis de constater que les objectifs généraux ont été définis de façon claire et sans équivoque, ce qui constitue une force pour le contrôle général. Quant à leur vulgarisation, les résultats ont montré que sur sept personnes interrogées, 57% d'entre elles connaissent assez bien ces objectifs, 14% les connaissent bien et 29% en ont une parfaite connaissance. Ceci montre que ces objectifs sont bien diffusés au sein du contrôle général mais que des efforts méritent encore d'être faits. En ce qui concerne la prise en compte des missions souvent assignées aux différentes fonctions de contrôle, l'analyse a montré que la mission assignée au contrôle général de la BHS n'a pas pris en compte par exemple la mission assignée à la fonction inspection, ce qui représente l'une de ses faiblesses. Cette fonction est d'autant plus importante dans les établissements financiers aujourd'hui, du fait qu'elle permet de maintenir les activités en état de contrôle et d'assurer la maîtrise de certains risques. Par ailleurs, la définition de la mission du contrôle général n'a pas tenu compte des principales responsabilités de la fonction contrôle de gestion, car elle n'a évoqué que la comptabilité de management à travers le contrôle des coûts, et le système d'information de par la surveillance des indicateurs de gestion. Mais étant donné que la fonction de contrôle de gestion est un peu jeune au sein de la banque, le contrôle général devrait être d'abord responsabilisé pour la conception d'un bon système d'information et de contrôle de gestion lui permettant de surveiller les indicateurs de gestion. Les autres responsabilités du contrôle de gestion ne figurant pas dans la mission du contrôle général, cela ne permet pas une bonne définition des attributions du contrôleur de gestion au sein du contrôle général de la BHS. En ce qui concerne la fonction d'audit, le contrôle général doit veiller non seulement au respect des procédures, à la régularité et à la sécurité des opérations, mais aussi aux respects des règles spécifiques liées à l'activité bancaire.

D'un autre côté l'analyse des objectifs assignés au contrôle général permet de faire ressortir qu'il s'occupe de la rédaction des rapports d'activité, du secrétariat des Conseils

d'Administration, des Assemblées Générales et des Comités de Direction ainsi que des dossiers des actionnaires et participants de la banque. Ces responsabilités ne sont pas normalement du ressort du contrôle mais occupent pleinement le contrôleur de gestion au détriment de certaines activités de contrôle. Il s'agit encore là de l'une des faiblesses qui ressortent de l'analyse de la mission assignée au contrôle général. Par contre, à la question de savoir si les moyens suffisent pour atteindre les objectifs actuels du contrôle général, nous avons eu 100% de réponses positives. Mais, l'état des lieux nous montre que même si le contrôle général dispose de moyens matériels et financiers suffisants, les moyens humains nécessitent quant à eux une revue. Le tableau suivant nous permet de faire ressortir les forces et les faiblesses de la mission définie au contrôle général ainsi que les risques y afférents.

**Tableau n° 14 : Synthèse des forces et faiblesses de la mission du contrôle général.**

<b>Variable</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques matériels et potentiels</b>
<b>Mission du contrôle général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission bien définie et claire</li> <li>- Bonne connaissance des objectifs généraux par le personnel</li> <li>- Prise en compte de la plupart des contours de la fonction d'audit interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mission ne prend pas en compte l'inspection bancaire</li> <li>- Le contrôle de gestion est presque inexistant</li> <li>- La mission prend en compte plusieurs activités qui ne relèvent pas du contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de rigueur chez les opérationnels dans l'exécution des tâches</li> <li>- Accumulation des malversations, fraudes et détournements</li> <li>- Perte d'opportunité et baisse de la performance</li> <li>- Faible atteinte des objectifs de contrôle au niveau du contrôle général</li> </ul>

**Source : nous-mêmes**

Toutes ces faiblesses sont dues au temps que met la Direction Générale pour finaliser son projet de réaménagement de l'organigramme de la banque. Son aboutissement devrait conduire à une redéfinition des missions et à la mise en œuvre des initiatives internes.

## **1.2. Examen de l'organisation interne du contrôle général**

### ***1.2.1. Examen de la structure organisationnelle***

Au cours de l'examen de la structure organisationnelle, nous avons vérifié l'existence matérielle de la structure elle-même ainsi que des fiches de postes. A ce niveau, les résultats ont montré à 100% qu'il n'existe ni d'organigramme ni de fiches de postes pour le contrôle général. C'est d'ailleurs ce qui explique le fait que nous avons été obligés de reconstituer nous-mêmes la structure sous-jacente à l'organisation des activités à partir des informations recueillies.

En réalité, le contrôle général dispose d'une structure à deux niveaux où le contrôleur général supervise directement les activités des quatre sections. Elle est reliée à la Direction Générale, ce qui constitue un point fort pour les activités de contrôle et fait de cet organe un véritable contre-pouvoir. Nous avons déjà fait remarquer que c'est vers ce rattachement que tendent aujourd'hui la plupart des structures de contrôle. C'est un atout également pour la BHS de se doter d'un organe de contrôle qui regroupe en son sein toutes les activités de contrôle. Cette façon de procéder permet d'apporter des solutions aux difficultés liées aux champs d'intervention de chaque type de contrôle qui prête de plus en plus à confusion avec l'évolution des fonctions et de l'environnement. Elle facilite la coordination des fonctions contrôle et l'atteinte de leurs objectifs. Nous avons cherché également au cours de l'évaluation à vérifier la date de dernière mise à jour de l'organigramme afin de nous assurer qu'il tient compte de l'évolution de l'environnement, mais en l'absence d'organigramme formel, nous n'avons pas pu le faire.

Cependant, pour bien apprécier l'existant que nous avons essayé de schématiser, nous avons utilisé l'analyse comparative pour nous assurer que cette structure organise ses sections ou services par fonction de contrôle par comparaison au cadre de référence. Cette analyse nous a permis de constater que l'appellation section est moins indiquée du fait que la plupart d'entre elles ne possède qu'un seul agent, sauf au niveau du dépouillement. De plus, en dehors du contrôle de gestion, les autres sections ne sont que des démembrements de l'audit interne, et ne peuvent donc pas être séparées pour des raisons de coordination. Nulle part, on ne retrouve une section consacrée à l'audit interne ou à l'inspection et la prévention des risques. Cette structure du contrôle général a tendance à mettre tous les agents du contrôle général au même niveau hiérarchique dans leurs relations avec le contrôleur général. Ceci peut être des sources de conflit et d'inefficacité car d'abord les niveaux de formation des

agents ne sont pas les mêmes, et l'absence de contrôle hiérarchique de premier niveau influe sur la qualité des travaux.

L'absence de services d'audit interne et d'inspection chargés respectivement de toutes les activités d'audit et d'inspection constitue l'une des faiblesses majeure de cette structure.

Au niveau des établissements financiers, ces activités sont d'une importance capitale qu'elles ne peuvent ne pas être confiées à des spécialistes pour être bien menées.

De même l'absence de fiches de poste et la non formalisation des procédures internes au contrôle général ne facilitent pas une bonne conduite des activités de contrôle, car nous avons constaté par exemple au niveau de la section dépouillement l'exécution de tâches de contrôle de caisse et de guichet automatique par des agents sans que des notes de services ne les rendent responsables. Les forces et les faiblesses de la structure sont retracées dans le tableau suivant.

**Tableau n°15 : Synthèse des forces et faiblesses de la structure organisationnelle.**

<b>Dimension de l'organisation</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques matériels et potentiels</b>
<b>Structure organisationnelle</b>	<p>Structure rattachée à la Direction Générale</p> <p>Les liens hiérarchiques avec le contrôle de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'organigramme</li> <li>- Absence de fiches de poste</li> <li>- Absence de responsable pour les fonctions audit et inspection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de relations hiérarchiques, altération du climat social</li> <li>- inefficacité des agents, absence de base d'appréciation, conflit de rôle, fuite de responsabilités</li> <li>- Mauvaise organisation des fonctions audit et inspection.</li> </ul>

**Source : nous-mêmes**

Au regard de ces risques qui planent sur le contrôle général, le contrôleur général doit prendre ses responsabilités en soumettant un projet de réorganisation de son entité à la Direction Générale tout en l'amenant à vite faire aboutir celui de réaménagement de l'organigramme de la banque elle-même.

### ***1.2.2. Examen de la répartition des tâches***

L'examen de la répartition des tâches nous a conduit en l'absence de fiches de poste à prendre connaissance des attributions spécifiques à partir du récapitulatif des attributions par section qui nous a été présenté par le contrôleur général. Pour être plus réaliste, nous l'avons pondéré avec la description des tâches qui nous a été faite par chaque agent lors de nos entretiens. Nous avons essayé au cours de l'examen d'analyser la pertinence des tâches et de vérifier s'il existe des conflits de rôle au sein de l'entité. Pour ce faire, nous avons comparé la description des tâches qui nous a été faite avec celle qui figure sur le récapitulatif des attributions en vue de déceler les écarts et les analyser. L'examen a été effectué par rapport aux attributions de chaque section..

#### ***1.2.2.1. Les attributions de la direction du contrôle général***

Le contrôleur général supervise et coordonne les activités de contrôle. La structure organisationnelle actuelle l'amène à effectuer d'intenses activités de coordination et de supervision en l'absence de spécialiste en audit et en inspection. Tous les agents sollicitent directement son avis dans l'exercice de leurs tâches selon les résultats de nos enquêtes. A la question de savoir qui est votre supérieur hiérarchique ? nous avons eu 100 % de réponses positives dans la désignation du contrôleur général. Ceci l'amène à traiter presque directement tous les problèmes alors qu'il ne dispose pas du temps nécessaire. L'absence d'un auditeur spécialisé qui s'occupe de toutes les questions d'audit ne facilite pas un suivi adéquat des activités.

Actuellement le contrôle général ne dispose pas de service d'audit interne et l'organisation des activités d'audit est cumulée par le contrôleur général qui, bien qu'il en ait les compétences ne disposent pas du temps nécessaire pour l'assurer. On remarque de ce fait que certaines activités très risquées telles que le contrôle de caisse, des coffres et du GAB sont effectuées par des agents de dépouillement qui à notre avis ne sont pas très qualifiés compte tenu du niveau de risques associés. A travers la collecte des données, on déduit que le contrôleur général de la BHS exécute les activités de :

- planification
- organisation
- direction
- contrôle.

Pour confirmer cette information nous avons essayé dans les entretiens au niveau des diverses sections de voir dans quelle mesure les agents reconnaissent l'existence de ces activités.

Toutes ces activités effectuées par le contrôleur général et qui correspondent bien à son profil par comparaison au cadre de référence n'ont cependant pas été retracées dans une fiche de poste pour faciliter leur perception. Seules ces fiches pouvaient nous renseigner correctement sur les tâches attribuées.

