



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UN SERVICE
D'AUDIT INTERNE : CAS DE LA BOA-SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



111675

Présenté par :

Dirigé par :

OLOU-BONI Issanath Okénikè

M. NGOR Sène

Avril 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- A toute ma famille. Je pense particulièrement à mon père et à ma mère pour leur soutien et leurs conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire. Que DIEU les bénisse.
- A l'ensemble de mes frères et sœurs pour leurs prières et pour leur soutien sans faille qu'ils m'ont toujours porté.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord le Seigneur tout puissant sans qui rien n'est possible.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je pense en particuliers aux agents de la BOA-Sénégal qui ont toujours trouvé du temps afin de me permettre d'avoir les informations dont j'avais besoin.

CEGAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Problématique générale de la performance.....	10
Figure 2 : Axes d'amélioration d'une performance organisationnelle.....	14
Figure 3 : Le triangle magique de la performance sociale	15
Figure 4: les trois phases de l'audit	23
Figure 5 : Processus de l'évaluation de la performance	27
Figure 6 : Déclinaison objectifs-mesure de performance-activités	30
Figure 7: L'architecture du système de mesure.....	31
Figure 8 : structure grande organisation	40
Figure 9: structure moyenne organisation	41
Figure 10 : Modèle d'analyse.....	43
Figure 11 : Organigramme BOA- Sénégal.....	52
Tableau 1: Tableau des sanctions	32

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne 81

Annexe 2 : Le questionnaire..... 96

Annexe 3 : Diagramme de Farmer 97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

BOA- SENEGAL: Bank Of Africa – Sénégal

CB: Commission Bancaire

GAB: Guichet Automatique Bancaire

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA: The Institute of Internal Auditors

SAI: Service d'Audit Interne

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1: CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET DE L'EVALUATION SA PERFORMANCE	6
Introduction partie1	7
CHAPITRE 1 : Performance s'un SAI et aspects liés à son évaluation	8
1.1 Notion de performance.....	8
1.1.1 Définition de la performance.....	8
1.1.2.1 Les critères traditionnels de la performance (efficacité, efficience)	9
1.1.2.2 Un critère moderne de la performance : la qualité	11
1.1.2.3 Le climat de travail.....	11
1.1.2.4 Le profil et la compétence de l'auditeur.....	12
1.1.2.5 L'expérience des auditeurs	12
1.1.2.6 Le contrôle qualité.....	13
1.1.3 Les composantes de la performance, ses dimensions et ses déterminants dans un SAI	13
1.1.3.1 Les composantes de la performance.....	13
1.1.3.2 Les déterminants de la performance dans un service d'audit interne.....	16
1.1.3.4 Les dimensions de la performance d'un SAI	20
1.1.3.4.1 La dimension relative aux ressources.....	21
1.1.3.4.2 La dimension relative à l'activité du SAI.....	22
1.1.3.4.3 La dimension relative aux résultats.....	24
1.2 L'évaluation de la performance.....	25
1.2.1 Définition du concept d'évaluation	25
1.2.2 Intérêt de l'évaluation.....	25
1.2.3 Evaluer : comment ?.....	26
1.2.3.1 La démarche de PERETTI	26

1.2.3.1.2 Préparation à l'évaluation	28
1.2.3.1.3 Evaluation proprement dite	29
1.2.3.1.4 Analyse des résultats et recommandations	29
1.2.3.2 LA démarche de BESCOS et MENDOZA	29
1.2.3.2.1 La fixation des objectifs	29
1.2.3.3 La démarche de LONNING	33
1.2.3.3.1 Le suivi de la performance.....	33
1.2.3.3.2 Le choix du référentiel.....	33
CONCLUSION	34
CHAPITRE 2 : Notions et éléments fondamentaux de l'audit interne	35
2.1 Définition de l'audit interne	35
2.2 Objectifs et champ d'application de l'audit interne	36
2.2.1 Les objectifs de l'audit interne	36
2.2.2 Le champ d'application de l'audit interne.....	37
2.3 Les normes et l'organisation qui régissent l'AI	38
2.3.1 Les normes qui régissent l'AI.....	38
2.3.2 L'organisation du SAI.....	39
CONCLUSION	41
CHAPITRE 3: Méthodologie de recherche (modèle d'analyse et explication du modèle d'analyse)	42
3.1 Le modèle d'analyse.....	42
3.2 Techniques de collecte des données.....	44
3.2.1 L'observation	44
3.2.2 L'entretien	44
3.2.3 L'analyse documentaire	45
CONCLUSION	45
Conclusion partie 1.....	46
PARTIE 2 :	47
EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA BOA-SENEGAL	47
Introduction partie 2	48
CHAPITRE 4 : Présentation de la Bank Of Africa	49
4.1 Présentation de la BOA-SENEGAL	49
4.1.1 Historique de BOA SENEGAL.....	49