#### ***1.2.2.2 . Les attributions de la section contrôle de gestion***

Comme nous l'avons indiqué auparavant, le contrôle de gestion est très jeune au sein de la banque. A travers le récapitulatif des attributions qui nous a été présenté, nous déduisons que deux ans après son installation, le contrôle de gestion se limitait à la gestion budgétaire. Mais à notre grande surprise encore, nous avons constaté au cours des entretiens que la responsabilité de la gestion budgétaire ne lui était même pas réellement dévolue. La gestion budgétaire est toujours effectuée en grande partie par la DAF qui en était responsable avant la création du contrôle de gestion. La gestion budgétaire qui est officiellement du ressort du contrôle général reste toujours une tâche exécutée par la DAF du fait qu'elle ne figure pas clairement dans les objectifs généraux et il n'existe pas une charte du contrôle général qui précise bien les prérogatives de la direction du contrôle.

On peut conclure que le contrôle de gestion à l'état actuel n'apporte pas de la valeur ajoutée à la banque bien que le contrôleur de gestion soit qualifié pour accomplir les tâches. Il se pose alors un problème d'adéquation entre la tâche et le profil de l'agent.

En définitive, non seulement le contrôle de gestion n'a pas les attributions qu'il faut, mais l'absence de charte du contrôle général ne facilite pas non plus son intégration au sein de la banque. A cet effet, il y a une nécessité de bien définir ses attributions et de le faire connaître au sein de la banque pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

#### ***1.2.2.3 Les attributions de la section analyse***

Les attributions de la section analyse ne sont rien d'autres que certaines tâches de l'audit comptable et financier. Certes cet audit a tendance à prendre assez de temps aux

auditeurs au niveau des banques mais ne doit pas constituer l'essentiel de l'audit interne en banque.

En regardant les attributions de cette section, on se demande pourquoi on parle de section analyse alors que ces tâches peuvent être accomplies par une seule personne et le sont d'ailleurs. A cet effet, nous ne percevons pas l'intérêt de la section si au moins toutes les activités d'audit financier et comptable n'y sont pas regroupées. En voyant les attributions de la section dépouillement, on se demande également pourquoi elle est érigée en section indépendamment de la section analyse. De l'autre côté, les autres activités d'audit sont sous la responsabilité directe du contrôleur général. Au demeurant, nous pensons que pour une meilleure exécution et coordination des activités d'audit au sein du contrôle général de la BHS, il va falloir regrouper toutes ces activités aux mains d'un seul spécialiste qui se chargera de les gérer. Certes le chef section analyse a les compétences requises pour les tâches qui lui sont confiées, mais le mieux serait de fusionner les deux sections sous l'audit interne. On remarque aisément que l'absence d'une structure adéquate et d'auditeur interne spécialisé cause d'énormes difficultés au contrôle général en matière de répartition des tâches. Mais les tâches assignées au chef de section correspondent cependant à son profil après analyse car il n'exécute que des activités de contrôle comptable.

#### ***1.2.2.4. Les attributions de La section dépouillement***

Tout comme la section analyse, les attributions spécifiques de cette section constituent une manche des activités de l'audit comptable et financier. Seules les activités liées à la réclamation des clients peuvent être attribuées au contentieux s'il existe ou à l'inspection qui en fera le suivi. Ces attributions sont réparties entre quatre agents et les occupent à plein temps. Elles ne correspondent pas à leur niveau de formation en comparaison au modèle de référence. Une analyse des tâches exécutées par les différents agents fait ressortir beaucoup de similitudes dans les tâches accomplies par chacun. Pour environ une moyenne de 250 pièces à dépouiller par jour, nous pensons que l'effectif de quatre agents est élevé. La preuve est qu'en période de congé d'un ou de deux agents la section marche normalement. Toute cette surcharge d'effectif est peut être due à l'absence d'un responsable pour toutes les activités d'audit. Hors dans le même temps la section contrôle de gestion est en carence d'effectif. De plus, les autres types d'audit tels que l'audit de moyens de paiement, l'audit des risques du marché, et l'audit des moyens généraux ou administratifs ne bénéficient pas d'assez d'attention. Les activités d'audit ne sont pas non plus étendues à l'informatique de même que la direction technique comme le révèlent les résultats de la collecte. L'audit des fonctions

autres que la comptabilité et la caisse nécessitent autant d'intérêt que les autres car ce sont aussi des zones à risque qu'il ne faut pas perdre de vue. Au fait il faut dire que les agents de dépouillement n'effectuent au sein du contrôle général que des activités de pointage, alors qu'ils constituent environ la moitié de l'effectif de la direction. Cela est dû au fait que leur profil ne permet pas au contrôleur général de leur confier les activités d'audit proprement dit. Ce qui constitue un frein pour lesdites activités car elles ne sont pas suffisamment exécutées. Ainsi comme nous l'avons souligné, il va falloir revoir le mode de recrutement des agents de contrôle qui est en fait aussi une cause de cette situation. Il faut dire que l'analyse des données collectées n'a pas fait apparaître ici des tâches discutées mais plutôt deux tâches non attribuées ( l'ouverture et la fermeture de coffre ainsi que la supervision de l'approvisionnement du GAB) par note de service alors que ce sont des tâches extrêmement risquées. Tout ceci est dû à l'absence de fiche de poste et de responsable pour la coordination des activités d'audit au sein de la direction.

#### ***1.2.2.5. La section archive***

Les attributions de la section archive nous paraissent adéquates car elles s'étendent à la réception, la communication et la destruction des documents. Toutes ces attributions concernent la gestion des archives de la banque alors que c'est le contrôle de cette gestion qui devrait être dévolu au contrôle général. C'est compte tenu de tout cela que nous ne l'avons pas pris en compte dans le nouvel organigramme. Le gestionnaire des archives est bien qualifié pour la tâche.

La synthèse des forces et faiblesses de la répartition des tâches figure dans le tableau suivant.

**Tableau n° 16 : Forces et faiblesses de la répartition des tâches**

Dimension de l'organisation	Forces	Faiblesses	Risques matériels et potentiels
<b>Répartition des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tâches attribuées au contrôleur général, au chef section analyse et au chef section archives sont en adéquation avec le niveau de formation.</li> <li>Absence de tâches discutées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les tâches ne correspondent pas aux profils des agents dans les sections contrôle de gestion et dépouillement</li> <li>- Les niveaux de formation des agents de dépouillement sont dans l'ensemble faibles par rapport aux tâches de contrôle.</li> <li>- Les responsabilités actuelles du contrôle de gestion ne correspondent pas à la fonction.</li> <li>- Existence de deux tâches non attribuées par note de service au niveau du dépouillement</li> <li>- Dispersion des activités d'audit dans plusieurs sections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tâches mal exécutées ou sous-utilisation des capacités de l'individu</li> <li>- Mauvais contrôle des activités, insuffisance dans l'appréciation des anomalies, perte de temps dans l'exécution</li> <li>- Contrôle de gestion défaillant</li> <li>- Fuite de responsabilité en cas d'incident, absence d'engagement dans l'exécution</li> <li>- Absence de coordination</li> </ul>

**Source : nous-mêmes**

### 1.2.3. Examen des divers mécanismes de gestion

Il a s'agit de voir les conditions d'exécution de ces activités par le contrôleur de gestion. La collecte des données a montré en ce qui concerne la planification, que le contrôle général ne possède pas de plan d'activité et de plan de formation pour les agents. L'absence de ces deux documents constituent des freins pour la planification des activités de contrôle. L'absence de plan d'activité est dû à l'absence de service d'audit au sein du contrôle et à la lenteur observée au niveau de l'opérationnalisation de la fonction contrôle de gestion. Mais de l'autre coté, le contrôle général possède un planning d'activité trimestriel qui lui permet de planifier ses activités à court terme. Même si ce dernier n'émane pas d'un plan triennal ou quinquennal, il s'agit d'une force pour l'entité. Les tests d'existence effectués ici nous ont permis de constater que le planning existe réellement et qu'il est suivi par un système de pointage des activités en vue de faciliter le contrôle de l'exécution ainsi que l'élaboration du rapport sur le niveau d'exécution en fin de trimestre. Le planning et le rapport de suivi de son

exécution étant une exigence de la Commission Bancaire, ils connaissent une bonne application au sein de l'entité. Ceci fait ressortir en même temps l'une des influences que cette variable peut avoir sur l'organisation du contrôle général.

En ce qui concerne la coordination des activités, les résultats montrent que le contrôle général organise une réunion chaque mois avec ses agents pour faire le point des activités. Ces réunions sont passées même depuis un mois à une périodicité hebdomadaire pour permettre une meilleure coordination des activités. Ceci constitue un point fort pour le contrôle général. Pour nous assurer de tout ceci, nous avons vérifié l'existence des procès verbaux de quelques réunions. Nous avons cherché à voir également ici si les collaborateurs étaient évalués et qu'il existe des fiches d'évaluation. Les résultats ont montré que ces fiches existent mais ne constituent que des fiches d'évaluation de fin d'année. En poussant notre curiosité, nous avons décelé que l'évaluation n'était faite que pour la distribution des récompenses en fin d'année. Ceci serait plus profitable si cette évaluation était faite pour apprécier les collaborateurs au cours de l'année en vue de voir les imperfections et envisager les solutions possibles. Mais en l'absence de fiche de poste qui définit des tâches précises pour chaque agent il est difficile d'arriver à cela.

En ce qui concerne les mécanismes de contrôle au sein du contrôle général lui-même, il ressort qu'il n'existe pas de processus qualité et de contrôle hiérarchique autre que le contrôle direct qu'exerce le contrôleur général sur toutes les activités. Ceci est dû à l'absence d'organigramme avec des services pour chaque fonction de contrôle ainsi que d'agents qualifiés au niveau de l'audit interne pour assurer des contrôles de premier niveau et une organisation de la fonction. La synthèse des forces et faiblesses figure dans le tableau suivant :

**Tableau n° 17 : Analyse des forces et faiblesses du management de la direction du contrôle général**

<b>Dimension de l'organisation</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques matériels et potentiels</b>
<b>Planification</b>	- Existence de planning d'activité exécuté et suivi	- Absence de plan d'activité - Absence de plan de formation	- Mauvaise planification à court terme, Absence de stratégie - Absence de renforcement des capacités des agents, Niveau de formation relativement bas
<b>Coordination</b>	- Existence de réunion hebdomadaire avec le personnel - Suivi de l'exécution du planning d'activité	- Absence d'évaluation régulière du personnel pour des besoins d'amélioration de la qualité du travail	- Mauvaise qualité du travail
<b>Contrôle</b>		Les contrôles ne sont exercés que par le contrôleur général	- Contrôle insuffisant des activités

**Source :** nous-mêmes

### 1.3. Examen des moyens et outils

#### 1.3.1. Examen des moyens

L'examen des moyens nous a amené à analyser successivement les moyens humains, matériels, financiers et les documents de travail.