4.1.2 Organisation générale de la BOA-Sénégal.....	51
4.1.3 Les activités financières de la BOA SENEGAL	53
4.1.3.1 Quelques chiffres clés (rapport annuel 2010).....	53
CONCLUSION	55
Chapitre 5 : Présentation et fonctionnement du SAI de la BOA-Sénégal.....	56
5.1 Les missions du service	56
5.2 Organisation du service	56
5.3 Description des activités du SAI	58
5.3.1 Activités générales du SAI	58
5.3.1.1 Les activités quotidiennes	58
5.3.1.2 Les activités périodiques	59
5.3.1.3 Les autres activités générales	60
5.3.2 Les déterminants du SAI de BOA-Sénégal	60
5.3.2.1 La cartographie des risques	60
5.3.2.2 Le manuel de procédure	61
5.3.2.1 Charte d'audit et programme d'audit	61
5.3.3 Procédure d'évaluation de la performance du personnel du SAI de la BOA- SENEGAL.....	61
5.3.3.1 Les objectifs de l'évaluation	62
5.3.3.2 Les principaux points de l'évaluation	63
5.3.3.2.4 Résultats	64
Conclusion.....	65
Chapitre 6 : Interprétation des informations recueillies et recommandations.....	66
6.1 Interprétations des informations recueillies	66
6.1.1 Interprétation des informations liées aux activités générales.....	66
6.1.1.1 La surveillance des comptes sensibles	66
6.1.1.2 Traitement des réclamations.....	67
6.1.1.3 Le contrôle des existants	67
6.1.1.4 Les arrêtés de caisse	67
6.1.2 Interprétation des informations sur les déterminants	68
6.1.2.1 Le manuel de procédures.....	68
6.1.2.2 La cartographie des risques	68
6.1.2.3 Evaluation du personnel	69
6.1.2.4 La charte d'audit et le programme d'audit	70

6.2 Les recommandations.....	70
6.2.1 Recommandation sur la mise en place d'une cartographie des risques	70
6.2.2 Recommandations sur le manuel de procédures	72
6.2.3 Recommandation sur l'évaluation du personnel	74
Conclusion.....	75
CONCLUSION PARTIE 2	76
CONCLUSION GENERALE	77
ANNEXES	80
BIBLIOGRAPHIE	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises change constamment. C'est un environnement complexe (rude concurrence, législation, fraudes, corruption...). Toute entreprise qui veut se développer doit pouvoir s'y adapter. C'est pourquoi les entreprises doivent posséder en leur sein des structures comme le service d'audit interne leur permettant d'être en permanence en accord avec leur environnement. Il en est de même pour les entreprises du secteur bancaire, qui du fait de leur activité, ont besoin de renforcer leur système de gouvernance d'entreprise. En effet, le caractère sensible des opérations (transferts d'argent, dépôts des clients, opérations sur le marché financier...) font de ce secteur un champ d'intervention privilégié de l'audit interne.

Le rôle de l'audit interne consiste de façon générale à l'amélioration des performances des opérations à travers la détection, la limitation de leur survenance et de l'impact des risques. L'objectif final étant de produire une information financière fiable.

Si la fonction d'audit interne est efficace, elle contribue à la protection des actifs et au respect des instructions que donne la Direction de l'entreprise.

Au Sénégal, le secteur bancaire n'échappe pas aux besoins de protection que requiert son activité. La BOA-Sénégal qui opère dans le même domaine ne déroge pas à la règle. Cette nécessité de protection, à travers l'instauration de la fonction d'audit interne, est d'autant plus accrue que l'environnement dans lequel évolue la banque est économiquement fragile. L'absence d'une telle fonction aurait des conséquences assez lourdes quand on sait que l'activité de la BOA-Sénégal est principalement orientée vers les petits et moyens épargnants. Cela marque, comme c'est le cas actuellement, l'importance d'avoir en son sein un service d'audit interne garant de la sécurité de son activité, mais également de la performance de ses services.

Cependant, la présence d'un service d'audit interne au sein des banques n'a pas totalement contribué à la disparition des cas de délinquance financière. Dans la plupart des entreprises mises en cause, cette fonction n'a pas été à la hauteur des attentes en matière de sécurisation du patrimoine. Au vue de ce qui précède, on peut donc se poser la question sur l'apport effectif de la fonction au sein de l'entreprise, principalement dans le cadre du rôle qui lui est confié, à savoir la sécurisation du patrimoine et l'apport d'une valeur ajoutée.

C'est pour cette raison que nous avons voulu évaluer la performance de ce service et proposer les solutions adéquates afin qu'il remplisse pleinement son rôle avec les effets escomptés.

Nous avons relevé quelques éléments qui seraient les causes de ce problème :

- le non respect de l'indépendance du service d'audit et de ses agents ;
- la perception souvent négative de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise;
- les connaissances limitées des auditeurs, souvent formés sur le tas ;
- insuffisance de moyens financier et humain afin de permettre au service de remplir ses fonctions.

Le problème relevé plus haut peut entraîner les conséquences suivantes :

- apparition de dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- augmentation de la probabilité de survenance des risques ;
- démotivation du personnel du service d'audit interne.

Comme solutions possibles nous pouvons citer :

- procéder à une étude dans le but de voir le meilleur positionnement du service d'audit interne au sein de l'entreprise afin de le rendre plus indépendant ;
- mise en place des programmes de formation visant à renforcer les capacités des auditeurs ;
- sensibilisation des dirigeants en matière de prise en compte des nouvelles exigences de gouvernance d'entreprise ;
- évaluer la performance du service d'audit interne.

Pour essayer de résoudre le problème la solution que nous avons retenue est d'évaluer la performance du service d'audit interne afin d'en ressortir son apport dans l'entreprise.

Nous faisons face à un problème qui nous emmène à nous poser un certain nombre de questions.

De façon générale:

- quelle est la performance du SAI de la BOA-Sénégal ?

D'une manière plus précise :

- comment évaluer le SAI de la BOA-Sénégal?
- quels sont les déterminants et les critères de la performance du SAI de la BOA-Sénégal ?
- quelles améliorations apportées au système de management du SAI afin de le rendre plus performant ?

C'est pour répondre à ces préoccupations que nous avons choisis comme thème : « l'évaluation de la performance du service d'audit interne d'une banque : cas de la BOA-SENEGAL ».

L'objectif général de ce travail est de déterminer le niveau de performance du service d'audit interne de la BOA-Sénégal, et de proposer des recommandations.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir une démarche d'évaluation de la performance du service ;
- identifier les facteurs qui contribuent à la performance du service d'audit interne ;
- effectuer l'évaluation en utilisant les indicateurs appropriés ;
- formuler des recommandations.

L'intérêt de ce travail est de deux (2) ordres :

- d'une part ce travail permet de fournir aux banques des éléments qui leur permettront de comprendre le bien-fondé de l'audit interne, les amener à ne plus voir les auditeurs comme des policiers ou des gendarmes de l'entreprise. En outre ce travail permet aux acteurs des banques de percevoir le service d'audit comme une fonction susceptible d'améliorer la rentabilité de la banque ;

- d'autre part pour nous même, ce serait l'occasion de mettre en pratique nos connaissances, de déceler les différences fondamentales entre la théorie et pratique dans le cadre d'une banque et enfin d'approfondir nos connaissances dans le métier de l'audit bancaire.

Le mémoire s'articulera autour de deux (2) parties essentielles.