##### a) En ce qui concerne l'examen des moyens humains

L'examen a consisté à analyser le niveau de formation des agents, leur expérience professionnelle et leur adéquation avec la mission. Nous avons utilisé à cet effet l'analyse comparative en vue de mesurer l'écart entre l'existant et la norme. Dans l'appréciation de l'adéquation des moyens humains, nous pouvons conclure que l'effectif des neuf agents est

largement suffisant pour la mission actuelle du contrôle général selon les informations recueillies lors de la collecte des données. Mais pour donner plus de crédibilité à notre analyse, nous avons comparé le rapport entre l'effectif du personnel du contrôle général ( 8 auditeurs et 01 contrôleur de gestion) et l'effectif total du personnel de la banque (148) à la norme souvent admise en France pour le secteur bancaire qui est de 5,36 auditeurs pour mille personnes (IFACI, 2002 : 5). On a remarqué que le rapport qui est de (8) auditeurs pour 148 personnes est largement au dessus de la norme même si elle n'est pas totalement adaptée à notre environnement. Mais nous devons prendre l'effectif des contrôleurs avec beaucoup de réserves car seule la qualité de ce dernier nous en dira davantage. En ce qui concerne le système de recrutement que nous avons vu en place, il ne permet pas de disposer de contrôleurs qualifiés. Les résultats montrent dans un premier temps que 22% des agents sont recrutés directement sur le marché du travail et 78% par des mutations au sein de la banque et dans un second temps que de l'effectif total, seul le contrôleur général a été recruté sur un test de recrutement. Tout le reste étant recruté soit après un entretien ou une période d'essai au sein de la banque. Le système de recrutement mérite alors d'être revu car même s'il s'agit d'une mutation, il faudra que le contrôleur s'assure du profil de l'agent à muter vers le contrôle général . L'analyse du niveau de formation et de l'expérience professionnelle du personnel actuel est présentée dans le tableau suivant .

largement suffisant pour la mission actuelle du contrôle général selon les informations recueillies lors de la collecte des données. Mais pour donner plus de crédibilité à notre analyse, nous avons comparé le rapport entre l'effectif du personnel du contrôle général ( 8 auditeurs et 01 contrôleur de gestion) et l'effectif total du personnel de la banque (148) à la norme souvent admise en France pour le secteur bancaire qui est de 5,36 auditeurs pour mille personnes (IFACI, 2002 : 5). On a remarqué que le rapport qui est de (8) auditeurs pour 148 personnes est largement au dessus de la norme même si elle n'est pas totalement adaptée à notre environnement. Mais nous devons prendre l'effectif des contrôleurs avec beaucoup de réserves car seule la qualité de ce dernier nous en dira davantage. En ce qui concerne le système de recrutement que nous avons vu en place, il ne permet pas de disposer de contrôleurs qualifiés. Les résultats montrent dans un premier temps que 22% des agents sont recrutés directement sur le marché du travail et 78% par des mutations au sein de la banque et dans un second temps que de l'effectif total, seul le contrôleur général a été recruté sur un test de recrutement. Tout le reste étant recruté soit après un entretien ou une période d'essai au sein de la banque. Le système de recrutement mérite alors d'être revu car même s'il s'agit d'une mutation, il faudra que le contrôleur s'assure du profil de l'agent à muter vers le contrôle général . L'analyse du niveau de formation et de l'expérience professionnelle du personnel actuel est présentée dans le tableau suivant .

**Tableau n° 18 : Analyse du niveau de formation et expérience professionnelle des agents**

<b>Titre professionnel</b>	<b>Niveau de formation</b>	<b>Nombre d'années d'expérience dans la banque</b>	<b>Nombre d'années d'expérience hors de la banque</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Contrôleur général	BAC + 5 en gestion	6	7	Niveau de formation satisfaisant et expérience professionnelle adéquate	-
Contrôleur de gestion	BA + 5 en sciences de gestion	2 ans	6 ans	Niveau de formation satisfaisant et expérience professionnelle adéquate	-
Chef section Analyse	DUT option finance et comptabilité	23 ans	7 mois	Niveau de formation satisfaisant et expérience professionnelle actuelle adéquate	Aucune expérience avant le recrutement
Agent de dépouillement A1	BEP III - Banque	3 ans	5 mois	-	Niveau de formation et expériences professionnelles insuffisants pour assurer des fonctions de contrôle.

Agent de dépouillement A2	ITB2	7 ans	10 ans	L'expérience professionnelle est acceptable	Niveau de formation insuffisant pour assurer des fonctions de contrôle.
Agent de dépouillement A3	CAP Comptabilité et Banque	22 ans	3 ans	L'expérience professionnelle est acceptable	Niveau de formation insuffisant pour assurer des fonctions de contrôle
Agent de dépouillement A4	BEP comptabilité	21 ans	2 mois	L'expérience professionnelle est acceptable	Niveau de formation insuffisant pour assurer des fonctions de contrôle.

**Source : nous-mêmes**

On remarque donc que 4/7 des agents de contrôle (soit 57 %) disposent d'un niveau insuffisant pour effectuer les activités de contrôle. De plus, la section dépeuplement a pour elle seule quatre agents pour le dépeuplement des journées comptables ce qui n'est pas rationnel. Nous avons essayé à cet effet de faire une vérification par une observation du déroulement des travaux de dépeuplement. A cet effet, nous avons observé sur une période d'un mois les activités de dépeuplement. Les résultats ont montré que malgré l'absence de deux agents (pour des raisons de congé), les « journées comptables » étaient dépeuplées sans difficultés. Ceci signifie qu'il y a un surnombre dans la section. Ce qui est une faiblesse.

#### **b) En ce qui concerne l'examen des moyens matériels**

Nous avons vérifié leur disponibilité et leur qualité. Pour ce faire, nous avons effectué un inventaire physique pour nous assurer de l'existence des matériels qui ont été cités dans le questionnaire. En outre, nous avons essayé de voir la date d'acquisition des matériels informatiques. Précisément à ce niveau, nous avons éprouvé quelques difficultés pour avoir accès au fichier des immobilisations afin d'identifier les micro-ordinateurs affectés au contrôle général et leur date d'acquisition. A cet effet, nous avons pris comme référence l'année d'affectation du matériel au contrôle général.

Sur cette base, des cinq ordinateurs que nous avons sondés au hasard, il y a quatre qui datent de moins de deux ans. Le 1/5 est un vieux poste qui est arrivé avec le logiciel CRESUS. Ce qui représente une force pour le contrôle général. En outre, nous avons démarré les quatre autres et avons ouvert quelques uns de leurs programmes et ils marchent parfaitement. Ils sont tous équipés de Windows xp 2000, de CRESUS et des logiciels usuels Word, Excel, power point, etc. Selon les droits accordés à chaque utilisateur, nous avons retrouvé sur ces ordinateurs, les logiciels Sign Bank et Danilines courriers qui permettent de contrôler les signatures et de gérer les courriers. Les résultats de l'inventaire eux-mêmes montrent que tous les services sont dotés d'ordinateurs, de mobiliers, de fournitures de bureaux, de papiers de travail etc. Globalement le contrôle général dispose de moyens matériels suffisants et de qualité.

#### **c) En ce qui concerne l'examen des moyens financiers**

Nous ne sommes pas allés loin dans l'analyse pour des raisons de confidentialité. Nous dirons seulement que la banque dispose d'un budget de formation que nous n'avons pas pu consulter.

#### **d) En ce qui concerne l'examen des documents de travail**

Il s'agit de voir si le contrôle général possède les documents nécessaires à la bonne exécution de ses activités et à l'étendue de ses responsabilités au sein de la banque. L'analyse du questionnaire a signalé l'existence de notes de service, des planning trimestriels d'activité et d'un document de politique de contrôle interne en cours d'élaboration. Tous ces documents sont nécessaires à l'atteinte des objectifs mais ne sont pas suffisants. On note l'absence du manuel interne au contrôle général et de la charte. Cet état de choses ne facilite pas l'exécution des activités, le suivi des agents et la reconnaissance de l'autorité et des champs d'application du contrôle. En l'absence de ces documents nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur leurs contenus. En ce qui concerne les autres documents, nous les avons consultés pour nous assurer de leur existence et de leur contenu. Signalons cependant que nous n'avons pu consulter que quelques notes de services compte tenu de leur nombre et de certaines mesures de confidentialité. L'absence de la charte et du manuel interne est fonction des changements perpétuels observés au niveau de la Direction Générale.

##### ***1.3.2. Examen des outils***

Il s'agit des outils d'audit et de contrôle de gestion. La collecte des données a révélé presque une inexistence d'outils de contrôle de gestion au sein du contrôle général. En l'absence d'activité de contrôle de gestion au niveau de la section concernée, ceci se perçoit aisément. Tous les outils de contrôle de gestion doivent donc être mis en place progressivement en tenant compte des priorités et des attributions de la section. On note cependant chez le contrôleur général, l'utilisation de tableau bord et du reporting dont nous n'avons pas pu vérifier la fiabilité par rapport à ses responsabilités compte tenu du temps qui nous est imparti.

En ce qui concerne les outils d'audit, ils sont suffisamment présents au sein du contrôle général. Sur 22 outils d'audit recensés par nous-même, 20 sont utilisés au sein du contrôle général soit environ 90% d'après nos résultats. Les outils non confectionnés par le contrôle général de la BHS sont les QCI/QPC et les diagrammes de circulation. Au cours de nos travaux, nous avons pas eu la chance de participer à une mission pour bien tester l'utilisation réelle de ces outils. Cependant nous avons observé une bonne utilisation du papier de travail, de la FRAP, du rapprochement et de la confirmation directe dans l'exercice des tâches quotidiennes au niveau des sections dépouillement et analyse.

Cependant, il y a un paradoxe au niveau de l'utilisation de ces outils de travail qui est dû au niveau de formation des potentiels utilisateurs que sont les sections analyse et dépouillement. Les activités d'audit n'étant pas affectées à un service donné, seul le contrôleur général connaît bien ces outils et les utilise. Pour preuve, les résultats montrent que 50% seulement de ces outils sont connus et utilisés par la section dépouillement et analyse.

Entre autres, pour nous assurer de l'existence des outils, nous avons choisi au hasard cinq outils palpables (la FRAP, Papier de travail, Lettre de confirmation de solde, Tableau de bord, Feuille de révélation des risques) que nous avons testés. Nous avons pu retrouver les 4/5, ce qui prouve que le contrôle général possède réellement ces outils. En ce qui concerne le 1/5 restant, il s'agit de la feuille de révélation des risques pour laquelle les recherches ont été vaines. Nous avons tiré la conclusion qu'elle n'avait donc pas d'existence formelle.

La synthèse des forces et faiblesses des moyens et outils est retracée ainsi qu'il suit :

**Tableau n° 19 : Forces et faiblesses des moyens et outils**

Dimension de l'organisation	Forces	Faiblesses	Risques matériels et potentiels
<b>Moyens et outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif suffisant d'auditeurs pour les tâches accomplies actuellement</li> <li>- Existence de budget de formation</li> <li>- Existence de moyens matériels de bonne qualité</li> <li>- Existence de la plupart des outils d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectif élevé dans la section dépouillement</li> <li>- insuffisance de l'effectif des contrôleurs de gestion</li> <li>- Absence d'outils de contrôle de gestion</li> <li>- Faible ventilation des outils dans les services utilisateurs</li> <li>- Niveau de formation insuffisant des auditeurs</li> <li>- Inexistence de charte de contrôle général</li> <li>- Inexistence de manuel de contrôle général</li> <li>- Système de recrutement des auditeurs très peu performant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps et de ressources</li> <li>- Incapacité d'exécuter la mission</li> <li>- Défaillance du système de contrôle de gestion</li> <li>- Diagnostic moins approfondi sur les missions</li> <li>- Mauvaise qualité du travail</li> <li>- perte de légitimité et d'autorité</li> <li>- Absence de méthodologie, de référentiel et de cadre de travail.</li> <li>- Détention d'effectif non qualifié et absence de contrôle adéquat</li> </ul>

**Source :** nous-mêmes

## **1.4. Examen des variables externes qui influencent l'organisation**

### **1.4.1. L'examen des influences des structures de contrôle externes sur l'organisation du contrôle général**

Nous nous sommes intéressés aux influences que peuvent avoir les trois structures de contrôle externes tels que les Commissaires Aux Comptes, la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises Publiques et la Commission Bancaire sur l'organisation.

Dans un premier temps la Commission Bancaire en tant qu'organe de réglementation de la profession bancaire a un pouvoir d'injonction qui lui permet d'exiger des banques le respect de la réglementation en contribuant ainsi à l'amélioration de leur organisation. Nous ne sommes pas en mesure de donner exactement le nombre de recommandations formulées par cet organe vis-à-vis de la banque mais nous avons pu constater cependant l'existence des rapports de la Commission Bancaire qui en font état sur les trois dernières années. Pour des raisons de confidentialité, ces rapports n'ont pas pu être mis à notre disposition. Nous avons au cours de l'examen constaté également l'existence d'un tableau de suivi élaboré par la direction du contrôle général qui lui permet de suivre l'application, la non application, l'application partielle des recommandations ainsi que les raisons. Ceci montre déjà l'apport de cette commission à l'organisation du contrôle général à travers ces recommandations mises en oeuvre. En nous référant aux dernières recommandations de la Commission Bancaire sur l'ensemble des banques, on remarque qu'il y a une recommandation qui est relative à l'absence de mise à jour régulière des procédures. Celle-ci connaît un début d'application au sein de la BHS car les procédures de la banque qui datent d'une dizaine d'années sont entrain d'être révisées et suivies par le contrôle général actuellement. En ce qui concerne l'obligation d'avoir un service d'audit interne opérationnel, elle est à la base des réflexions actuelles que mènent le contrôle général pour la réorganisation de son entité et qui expliquent le bien fondé de cette étude. Il faudra donc que le projet de réaménagement de l'organigramme aboutisse dans des délais raisonnables pour faciliter la réorganisation de la fonction contrôle..

Dans un deuxième temps, les rapports des Commissaires Aux Comptes sur les trois dernières années(2000-2002) que nous avons consultés, font état de l'existence de rapports de « recommandations destinées à améliorer les procédures de contrôle interne ». Mais à notre grande surprise, les résultats de nos entretiens avec le contrôleur général et confirmés par la

recherche documentaire ont révélé que depuis cinq ans ce rapport n'a plus été élaboré. C'est à partir de ce rapport que les Commissaires Aux Comptes exercent une influence sur l'organisation et le contrôle interne à travers leurs recommandations pour lesquelles le contrôle général est responsabilisé pour le suivi de la mise en oeuvre. Mais s'il n'est pas élaboré, cela constitue une grande faiblesse dans la contribution de cet organe à l'amélioration du contrôle interne.

Dans un troisième temps, nous nous sommes intéressés à la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises qui est une structure étatique chargée de vérifier les abus sociaux, les détournements et autres fautes de gestion. Nous n'avons pas pu avoir leur rapport car cette commission n'a pas effectué de missions au sein de la banque depuis dix ans. La synthèse des influences figure dans le tableau suivant :

**Tableau n° 20 : influence des structures de contrôle externes sur le contrôle général**

Variable	Forces	Faiblesses	Risques matériels et potentiels
<b>Système de contrôle externe</b>	- Existence de tableau de suivi des recommandations de la Commission Bancaire	- Absence de rapport de recommandation des Commissaires aux Comptes depuis 5 ans  - Absence des rapport de la Commission de Vérification depuis 10 ans	-Défaillance du contrôle interne

**Source : nous-mêmes**

#### **1.4.2. L'examen de l'influence de la taille de l'entreprise sur l'organisation du contrôle général**

La BHS est une banque de taille moyenne ayant une direction, un bureau et une agence. L'examen des influences de la taille de l'entreprise sur l'organisation nous a amené d'abord à observer l'évolution de l'effectif des agents de contrôle par rapport à l'évolution des activités de l'entreprise. A ce niveau, nous avons remarqué qu' à la création de la banque, les activités de contrôle étaient effectuées par un seul contrôleur. L'effectif est passé à deux agents après l'informatisation et à quatre à partir de 1989 puis à neuf aujourd'hui. Cette évolution est due aux besoins en matière de contrôle liés à l'augmentation de la taille de l'entreprise. On remarque que plus la banque grandissait, plus la structure de contrôle évoluait. La preuve est qu'on est passé d'un contrôleur interne à un service d'audit interne

puis à une direction de contrôle général. Cela est à mettre à l'actif de la banque. Mais la difficulté est la capacité de l'effectif actuel à pouvoir faire face aux exigences de la taille de l'entreprise en matière de contrôle. C'est cela même le problème rencontré au niveau de la BHS. Nous avons déjà vu que cet effectif était suffisant s'il était qualifié. On remarque donc après analyse de la structure actuelle et du profil des agents que des besoins se font encore ressentir pour combler des vides. Ceci appelle encore la direction du contrôle général à revoir son processus de recrutement pour pallier ces insuffisances.

Toujours dans le même cadre, nous nous sommes intéressés à la dimension volume d'activités et étendu du réseau. Des résultats des entretiens, il ressort que le système d'exploitation utilisé par la banque montre que le bureau de Ziguinchor n'influence pas tellement l'organisation du contrôle général. Toutes les informations traitées dans ce bureau sont obtenues en temps réel au siège. Mais nous pensons que cela n'exclut pas le travail sur le terrain pour dérouler les autres phases du contrôle. Le fait d'utiliser un système de contrôle centralisé au siège par exemple complique le contrôle dans l'agence de New York car sa comptabilité n'est pas centralisée au siège quant à elle, alors que les missions de contrôle ne se font dans l'agence qu'une fois par an. C'est encore là l'une des difficultés éprouvées par le contrôle général face à l'accroissement de sa taille. Il va falloir revoir le type de contrôle utilisé (centralisé ou décentralisé) afin de pouvoir renforcer le contrôle dans les agences. On doit pouvoir analyser les coûts par rapport au fait de se déplacer plusieurs fois par an pour le contrôle et de mettre sur place un agent de contrôle qui effectue les contrôles en temps réel. Nous ne pensons pas que le fait d'effectuer un seul contrôle par an et qui mobilise un ou deux agents pour cinq jours maximum puisse permettre l'atteinte des objectifs de contrôle dans les agences et bureaux de la BHS. La synthèse des influences se présente comme suit :

**Tableau n° 21 : influence de la taille de l'organisation sur le contrôle général**

<b>Variable</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques matériels et potentiels</b>
<b>Taille de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evolution du nombre d'agents de contrôle par rapport à l'évolution de l'entreprise</li><li>- Evolution du nombre de fonction de contrôle par rapport à l'évolution de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absence de contrôle suffisant dans les agences et bureaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- système de contrôle interne défaillant</li></ul>

### **1.4.3. L'examen de l'influence du système de traitement des données sur l'organisation du contrôle général**

Le système de traitement des données (CRESUS) utilisé par la banque permet au contrôle général de simplifier parfois ses processus de contrôle. Pour certaines missions spécifiques, et compte tenu des droits accordés à l'auditeur, il met moins de temps pour collecter les informations et faire les vérifications nécessaires. La présence de ce système nécessite de la part des auditeurs, un minimum de connaissances en informatique pour effectuer les activités de contrôle même si les données collectées montrent que le système de traitement n'est pas complexe.

Pour bien apprécier l'influence de ce système sur l'organisation, nous avons mesuré le temps moyen d'interrogation d'un compte pour voir son degré d'accessibilité. Après avoir chronométré plusieurs interrogations de comptes, on déduit que le système permet de le faire en 1mn au démarrage et en 15 secondes quand il est déjà en marche. Nous avons fait ensuite une analyse documentaire pour voir le nombre de supports non informatisés qui faisait encore l'objet de contrôle. Nous avons remarqué que presque tous les supports étaient informatisés. En ce qui concerne le nombre d'erreurs retrouvées sur une période donnée, les informations montrent qu'entre 2002 et 2003, le système n'a failli qu'une seule fois (software) en doublant les écritures comptables et le calcul des intérêts. Mais en l'absence d'auditeur informatique, il n'est pas aisé de déceler ces erreurs ce qui constitue des faiblesses pour le contrôle général. L'utilisation de ce système lui impose dans ses effectifs un auditeur informatique car le système représente pour la banque toute sa vie, sa banque de données et

mérite une attention particulière. Ceci d'autant plus que les quelques pannes passagères handicapent toute la banque. Les influences sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 22 : influence du système de traitement des données sur le contrôle**

Variable	Forces	Faiblesses	Risques matériels et potentiels
Système de traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilité de l'information</li> <li>- informatisation des supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'auditeur informatique pour assurer le contrôle du système.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvais suivi du système informatique</li> </ul>

**Source : nous-mêmes**

## **Section 2 : Conclusion et recommandations**

L'examen des différentes dimensions de l'organisation du contrôle général de la BHS ainsi que des variables de l'environnement qui affectent l'organisation, nous a permis de déceler les forces et les faiblesses de l'entité ainsi que les risques matériels et potentiels qu'il encourt. Nous avons constaté au niveau des objectifs assignés, de la structure organisationnelle, des moyens, des tâches et du management de l'entité, que des efforts restent à faire pour rendre la structure plus dynamique à subir les influences de son environnement et pour atteindre ses objectifs. Certes beaucoup d'efforts sont entrain d'être faits dans ce sens mais il convient de les poursuivre pour permettre à l'entité d'être davantage organisée.

C'est à cet effet qu' à l'issue des divers examens, nous formulons les recommandations ci-après pour contribuer à l'amélioration de la situation.

### **2.1. Recommandations vis-à-vis du Contrôle général**

Au regard de tout ce qui précède, le contrôle général doit soumettre au comité de direction les propositions d'améliorations suivantes sur l'organisation de sa direction.