Une première partie consacrée à la revue de littérature qui traitera du point de vue des différents auteurs sur le thème qui nous concerne. Ici il sera question de :

- expliquer les notions d'audit interne et de performance;
- dire en quoi consiste une évaluation de la performance ;
- montrer comment exploiter les données issues de l'évaluation de la performance.

La deuxième permettra :

- de faire une brève présentation de la BOA-SENEGAL ;
- avoir une connaissance des pratiques du SAI ;
- mettre en relief les faiblesses constatées et formuler des recommandations.

**PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT
INTERNE ET DE L'EVALUATION
SA PERFORMANCE**

Introduction partie1

Au cours de ces dernières années, l'environnement économique instable, les scandales et faillites ont mis plus que jamais l'accent sur la gouvernance d'entreprise. L'ampleur et la brutalité des crises actuelles amènent les actionnaires et les autres parties de l'entreprise à exiger des dirigeants qu'ils s'assurent que leur organisation est bien sous contrôle. En outre, pour un bon fonctionnement toute organisation nécessite une bonne maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette nécessité est encore plus vraie dans le cadre de l'établissement bancaire ou les risques demeurent intimement liés à l'activité.

La maîtrise de l'environnement de l'entreprise passe par la maîtrise de ses risques et par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats. Pour atteindre cela, la mise en place d'un service d'audit interne s'impose aux organisations et sa bonne performance doit être de mise. Mais vu que la fonction est encore jeune et récente en Afrique, la majeure partie des entreprises africaines la perçoivent avec suspicion malgré le regard particulier et professionnel qu'il apporte.

La performance d'une entreprise peut être évaluée à travers sa capacité d'atteindre les objectifs fixés. L'audit interne quant à lui contribue à rendre l'entreprise plus performante en évaluant le système de management, c'est-à-dire le système contrôle interne de celle-ci, et en donnant des recommandations et des conseils. La performance d'une entreprise peut être donc accrue grâce aux respects scrupuleux des recommandations des auditeurs par les opérationnels, et aussi par un suivi permanent de l'application de celles-ci.

CHAPITRE 1 : Performance s'un SAI et aspects liés à son évaluation

Le mot « PERFORMANCE » est utilisé par tous. Il n'est pas rare d'entendre les gens exprimer la performance comme telle :

- manière dont s'est comporté un cheval dans une course :
- manière dont s'est comporté un sportif, une entreprise, un placement financier, l'économie d'un pays, etc..... :

Tout ceci montre la performance est un mot « valise » qui a reçu plusieurs acceptions. C'est la raison pour laquelle dans ce chapitre nous nous attèlerons à expliquer la notion de performance ainsi que son évaluation.

1.1 Notion de performance

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le mot performance est un terme assez usité. Mais, personne n'en maîtrise totalement les contours. Certains auteurs se sont penchés sur la question.

1.1.1 Définition de la performance

Selon HURON & al. (2008 : 148): « la performance correspond à la réalisation d'objectifs organisationnels et qu'elle se réfère non seulement aux résultats attendus mais aussi à la mise en œuvre des moyens requis pour l'atteinte de ces résultats ». Dans cette définition on peut donc retenir des objectifs à atteindre (résultats), mais également l'efficacité et l'efficience (moyens).

1.1.2 Les critères de la performance de l'audit interne

Les critères de la performance sont des éléments qui nous permettront de mieux comprendre la définition de celle-ci.

Nous pouvons classer ces critères en deux catégories :

- les critères traditionnels;
- les critères modernes qui ont été révélés à l'aube du 20^{ième} siècle.

1.1.2.1 Les critères traditionnels de la performance (efficacité, efficience)

Il s'agit des critères sous lesquels la performance est le plus souvent caractérisée.

1.1.2.1.1 L'efficacité

TERRIER & al. (2008 : 247) disent de l'efficacité qu'il s'agit de « la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché ».