#### **2.1.1. En ce qui concerne la structure organisationnelle**

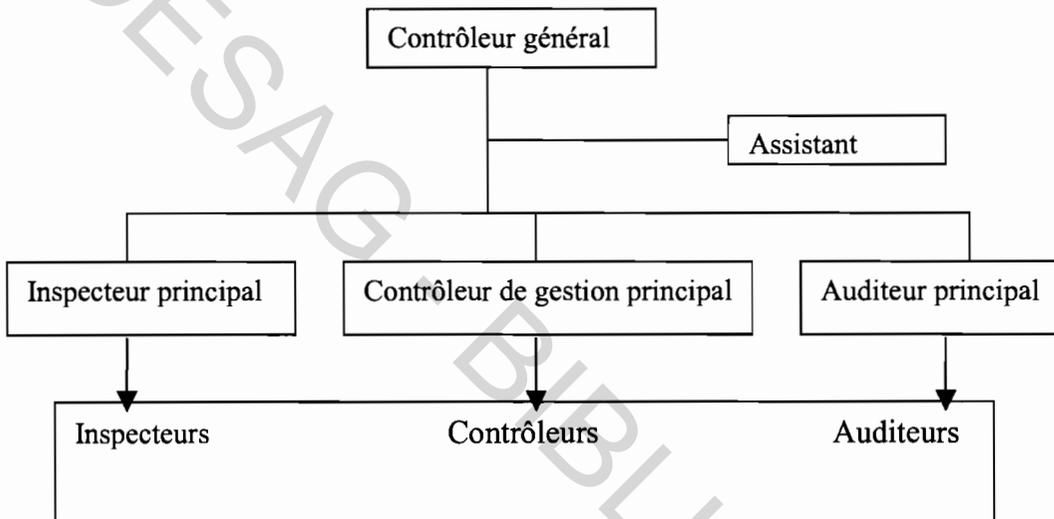
Nous recommandons ce qui suit :

- regrouper les sections analyse et dépouillement au sein de l'audit interne,

- positionner au même niveau hiérarchique que le contrôle de gestion, l'inspection et l'audit interne et la prévention des risques,
- doter la direction d'un assistant,
- prévoir un troisième niveau hiérarchique où seront regroupés les contrôleurs, auditeurs et inspecteurs seniors ou juniors,
- revoir la répartition du personnel selon leur compétence dans les diverses fonctions de contrôle.

La structure organisationnelle qui en découle est la suivante :

**Figure n° 17 : proposition d'organigramme**



**Source : nous-mêmes**

### **2.1.2. Par rapport aux attributions spécifiques du contrôleur général**

Compte tenu du fait que nous avons proposé la mise en place d'un auditeur principal qui aura en charge la gestion de toutes les activités d'audit ainsi que des auditeurs, nous recommandons que le contrôleur général en soit dispensé. Responsabilisé par la Direction Générale pour l'atteinte des objectifs assignés au contrôle, le contrôleur général assumera essentiellement les fonctions de management de la direction de contrôle et de conseil à la Direction Générale. A cet effet, il :

- définit les plans et stratégies à mettre en œuvre par le contrôle général,
- arrête les priorités en matière de contrôle en fonction des risques encourus par la banque,
- valide les programmes et plans d'action périodique élaborés par les agents principaux du contrôle général,

- négocie l'attribution des budgets et moyens nécessaires et assure leur affectation à bon escient,
- oriente les collaborateurs dans les objectifs à atteindre,
- définit clairement les responsabilités de chaque agent du contrôle ,
- assure le traitement adéquat des incidents de fonctionnement au sein du contrôle général,
- veille sur les conditions de travail de ses agents,
- assure la mise en place de la documentation nécessaire en audit, contrôle de gestion, inspection et l'élaboration de tous les autres documents facilitant l'organisation interne de la direction et la reconnaissance de son autorité,
- propose la politique de contrôle,
- rédige les lettres de missions,
- apprécie et développe les compétences de ses agents,
- supervise le déroulement des missions d'audit et d'inspection,
- présente les rapports de synthèse des activités de contrôle à la Direction Générale,
- intervient personnellement sur des missions stratégiques,
- assure la coordination de toutes les activités de contrôle au sein de la banque,
- conseille la Direction Générale.

### ***2.1.3. Par rapport aux attributions spécifiques du contrôleur de gestion***

Pour permettre au contrôle de gestion de devenir un outil d'aide à la décision au sein de la BHS, nous recommandons qu'il soit déchargé des attributions actuelles en dehors de la gestion budgétaire. A cela, il faut ajouter les attributions spécifiques ci-après pour élaborer sa fiche de poste. Il s'agit de :

- l'élaboration du tableau de bord qui implique :
  - L'identification des utilisateurs, des facteurs de performance et des sources d'information,
  - La définition d'un référentiel,
  - La mise à jour du tableau après l'élaboration.
- la gestion de la performance qui nécessite :
  - L'élaboration des critères de performance,
  - La mesure de la performance.
- la tenue de la comptabilité de management où il assure :

- le calcul et l'affectation des différents coûts aux activités, produits ou clients,
- la mesure de la rentabilité selon les besoins d'analyse,
- une bonne prise de décisions stratégiques,
- le fonctionnement du système d'information et de gestion,
- le reporting,
- l'initiation ou la participation à certaines missions d'audit opérationnel.

#### **2.1.4. Par rapport aux activités d'audit**

Comme nous l'avons souligné au cours de l'analyse des fonctions, le contrôle général va devoir regrouper sous l'audit interne, les sections analyse et dépouillement. L'audit interne qui verra le jour aura les attributions dévolues aux deux sections en dehors des réclamations des clients qui seront rattachées à l'inspection. Outre ces attributions, le contrôle général se fera le devoir de rattacher à l'audit interne toutes les autres activités de l'audit non prises en compte jusque-là.

Ainsi, en dehors des activités d'audit comptable et financier déjà prise en compte au niveau des deux sections, nous recommandons que les attributions de l'audit interne soient complétées par :

- L'audit du management de la banque à travers une évaluation :
  - de l'efficacité des moyens alloués et réellement mis en œuvre par les gestionnaires,
  - des procédures et modes opératoires,
  - des résultats obtenus par rapport aux objectifs,
  - de la cohérence des politiques de la banque.
- L'audit du crédit à la clientèle notamment :
  - l'évaluation et la maîtrise des risques liés au crédit,
  - le contrôle de la gestion administrative du crédit.
- L'audit des moyens de paiement
- L'audit des risques du marché et tous les autres risques liés à la vie de la banque
- L'audit des moyens généraux s'étendant à l'ensemble des services et fonctions.

L'auditeur interne se changera à son tour de répartir les tâches entre l'équipe qui sera mise à sa disposition.

### ***2.1.5. Par rapport aux activités d'inspection***

Les activités d'inspection ne sont pas jusque-là formellement menées au sein du contrôle général de la BHS. Compte tenu de leur importance dans le secteur bancaire nous les avons recommandées dans l'organisation du contrôle général. Le contrôle général doit dans le but de maintenir les activités de la banque sous contrôle, assigner à l'inspection les objectifs suivants :

- 1 – Réception, analyse et suivi des réclamations des clients,
- 2 – Vérification du respect de limite de risque de change et de taux sur certains instruments,
- 3 – Vérification des existants tels que espèces, valeurs, etc.,
- 4 – Vérification de l'application d'une procédure particulière,
- 5 – La vérification de la justification des comptes d'un département ou succursale,
- 6 – Evaluation du contrôle interne d'une entité déterminée,
- 7 – L'appréciation des situations de pertes, vols, fraudes ou détournements et contentieux,
- 8 – Exécution de toutes les missions inopinées ou particulières confiées par le contrôle général.

### ***2.1.6. Par rapport à l'assistant au contrôleur général***

Le contrôleur général doit recruter un assistant à qui il donnera les attributions ci-après :

- la tenue des dossiers permanents,
- la saisie de rapport après avis du contrôleur général,
- le suivi de l'exécution du plan d'activité,
- la préparation des missions,
- l'exécution des travaux administratifs en général,
- et toutes autres missions jugées utiles par le contrôleur général.

### ***2.1.7. Par rapport aux compétences des agents***

Après analyse des compétences au niveau du personnel du contrôle général de la BHS, nous avons identifié les forces et les faiblesses de même que les risques y afférents. Nous proposons que le système de recrutement des auditeurs et contrôleurs soient renforcé. Les besoins à combler figurent dans le tableau suivant.

**Tableau n° 23 : Identification des besoins en compétence du contrôle général**

Poste à pourvoir	Niveaux requis	Personnel du contrôle général requis pour le poste et son niveau	Besoins
Le contrôleur général	BAC + 5 et au moins 5 ans d'expérience	Contrôleur général actuel (BAC + 5 et 13ans d'expérience)	Formation en management des organisations et sur l'évolution des fonctions d'audit interne, de contrôle de gestion et d'inspection.
Contrôleur de gestion principal	BAC + 5 et 5 ans d'expérience	Contrôleur de gestion actuel (BAC + 5 et 6 ans d'expérience)	Formation sur les nouveaux outils et techniques de contrôle de gestion
Inspecteur principal	BAC + 5 et 5 ans d'expérience	-	Recrutement d'un spécialiste en inspection
Auditeur interne principal	BAC + 5 et 5 ans d'expérience	Inexistant mais il y a la possibilité de mise à niveau d'un agent du contrôle général	Formation du chef section analyse actuel (DUT – Finance et Comptabilité et 23 ans d'expérience) sur la méthodologie de l'audit, la gestion d'un service d'audit interne ainsi que les outils et techniques d'audit. A défaut, il faut procéder à un recrutement
Assistant au contrôleur général	BAC + 2 et un minimum d'expérience dans pareil emploi	-	Recrutement
Contrôleurs de gestion	BAC + 4 avec un minimum de 2 à 5ans d'expériences	Néant mais il y a une possibilité de formation d'un agent interne	Formation diplômante de l'agent A1 (BEP III Banque) en contrôle de gestion (2 ans) ou à défaut procéder à un recrutement
Auditeurs internes	BAC + 4 avec un minimum de 2 à 5 ans d'expérience	Néant mais il y a des possibilités liées au nombre d'années d'expériences de 2 agents au sein de la Banque	Formation des agents A3 (CAP Comptabilité et 21 ans d'expériences dans la banque) et agent A4 (BEP Comptabilité et 23 ans d'expériences dans la banque) sur la méthodologie et les techniques et outils d'audit Recrutement d'un auditeur informatique et d'un autre si nécessaire
Inspecteurs	BAC + 4 ou avec un minimum de 2à 5 ans d'expérience	Néant mais il y a une possibilité liée aux aptitudes et à l'expérience d'un agent	Formation de l'agent nouvellement affecté au contrôle (ITB1) et qui effectue déjà des missions ponctuelles. Formation sur les techniques et outils d'inspection

**Source : nous-mêmes**

### **2.1.8. Par rapport aux moyens**

Nous recommandons qu'une étude soit effectuée à la fin de ce travail pour évaluer le coût des besoins en formation. Que ce montant soit budgétisé au plus tôt pour faciliter la mise en œuvre du processus d'amélioration des compétences des agents du contrôle général. Doter entre autres le contrôle de gestion de logiciel.

### **2.1.9. Par rapport aux outils de travail**

Au regard des outils qui existent et la façon dont ils sont connus et utilisés par les auditeurs et contrôleurs de gestion, nous recommandons ce qui suit :

- procéder à la mise en place de l'ensemble des outils de contrôle de gestion que nous avons listés dans ce document,
- confectionner les QCI/ QPC et le diagramme de circulation indispensable aux activités d'audit,
- faire connaître ces outils aux potentiels utilisateurs.