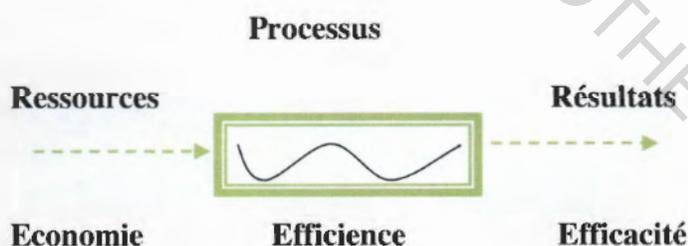
Selon KALIKA (1988 : 203), l'efficacité a plusieurs variables. Il s'agit de : « l'efficacité économique ; l'efficacité sociale ; l'efficacité organisationnelle ». En d'autres termes l'efficacité doit se retrouver à tous les niveaux de l'entreprise pour une atteinte harmonieuse de la performance. BOUSSARD & al. (2003 : 217) affirment que : « le modèle instrumental repose sur le postulat explicite d'une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs de l'entreprise. Celle-ci permet in fine une atteinte conjointe de l'efficacité économique et sociale »

1.1.2.1.2 L'efficience

Selon TERRIER & al. (2008 : 247) : « l'efficience est la capacité à réaliser l'action attendue avec le moins de moyens possibles ». GODARD (2010 : 11) va dans le même sens qu'eux quand il affirme que : « l'efficience compare les quantités réelles d'intrants utilisées pour produire des extrants aux quantités d'intrants qu'on aurait dû prendre selon une norme ou un barème quelconque pendant une période donnée ». A travers ces deux définitions on comprend que l'efficience intègre la notion de gestion des ressources en termes d'économie. La notion d'économie est liée à l'acquisition des ressources. Il s'agit de l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre.

Le schéma suivant nous permet d'avoir une vision assez explicite des critères traditionnels de la performance.

Figure 1 : Problématique générale de la performance



Source : BOUQUIN (2008 : 76)

1.1.2.2 Un critère moderne de la performance : la qualité

Selon BOERI (2003 : 20) : « la qualité est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les membres de l'entreprise pour améliorer :

- la qualité des produits et services ;
- la qualité de fonctionnement ;
- la qualité des objectifs en relation avec l'évolution de l'environnement ».

La qualité apparaît donc comme un ensemble de mécanismes, de processus, mis en œuvre afin de satisfaire des exigences (clients, internes, légales, normatives). La norme ISO 9000 (2005 :13) le dit dans sa définition de la qualité qu'il s'agit de : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

SELM (2010: 6): « William Edwards Deming a introduit le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) » dont le rôle est de permettre à l'entreprise d'améliorer sans cesse son système afin de produire de meilleurs résultats.

En plus des critères précédents, d'ordre général, qui concernent tous les services de l'entreprise, il existe des critères propres au SAI.

1.1.2.3 Le climat de travail

Il faut entendre par là l'environnement dans lequel se met en place la fonction d'audit interne. Quel que soit le type d'organisation à l'intérieure de laquelle les gens sont appelés à travailler, il est un aspect qui exerce une influence significative sur la façon dont les gens se sentent et s'engagent dans leur travail. Le SAI, pour être efficace a besoin que les différents partenaires (la Direction et le reste du personnel) soient édifiés sur le rôle qu'il a à jouer, mais également soient convaincues que cette démarche est faite pour le bien de tous. En d'autres termes, le climat ne doit pas être propice à la suspicion.

1.1.2.4 Le profil et la compétence de l'auditeur

Afin de remplir efficacement sa mission, l'auditeur se doit d'être compétent. Cette compétence. Cette compétence s'acquiert grâce à une formation professionnelle mais également par une expérience acquise à travers les missions. Selon : EBONDO (2006 :267) qui a emprunté aux normes de l'IIA (2004 :15) (annexe 1) « les auditeurs doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité ». Au savoir et au savoir-faire, il semble important d'adjoindre à la compétence de l'auditeur son savoir-être, c'est-à-dire les caractéristiques personnelles qui sont toutes aussi importantes pour le profil de l'auditeur.