### **2.1.10. Par rapport à la documentation**

En référence aux besoins identifiés au niveau de la documentation du contrôle général, il doit dans un délai raisonnable procéder à l'élaboration :

- des fiches de poste pour chaque agent,
- du manuel interne,
- de la charte de contrôle général ou à la finalisation du document de politique de contrôle interne s'il en tient lieu.

### **2.1.11. Par rapport à la planification, la coordination et le contrôle des activités**

Le contrôle général doit procéder dans le cadre de la planification de ses activités à l'élaboration d'un plan d'activité et d'un plan de formation. Le plan d'activité doit être une consolidation des plans de toutes les fonctions de contrôle qui composent le contrôle général. Le planning trimestriel utilisé actuellement doit découler de ce dernier. Ensuite, il doit instaurer un système d'évaluation mensuelle ou trimestrielle du personnel. Enfin il doit procéder à la mise en place d'un système de contrôle qualité.

### **2.1.12. Autres recommandations**

Les autres recommandations vis-à-vis du contrôle général concernent les impacts des variables externes sur l'entité. Au regard des constats, le contrôle général doit :

- ramener au moins à deux missions par an, le contrôle dans le bureau de Ziguinchor et l'agence de New York,
- solliciter le recrutement d'un contrôleur pour l'agence de New York afin d'éviter le cumul des fonctions incompatibles et assurer un bon contrôle des activités,
- rappeler aux Commissaires Aux Comptes l'élaboration du rapport de recommandation sur le contrôle interne.

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, il doit prendre toutes ses responsabilités dans la mise en œuvre du contrôle interne en réagissant par rapport aux faiblesses ci-dessus relevées vis-à-vis de l'organe chargé du contrôle des activités au sein de la banque. De plus, il doit relever aux Commissaires Aux Comptes l'absence des rapports sur le contrôle interne.

En ce qui concerne les Commissaires Aux Comptes eux-mêmes, ils doivent faire parvenir aux Conseil d'Administration chaque année leur rapport sur le contrôle interne tel qu'ils le mentionnent dans le rapport général.

## **2.2. A l'endroit de la Direction Générale**

### **2.2.1. Par rapport à la mission du contrôle général**

Après avoir passé en revue les attributions d'une direction de contrôle, et examiné les objectifs assignés au contrôle général de la BHS, nous formulons les recommandations suivantes :

1 – décharger le contrôle général de :

- la rédaction des rapports d'activité,
- la tenue du secrétariat des CA, des AG et des Comités de Direction,
- la tenue des dossiers des actionnaires et des participants de la banque.

2 – Etendre la mission du contrôle général :

- à la conception, la mise en place et le fonctionnement du système de contrôle de gestion,
- à la conception, la mise en place et le fonctionnement du système d'information,
- à la définition des critères et la mesure des performances,
- à l'inspection du siège de la banque et de ses agences,
- au respect des règles et en occurrence la réglementation bancaire,
- la maîtrise des risques auxquels la banque est soumise,
- au conseil à la direction dans les prises de décisions.

### ***2.2.2. Par rapport à la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations formulées dans le cadre de cette étude***

Pour permettre au contrôle général d'améliorer son organisation en vue de mieux assurer le contrôle des activités, la Direction Générale doit :

- procéder dans un délai raisonnable à la finalisation de son projet de réaménagement de l'organigramme de la banque qui est en cours,
- prendre en compte nos observations dans l'attribution des objectifs à chaque direction,
- prendre enfin toutes les dispositions pour que nos recommandations soient mises en œuvre.

### **Conclusion de la deuxième partie**

La connaissance du cadre de l'étude est indispensable à la réussite de toute mission d'audit. C'est ce à quoi nous nous sommes attelés dans cette deuxième partie avant de présenter les données collectées et procéder à leur analyse en vue de faire ressortir les forces et les faiblesses et formuler les recommandations adéquates.

En présentant la BHS elle-même, nous avons fait remarquer qu'elle a été créée en 1979 et s'est spécialisée dans le financement de l'habitat social. Ses produits sont constitués essentiellement par des produits orientés vers l'habitat. Elle s'est dotée d'une structure organisationnelle dont les relations hiérarchiques sont bien définies avec une direction de contrôle général rattachée à la direction et qui a servi de cadre à la présente étude. Nous avons eu à faire ressortir également les évolutions du secteur de l'habitat du Sénégal.

La mission devant se dérouler au sein du contrôle général, nous avons étendu la présentation à celui-ci. A ce niveau nous avons décrit la mission de la direction, sa structure organisationnelle, le profil des agents qui y interviennent, la répartition des tâches, les différentes fonctions de contrôle qui y sont regroupées sans oublier les moyens , outils et documentations qu'elle utilise. Tous ces détails nous ont permis de bien aborder l'analyse des données collectées au cours de l'étude. Les analyses ayant permis à leur tour de cerner les forces et les faiblesses de l'organisation du contrôle général afin de proposer les solutions nécessaires à l'amélioration de l'existant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion générale**

Au début de cette étude, nous avons fixé comme objectif principal de proposer une nouvelle organisation du contrôle général de la BHS par le biais d'un audit organisationnel. Pour y parvenir, nous avons prévu :

- d'identifier à partir d'une revue de littérature, toutes les dimensions d'une organisation ainsi que les variables de l'environnement qui les influencent,
- de montrer l'importance du contrôle général dans une meilleure coordination des fonctions de contrôle,
- d'examiner l'organisation actuelle du contrôle général de la BHS,
- de faire des propositions d'amélioration.

A la lumière des résultats, nous pouvons dire que l'organisation d'une entité dépend aussi bien de ses dimensions (objectifs généraux, structure organisationnelle, outils et moyens, compétence du personnel, répartition des tâches et mécanismes de gestion) que des variables externes telles que la performance, la mission, l'âge et la taille, les systèmes de contrôle externes, la stratégie, la technologie, la culture de contrôle, le style de management et le gouvernement d'entreprise, etc. Il faut noter que les relations entre ces variables externes et l'organisation ne sont pas que des relations à sens unique comme nous l'avons mis dans la synthèse de notre revue mais des inter-actions que nous avons simplifié pour les besoins de l'étude.

Les mêmes résultats ont montré aussi que le contrôle général est un concept qui n'est pas encore très développé dans les entreprises mais qui permet de regrouper dans une même direction et sous une seule autorité les diverses fonctions de contrôle (audit interne, contrôle de gestion, inspection, etc.) qui se déroulent au sein de ces entreprises. En procédant ainsi, les entreprises évitent de disperser les moyens à accorder à ces fonctions, tout en gérant au mieux les conflits d'attributions et de champ d'application. Ce qui conduit à une meilleure coordination desdites fonctions.

L'expérience du contrôle général de la BHS qui a fait l'objet de cette mission d'audit organisationnel, nous a permis de voir dans la pratique comment est-ce que les diverses fonctions de contrôle pouvaient être regroupées au sein d'une même direction malgré les spécificités de chacune d'entre elles. Les divers examens effectués au cours de notre mission

ont montré qu'en dépit des nombreux efforts déployés par les responsables du contrôle général et de la banque, qu'il subsiste quelques faiblesses telles que :

- l'absence d'une bonne structuration de la direction du contrôle,
- l'insuffisance de compétence au niveau du personnel,
- la définition d'objectifs moins représentatifs des diverses fonctions,
- l'absence de certains documents de base (charte, manuel interne, fiches de fonction, plan d'activité, etc.),
- la non confection de certains outils de travail, etc.

Au regard de tout ceci, nous avons à l'issue de nos travaux, proposé une nouvelle organisation du contrôle général de la BHS avec toutes les implications en vue d'améliorer la situation.

Signalons par ailleurs que nous n'avons pas toujours eu toutes les informations nécessaires au cours de l'étude pour approfondir certaines analyses pour des raisons de confidentialité au sein de la banque.

En somme, la mission d'audit organisationnel du contrôle général de la BHS a été pour nous, une expérience vivante de la pratique de l'audit. Elle nous a permis d'avoir une vision large de la notion d'organisation et des facteurs qui concourent à une meilleure organisation d'une entité. Entre autres, nous avons approfondi nos connaissances des fonctions d'audit interne, de contrôle de gestion et d'inspection. Cette étude mérite à cet effet, d'être poursuivie pour améliorer la conception du contrôle général dans les entreprises.

## Bibliographie

- 1- AFRIKECO.(2003), *Offres d'emploi*, [www.afrikeco.com/emploi.php](http://www.afrikeco.com/emploi.php)
- 2- ALAZARD, Claude ; SEPARI, Sabine.(2001), *Contrôle de gestion, manuel et Applications*, 5<sup>ème</sup> éd, DUNOD, Paris, 710 pages.
- 3- AMROP JENEWEIN GROUP (2003), *Organisational audit*, [www.amrop.sk/eng](http://www.amrop.sk/eng)
- 4- ANNUFINANCE.( 2003), *Offres d'emploi en finance*,  
[www.annufinance.com/emploi/Audit/](http://www.annufinance.com/emploi/Audit/)
- 5- ANNUFINANCE.(2003), *Offres d'emploi en finance*,  
[www.annufinance.com/emploi/controle\\_de\\_gestion](http://www.annufinance.com/emploi/controle_de_gestion)
- 6- AURES CONSEIL (2003), *Audit organisationnel*, [www.airesconseil.com/audit.htm](http://www.airesconseil.com/audit.htm)
- 7- BAIDARI Boubacar (2003), *Cours de théorie des organisations* (MPGEO),  
CODEX , CESAG
- 8- BCEAO.(2003), *Organisation administrative*,  
[www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/bc4](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/bc4)
- 9- BECOUR, Jean-charles & BOUQUIN, Henri.(1996), *Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité*, Economica, 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 418 pages.
- 10- BHS.( 2002), *Rapport d'activité*
- 11- BHS. ( 1995), *Statuts*
- 12- C2G-Conseil (2003), *Le conseil en organisation*,  
[www.c2g-conseil.com/conseil.en;organisation.html](http://www.c2g-conseil.com/conseil.en;organisation.html)
- 13- CHARREAUX, Gérard ; Pitol-Belin, Jean-Pierre.(1991 ), *Les théories des organisations*, *Encyclopédie de management*, Tome2 :258-269.
- 14- CHARRON , Jean-Luc ; SEPARI, Sabine.(2001), *Organisation et gestion des entreprises*, 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, Paris, 469 pages.

- 15- Commission Bancaire.(2000), *Circulaire n° 10-2000/CB du 23 juin 2000 portant réorganisation du contrôle interne des établissements de crédits* .
- 16- Commission Bancaire.(2001), *Lettre-circulaire n° 01-2001/CB du 3 avril 2001 portant recommandations pour l'amélioration du gouvernement d'entreprise dans les banques et établissements financiers de l'UEMOA*
- 17- Coopers & Lybrand. (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5<sup>ème</sup> tirage, Les éditions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 18- CORFMAT, Daniel & al.(2000), *La mutation du contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> Tirage, Editions d'organisation, Paris, 140 Pages.
- 19- DAUPHINE.(2002), *L'emploi*,  
[www.anciendauphine.org/emploibulletin;cgf?ID=2&bulletin=248](http://www.anciendauphine.org/emploibulletin;cgf?ID=2&bulletin=248)
- 20- DJEDJE, Raphaël.(2002), *Organisation et fonctionnement d'un service d'audit interne dans une structure privée: cas de SUCRIVOIRE en COTE D'IVOIRE*, Mémoire CESAG, 145 pages.
- 21- DUPUY, Yves.(1991), Les organigrammes de structure organisationnelle, *Encyclopédie de management*, Tome2 :246-256.
- 22- FRACTAL Consulting (2003), *Organisational audit*,; [www.fractal-consulting.com](http://www.fractal-consulting.com)
- 23- FRANCE SURF. (2002), *Offres d'emploi*,  
[www.francesurf.net/portailemploi.asp?geo=&key=CONTROLE](http://www.francesurf.net/portailemploi.asp?geo=&key=CONTROLE)
- 24- IFACI ; ERNST & YOUNG ( 2002), Enquête sur la pratique de l'audit interne en France, *Revue Française de l'Audit interne*
- 25- Institut El Amouri (2003), *Offres d'emploi*,  
[www.elamouri.com/francais/offre.php?Num=199](http://www.elamouri.com/francais/offre.php?Num=199)
- 26- JANICE, M. & al.(1996), *The controller's Function*, Copyright by John Wiley & Sons, 466 pages.

- 27- JOB AFRIQUE. (2000), *Offres d'emploi*, [www.jobafrique.com/alliance/abidjan/](http://www.jobafrique.com/alliance/abidjan/)
- 28- JOB AFRIQUE.(2000), *Offres d'emploi*,  
[www.jobafrique.com/recherchemploi/offre.asp?msg=&ID=11542](http://www.jobafrique.com/recherchemploi/offre.asp?msg=&ID=11542)
- 29- JOB FINANCE ( 2001), *Dossier spécial direction financière*,  
[www.jobprofinance.com/offremess.asp?fiche=12012](http://www.jobprofinance.com/offremess.asp?fiche=12012)
- 30- JOB FINANCE ( 2001), *Dossier spécial direction financière*,  
[www.jobprofinance.com/offre11980](http://www.jobprofinance.com/offre11980)
- 31- LEMAITRE, Pierre & al.(1996), *Guide du management dans le secteur bancaire*,  
2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'organisation, Paris, 459pages.
- 32- LERONDEAU et al. (2003), [www.2f-carrieres.fr/audit.htm](http://www.2f-carrieres.fr/audit.htm)
- 33- LEVIAN, Yves.(2000), *l'introduction à l'analyse des organisations*, 2<sup>ème</sup> éd,  
Economica, Paris, 112 pages.
- 34- MADERS, Henri-pierre.(1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Les éditions  
d'organisation, Paris, 221 pages.
- 35- MINTZBERG, Henri (1997), *Structure et dynamique des organisations*, Editions  
d'organisation, 12<sup>ème</sup> tirage, Paris, 434 pages.
- 36- NGAISSAN, Isaac (2002), *La gestion des risques de contre partie en matière de  
financement de l'immobilier : cas de la BHS*, mémoire, CESAG, 88 pages.
- 37- PRESTON CONSULTING, *Client services*, [www.prestonconsulting.com](http://www.prestonconsulting.com)
- 38- RENARD, Jacques.(2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> éd, les éditions  
d'organisation, Paris, 462 pages.
- 39- RHONEALPES.(2002), *Les meilleures offres d'emploi de la région Rhône-Alpes*,  
[www.rhonealpesjob.com/fr./data/detailoffre.aspx?Numoffre=5479](http://www.rhonealpesjob.com/fr./data/detailoffre.aspx?Numoffre=5479)
- 40- ROUACH, Michel ; Naulleau, Gérard.(1998), *Contrôle de gestion bancaire*, 3<sup>ème</sup> éd,  
BANQUE éditeur, 435 pages.

- 41- SARDI, Antoine.(1993), *L'audit et inspection bancaire*, tome1- audit interne, 2<sup>ème</sup> éd, 4<sup>ème</sup> tirage, Edition AFGES, Paris, 462pages.
- 42- SIRUGUET, Jean-Luc.(2001), *Le contrôle comptable bancaire*, tome2, BANQUE éditeur , Paris, France, 561 pages.
- 43- SOW, N'gary.(2003a), *Cours d'audit interne et procédures*, CODEX, CESAG.
- 44- SOW, N'gary.(2003b), *Cours d'audit opérationnel*, CODEX, CESAG..
- 45- TELLER, Robert.(1999), *Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Edition Management et société, 240 pages.
- 46- TERRY, Georges ; FRANKLIN, Stéphen. (1985), *Les principes du management*, traduction française, collection Gestion, Economica.
- 47- UEMOA.(1991), *Dispositif prudentiel applicable aux banques et établissements financiers*.
- 48- VAURS, Louis.(2000), *La nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, *Revue française d'audit interne*, Vol<sub>13</sub> (6) : 6.
- 49- YAZI, Moussa.(2003), *Cours de contrôle de gestion* , CODEX , CESAG.

# ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire de collecte de données

ANNEXE 2 : Guide d'entretien n°1

ANNEXE 3 : Guide d'entretien n°2

ANNEXE 4 : Organigramme de la BHS

**ANNEXE 1 : Questionnaire de collecte de données**

**Questionnaire à remplir dans le cadre de l'audit organisationnel du  
contrôle général de la BHS**

Préambule

Ce questionnaire auquel nous vous invitons à répondre a pour but d'aider à l'appréciation du mode actuel d'organisation de la direction du contrôle général.

Vos réponses nous permettront d'effectuer un bilan diagnostique de l'existant, afin de déceler les forces et les faiblesses et de proposer les améliorations possibles. Notre objectif est de contribuer à une meilleure atteinte des objectifs de contrôle au sein de la BHS.

Merci pour votre meilleure collaboration.

**stagiaire**

**René Charles DOVI**

## Questionnaire adressé au Contrôleur général de la BHS

### 1 - Mission et organisation

- 1.1 Le contrôle général a-t-il une mission bien définie ? Oui  Non
- 1.2 Le contrôle général possède-t-il des objectifs généraux ? Oui  Non
- 1.3 Quel est votre niveau de connaissance des objectifs généraux du contrôle général ?  
 Passable  Assez bien  Bien  Très bien
- 1.3 Quel est l'effectif de votre direction ?
- 1.4 Avez-vous un service chargé de l'audit interne ? Oui  Non
- 1.5 Avez-vous un service chargé du contrôle de gestion ? Oui  Non
- 1.6 Avez-vous un service chargé de l'inspection ? Oui  Non
- 1.7 Avez-vous un assistant de direction ? Oui  Non
- 1.8 La structure actuelle de votre direction est-elle formalisée dans un document ?  
 Oui  Non

### 2- Moyens et outils

- 2.1 Existe-t-il un manuel de procédures ? Oui  Non
- 2.2 Existe-t-il une charte de contrôle général ? Oui  Non
- 2.3 Existe-t-il un manuel interne de contrôle général ? Oui  Non
- 2.4 Lesquels des outils ci-après sont utilisés dans vos activités d'audit ?
- Les sondages statistiques
  - l'interview
  - l'entretien
  - les outils informatiques
  - la narration
  - l'organigramme fonctionnel
  - la grille d'analyse des tâches

#### IV

- le QCI / QPC
  - l'observation physique
  - l'analyse documentaire
  - le TF fA
  - le FRAP
  - le papier de travail
  - la confirmation directe
  - la méthode des points de contrôle
  - Autres : \_\_\_\_\_
- le diagramme de circulation
  - la piste d'audit
  - la feuille de révélation des risques
  - l'observation physique
  - le sondage
  - le contrôle des comptes et des existants
  - le rapprochement
  - la reconstitution
- 

#### 2.5 Le contrôle de gestion dispose-t-il des outils ci-après ?

- La planification Oui  Non
- Le budget Oui  Non
- Le reporting Oui  Non
- Les tableaux de bord Oui  Non
- ABC Oui  Non
- Contrat de gestion Oui  Non
- Le benchmarking Oui  Non
- Des indicateurs de mesure de la performance Oui  Non
- Progiciel Oui  Non
- Autres \_\_\_\_\_

#### 2.6 Quels sont les moyens dont dispose le contrôle général ?

- Ordinateurs
- Logiciels
- Papier de travail
- Mobiliers suffisants
- Fournitures de bureaux
- Autres : Citez-les \_\_\_\_\_

### 3- Répartition des tâches et compétences

3.1 Existe-t-il un plan de formation ? Oui  Non

3.2 Existe-t-il un budget de formation ? Oui  Non

3.3 Existe-t-il des fiches de fonction ? Oui  Non

### 4- Gestion de la fonction

4.1 Le contrôle général possède-t-il un plan d'activité ? Oui  Non

4.2 Le contrôle général possède-t-il un planning d'activité ? Oui  Non

4.3 Le plan d'activité du contrôle général subit-il des améliorations d'une période à l'autre ? Oui  Non

4.4 Le plan d'activité du Contrôle général résulte-t-il de la combinaison des plans des différents services ( audit, contrôle etc.) ? Oui  Non

4.5 Le plan d'activité est-il ventilé au niveau des collaborateurs ? Oui  Non

4.6 La direction effectue-t-elle le suivi de l'exécution des activités ? Oui  Non

4.7 Existe-t-il un suivi de l'exécution du Plan d'activité ? Oui  Non

4.8 Existe-t-il des procédures de suivi de la mise en œuvre des recommandations ?  
Oui  Non

4.9 Existe-t-il des fiches individuelles d'évaluation des collaborateurs ? Oui  Non

4.10 La direction s'assure-t-elle de la bonne exécution des tâches confiées aux collaborateurs ? Oui  Non

## Questionnaire adressé au Personnel des archives et du dépouillement

### 1. Mission et organisation

- 1.1 Votre section a-t-elle une mission bien définie ? Oui  Non
- 1.2 Votre section possède-t-elle des objectifs spécifiques ? Oui  Non
- 1.3 Quel est votre niveau de connaissance des objectifs généraux de la direction du contrôle ?  
 Passable  Assez bien  Bien  Très bien
- 1.4 Combien êtes-vous dans votre section ?
- 1.5 Les objectifs et attributions de votre section sont-ils formalisés dans un document  
 Oui  Non
- 1.6 Vos activités actuelles constituent-elles selon vous :
- des activités d'audit ? Oui  Non
  - des activités de contrôle de gestion ? Oui  Non
  - des activités d'inspection ? Oui  Non

Autres : Lesquelles ? \_\_\_\_\_

- 1.7 L'organisation de la section figure-t-elle dans un manuel ? Oui  Non
- 1.9 Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ? Oui  Non

### 2- Les moyens et outils

- 2.1 Le contrôle général dispose-t-il d'une charte ? Oui  Non
- 2.2 Le contrôle général est-il doté d'un manuel interne ? Oui  Non