1.1.2.5 L'expérience des auditeurs

L'audit interne est une activité qui se mène essentiellement sur le terrain. Comme toute discipline qui utilise les mêmes techniques (enquêtes, collecte d'informations ...) l'expérience acquise lors des missions influence fortement la performance individuelle des auditeurs et donc du SAI. A défaut d'expérience, l'auditeur doit s'imprégner du sujet à auditer. RENARD (2003 :50) : « la norme 1210 est sur ce point très claire, on doit prendre le temps d'apprendre ce que l'on audite si on ne le connaît pas déjà ». En d'autres termes, si l'on doit auditer une unité de production, l'auditeur doit avoir des compétences en la matière. Si jamais il n'en avait pas, il doit se faire aider par une compétence avérée dans le domaine (expert technique). Cependant, l'expérience du terrain comporte des risques à savoir :

- répétition de savoirs et techniques obsolètes ;
- ignorance des innovations et techniques nouvelles ;
- absence de fondements théoriques pour pouvoir développer et affiner la pratique.

C'est pourquoi la pratique doit nécessairement et de façon continue, être jumelée à la théorie.

1.1.2.6 Le contrôle qualité

Il s'agit de la norme 560 des pratiques professionnelles de l'IIA (quality assurance). Elle permet de vérifier que, la fonction d'audit interne, tel qu'elle est exercée, est conforme aux normes en vigueur. La dite norme stipule qu'il revient au Directeur de l'AI d'établir et de veiller au maintien d'un programme qualité pour évaluer le fonctionnement de l'AI. Ce contrôle qualité se fait en cycle. Il part de la planification à travers la mise en place du programme. Ensuite la réalisation dudit programme à travers les missions de contrôle, dont l'objectif est de constater les écarts ou non conformités et de mener des actions correctives et préventives.

1.1.3 Les composantes de la performance, ses dimensions et ses déterminants dans un SAI

Dans la section précédente, la performance à été définie comme un ensemble de critères complémentaires. Dans celle-ci nous mettrons en évidence dans les sections suivantes les différentes composantes de la performance. Plus loin et de façon spécifique, il s'agira des dimensions et les déterminants de la performance dans un SAI.

1.1.3.1 Les composantes de la performance

La performance globale d'une entreprise, d'un service ou de toute autre entité, est l'association de plusieurs mesures. En effet, mesurer la performance c'est connaître entre autres, les aspects organisationnel, humain, et stratégique.

1.1.3.1.1 Performance organisationnelle

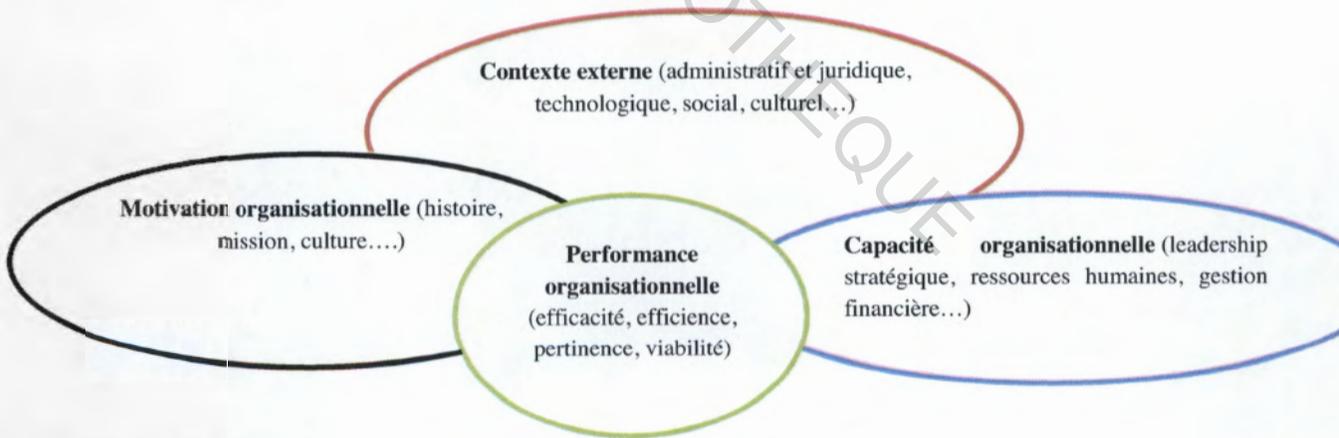
Selon LUSTHAUS (2003 : 152) : « les études consacrées au développement organisationnel traitent de la performance à quatre (4) niveaux :

- l'employé individuel (performance individuelle) ;

- l'équipe ou le petit groupe (performance de l'équipe) ;
- le programme (performance du programme) ;
- l'organisation (performance organisationnelle) ».