## 2.3 Quels sont les moyens dont vous disposez ?

Ordinateurs Logiciels Papier de travail Mobilier Fournitures de bureau 

Autres : \_\_\_\_\_

## 3.7 Quels sont les outils que vous utilisez dans l'accomplissement de vos tâches ?

- Les sondages statistiques
- l'interview
- l'entretien
- les outils informatiques
- le QCI / QPC
- l'observation physique
- l'analyse documentaire
- le TF fA
- le FRAP
- le papier de travail
- la confirmation directe
- la méthode des points de contrôle
- la narration
- l'organigramme fonctionnel
- la grille d'analyse des tâches
- le diagramme de circulation
- la piste d'audit
- la feuille de révélation des risques
- l'observation physique
- le sondage
- le contrôle des comptes et des existants
- le rapprochement
- la reconstitution
- Autres : \_\_\_\_\_

**3- Répartition des tâches et gestion de la section**3.1 Existe-t-il des fiches de fonction ? Oui  Non 3.2 Vos besoins en formation sont-ils pris en compte par le contrôle général ? Oui  Non 3.3 Avez-vous des fiches d'évaluation individuelle ? Oui  Non 3.4 Existe t-il un contrôle hiérarchique de vos activités ? Oui  Non

Questionnaire adressé au chef section contrôle de gestion

**1. Mission et organisation**

- 1.1 Votre section a-t-elle une mission bien définie ? Oui  Non
- 1.2 Votre section possède-t-elle des objectifs spécifiques ? Oui  Non
- 1.3 Quel est votre niveau de connaissance des objectifs généraux de la direction du contrôle ?  
 Passable  Assez bien  Bien  Très bien
- 1.4 Quel est l'effectif de votre section ?
- 1.5 L'organisation de la section figure-t-elle dans un manuel ? Oui  Non
- 1.6 L'organisation actuelle de votre section vous permet-elle d'atteindre les objectifs qui vous sont assignés ? Oui  Non
- 1.7 L'organisation actuelle du contrôle général vous paraît-elle adéquate ? Oui  Non
- 1.8 Pensez-vous que l'organisation des activités de contrôle de gestion vous incombe entièrement ? Oui  Non

- 1.9 Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ? Oui  Non

**3. Les moyens et outils**

- 3.2 Le contrôle général dispose-t-il d'une charte ? Oui  Non
- 3.3 Le contrôle général est-il doté d'un manuel interne ? Oui  Non

- 3.4 Quels sont les moyens dont vous disposez ?

Ordinateurs

Logiciels

Papier de travail

Mobiliers

Fournitures de bureau

Autres \_\_\_\_\_

## 2.5 Le contrôle de gestion dispose-t-il des outils ci-après ?

- La planification Oui  Non
- Le budget Oui  Non
- Le reporting Oui  Non
- Les tableaux de bord Oui  Non
- ABC Oui  Non
- Contrat de gestion Oui  Non
- le benchmarking Oui  Non
- Des indicateurs de mesure de la performance Oui  Non
- Progiciel Oui  Non
- Autres \_\_\_\_\_

## 3- Répartition des tâches et gestion de la section

- 3.1 Existe-t-il des fiches de fonction ? Oui  Non
- 3.2 Vos besoins en formation sont-ils pris en compte par le contrôle général ? Oui  Non
- 3.3 Avez-vous des fiches d'évaluation individuelle ? Oui  Non
- 3.4 Existe t-il un contrôle hiérarchique de vos activités ? Oui  Non
- 3.5 Le contrôle général possède-t-il un plan d'activité ? Oui  Non

## Questionnaire adressé au chef section analyse

### **Mission et organisation**

- 1.1 Votre section a-t-elle une mission bien définie ? Oui  Non
- 1.2 Votre section possède-t-elle des objectifs spécifiques ? Oui  Non
- 1.3 Quel est votre niveau de connaissance des objectifs généraux de la direction du contrôle ?  
 Passable  Assez bien  Bien  Très bien
- 1.4 Quel est l'effectif de votre section ?
- 1.5 L'organisation de la section figure-t-elle dans un manuel ? Oui  Non
- 1.6 L'organisation actuelle de votre section vous permet-elle d'atteindre les objectifs qui vous sont assignés ? Oui  Non
- 1.7 L'organisation actuelle du contrôle général vous paraît-elle adéquate ? Oui  Non
- 1.8 Pensez-vous que l'organisation des activités d'audit vous incombe entièrement ?  
 Oui  Non
- 1.9 Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ? Oui  Non

### **3. Les moyens et outils**

- 3.2 Le contrôle général dispose-t-il d'une charte ? Oui  Non
- 3.3 Le contrôle général est-il doté d'un manuel interne ? Oui  Non
- 3.4 Quels sont les moyens dont vous disposez ?
- Ordinateurs
- Logiciels
- Papier de travail

Mobiliers

Fournitures de bureau

Autres \_\_\_\_\_

3.7 Quels sont les outils que vous utilisez dans l'accomplissement de vos tâches ?

- Les sondages statistiques
- l'interview
- l'entretien
- les outils informatiques
- le QCI / QPC
- l'observation physique
- l'analyse documentaire
- le TF fA
- le FRAP
- le papier de travail
- la confirmation directe
- la méthode des points de contrôle
- Autres : \_\_\_\_\_
- la narration
- l'organigramme fonctionnel
- la grille d'analyse des tâches
- le diagramme de circulation
- la piste d'audit
- la feuille de révélation des risques
- l'observation physique
- le sondage
- le contrôle des comptes et des existants
- le rapprochement
- la reconstitution

**3- Répartition des tâches et gestion de la section**

3.1 Existe-t-il des fiches de fonction ? Oui  Non

3.2 Vos besoins en formation sont-ils pris en compte par le contrôle général ? Oui  Non

3.3 Avez-vous des fiches d'évaluation individuelle ? Oui  Non

3.4 Existe-t-il un contrôle hiérarchique de vos activités ? Oui  Non

3.5 Le contrôle général possède-t-il un plan d'activité ? Oui  Non

**Renseignements généraux et profil**

1- **Nom :**

2- **Prénoms :**

3- **Titre professionnel :**

4- **Niveau de formation :**

5- **Expériences professionnelles :**

➤ *En dehors de la banque*

➤ *Dans la banque (préciser les différents postes occupés et les durées)*

6- **Formations suivies dans la banque**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 2 :Guide d'entretien n°1**

**GUIDE D'ENTRTIEN N°1** ( utilisé au niveau de la direction du contrôle général)

**1. Appréciation des dimensions de l'organisation**

1.1 Quelle est la mission assignée à votre direction et les objectifs qui en découlent ?

1.2 La mission et les objectifs sont-ils définis sans équivoque ? Figurent-ils dans un document ? Si oui lequel ?

1.3 Avez-vous un effectif suffisant pour atteindre ces objectifs ? De qualité ?

1.4 Sur quelles bases avez-vous effectué la répartition des tâches ?

En fonction des niveaux de formation ?

En fonction des postes ?

1.5 La répartition des tâches a-t-elle pris en compte les spécificités de chaque fonction de contrôle ?

1.6 Comment sont organisées les activités au sein de la direction ?

1.7 Quel est la date de dernière mise à jour de votre structure organisationnelle ?

1.8 Comment ont été recrutés les agents du contrôle général ?

1.9 Sur quelles bases avez-vous effectué la répartition des tâches ?

1.10 Comment est élaboré le plan d'activité du contrôle général ?

1.11 Y a-t-il des domaines de contrôle non couverts par le contrôle général ?

1.12 Comment est organisée la formation de vos agents ?

1.13 Avez-vous un système de contrôle qualité ? de contrôle hiérarchique ?

1.14 Les outils utilisés vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ? Sont-ils adaptés ?

1.15 Pouvez-vous nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?

1.16 Quels sont vos tâches au sein de la direction ?

1.17 Que pensez-vous de vos tâches par rapport à votre niveau de formation et à votre expérience professionnelle ?

1.18 Vos activités font-elles l'objet de contrôle?

Au sein de la direction ?

En dehors de la direction ?

1.19 Organisez-vous des réunions au sein du contrôle général ? Quel est la périodicité ?

## **2. Appréciation des variables indépendantes autres que la mission**

- 2.1 Pouvons-nous avoir une idée de l'évolution des objectifs du contrôle général ?
- 2.2 Le système de traitement des données vous paraît-il complexe ? Avez-vous eu des difficultés à le comprendre ? Ou en avez-vous encore ?
- 2.3 Le système de traitement des données a-t-il véhiculé ces dernières années assez d'erreurs et de pannes ?
- 2.4 Pourrions nous avoir une idée de la fiabilité du système de traitement des données ? La durée moyenne de l'interrogation d'un compte ?
- 2.5 Comment s'effectue le contrôle dans les bureaux et les agences ? Occupe t-il assez de temps à l'organisation ? Mobilise-t-il beaucoup d'agents ?
- 2.6 Quelles sont les structures de contrôle externes qui influencent vos activités ou votre organisation ?
- 2.7 La mise en œuvre des recommandations des structures de contrôle externes fait-elle partie de votre programme d'activité ?

**ANNEXE 3 : Guide d'entretien n°2**

**GUIDE D'ENTRETIEN N°2** ( utilisé au niveau des sections)

- 2.1 Quels sont les objectifs assignés à votre section ?
- 2.2 Ces objectifs ont-ils été clairement définis par vos supérieurs hiérarchiques ?
- 2.3 Ces objectifs sont-ils en adéquation avec les moyens dont dispose votre section ?
- 2.4 De qui dépend hiérarchiquement votre section ? Ce niveau hiérarchique vous paraît-il adéquat ?
- 2.5 Y-a-t-il un chef de section qui coordonne vos activités?
- 2.6 Comment sont organisées les activités au sein de votre section ?
- 2.7 Participez-vous à l'élaboration du plan d'activité du contrôle général ?
- 2.8 Les moyens dont dispose votre section sont-ils suffisants pour réaliser vos missions ?
- 2.9 Bénéficiez-vous d'un bon cadre de travail qui vous incite au travail ?
- 2.10 Les outils utilisés vous permettent-ils d'atteindre vos objectifs ? Sont-ils adaptés ?
- 2.11 Pouvez-vous nous expliquer un peu votre parcours professionnel ?
- 2.12 Quels sont vos tâches au sein de la section ?
- 2.13 Que pensez-vous de vos tâches par rapport à votre niveau de formation et à votre expérience professionnelle ?
- 2.14 Toutes les tâches de la section sont-elles individuellement attribuées ?
- 2.15 Comment sont planifiées vos activités ?
- 2.16 Vos activités font-elles l'objet de contrôle? Au sein de la section ? En dehors de la section ?
- 2.17 Assistez-vous à des réunions au sein du contrôle général ?
- 2.18 Existe t-il un suivi adéquat de vos missions par le contrôleur général ? ou le chef section ?
- 2.19 Pensez-vous que vous exécutez des activités de contrôle ?
- 2.19 Le système de traitement des données vous paraît-il complexe ?

**ANNEXE 4 : Organigramme de la BHS**