Pour lui, parler de performance organisationnelle revient à évoquer les entités représentatives qui composent le système (employé, groupe, programme, organisation). LUSTHAUS (2003 : 152) rajoute : « le concept de performance organisationnelle concerne donc les résultats globaux de l'organisation (résultats combinés pour la performance de l'individu, de l'équipe et du programme) ». On voit donc à partir de là que la performance organisationnelle doit être vue comme un ensemble, un tout que le service a mise en place pour atteindre ses objectifs. Ceci doit se faire par à une culture organisationnelle que le « top management » transmettrait aux différents services de l'entreprise. BANDURA (2002 : 705) reconnaît d'ailleurs l'importance d'une culture organisationnelle lorsqu'il affirme : « les pratiques organisationnelles affectent évidemment la qualité du travail et le niveau de performance organisationnelle ».

Figure 2 : Axes d'amélioration d'une performance organisationnelle



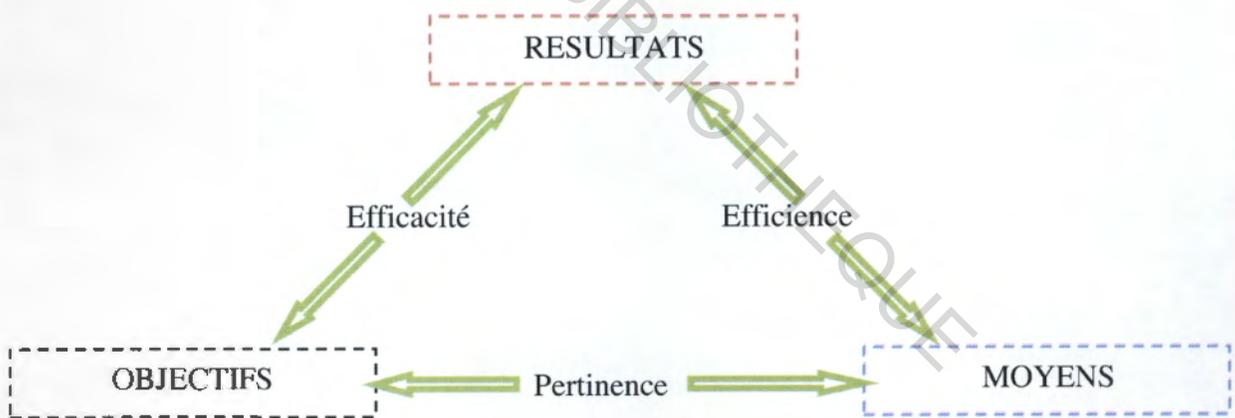
Source : LUSTHAUS (2003 : 54)

Dans ce schéma, LUSTHAUS présente des points focaux qui doivent constituer les axes sur lesquels l'organisme doit s'appuyer afin d'optimiser le rendement de son organisation.

1.1.3.1.2 Performance humaine

La performance humaine est celle qui concerne directement le personnel, ou plus précisément son rendement. On fait donc allusion en premier lieu au capital humain. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OECD) (1996 : 23) : « le capital humain est défini comme le savoir que les personnes acquièrent ou utilisent au cours de leur vie afin de produire des objets, des services ou des idées dans le contexte du marché ou hors de celui-ci ». En clair il s'agit du travail accompli par le personnel d'une entreprise. On sait dès à présent que la performance humaine concerne le personnel qui est à la base des résultats de toute entreprise. Il se pose donc la question des conditions de travail de ce personnel, c'est-à-dire l'état de la performance sociale.

Figure 3 : Le triangle magique de la performance sociale



Source : MARTORY & al. (2008 : 21)

Sur ce schéma, ce qui nous intéresse ce sont les moyens dont l'entreprise dispose pour atteindre les objectifs. L'enjeu d'une bonne performance humaine réside dans la prise en compte de l'aspect social dans l'allocation des ressources. Il ne doit pas s'agir de simples faits ponctuels, mais d'une politique déclinée par le Conseil d'Administration afin que dans tout projet soit pris en compte l'aspect social.

1.1.3.1.3 Performance stratégique

RIVAL (2008 : 57) : « la performance stratégique correspond à une volonté stratégique de long terme ainsi qu'à la création de la valeur pour les clients ». Pour RIVAL, la performance stratégique est d'abord une projection sur le long terme. C'est-à-dire une vision que les dirigeants ont pour l'entreprise. Afin de réaliser cette vision, l'entreprise doit se doter de moyens en rapport avec les objectifs qu'elle vise. MAGAKIAN (2007 : 84) : « la performance stratégique dépend alors de comment les hommes engagés dans l'action collective participent à l'acquisition, la concrétisation ou la transformation d'un avantage concurrentiel durable ». De cette affirmation, on retient que le but d'une performance stratégique est d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

1.1.3.2 Les déterminants de la performance dans un service d'audit interne

Il s'agit d'éléments sur lesquels se fonde la pratique de l'audit interne dans une entreprise. C'est-à-dire les éléments dont a besoin le service d'audit interne afin de mener à bien ses missions. On peut citer parmi les plus importants, la charte d'audit interne, la cartographie risques, le manuel de procédures, le programme d'audit, le planning d'audit.

1.1.3.2.1 La charte d'audit interne

Le premier déterminant concerne la fixation et la détermination des règles et pouvoirs de la fonction. Le document qui traduit ce premier déterminant est la charte de l'audit.

Selon TONYE (2003 : 28) la charte de l'audit interne est un document qui fixe : « le rôle, les pouvoirs, et les responsabilités assignés à cette fonction ». En d'autres termes, c'est le document fondateur de la fonction d'audit interne au sein d'une entreprise. Pour parvenir à jouer son rôle fondateur, RENARD (2003 : 133) précise les conditions à remplir :

- « le document doit être agréé et signé par la plus haute autorité de l'organisation ;
- il doit être distribué, et si possible commenté, à tous les futurs audités ;

- les références normatives, qui vont lui donner une autorité extérieure, doivent y figurer ;
- il doit être conçu dans une forme cohérente avec la culture et les habitudes de l'organisation ».

La charte a notamment la responsabilité de jeter les bases de l'indépendance de l'auditeur. BARBIER (1999 : 42) précise d'ailleurs que c'est la charte : « qui définira les modalités d'exercice de cette indépendance ». La question de l'indépendance du service d'audit par rapport à la Direction est un débat qui a toujours court dans les entreprises. Des solutions ont été proposées, notamment la création d'un comité d'audit directement relié au Conseil d'Administration et au responsable du service d'audit interne. Mais à regarder de près, l'existence d'un comité d'audit ne résout pas totalement le problème de l'indépendance. Plus précisément, le lien avec le comité d'audit n'efface pas celui qui existait bien avant avec la Direction.

1.1.3.2.2 La cartographie des risques

Le second déterminant porte sur l'identification et l'évaluation des risques. Il s'agit de recenser les risques qui peuvent affecter les objectifs de l'entreprise. Pour y parvenir les entreprises élaborent une cartographie des risques.

L'élaboration d'une cartographie des risques, ou du moins l'appropriation d'une cartographie déjà existante est une étape importante qui permet au service d'audit interne de déterminer les moyens à mettre en œuvre afin d'accomplir sa mission. Selon SALVIAC & al. (2008 :144), il s'agit d'un document complexe : « visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :

- une série de risques identifiés,
- leurs causes,
- leurs impacts,
- les leviers d'actions possibles,
- les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs ».

En clair, il s'agit d'un document qui doit recenser tous les risques encourus par l'organisation, leurs origines et leurs conséquences. Mais c'est surtout un outil de gestion préventive de

l'entreprise. C'est donc un document d'une importance capitale, et à ce titre il doit remplir un certain nombre d'objectifs. Pour SALVIAC & al. (2008 :145) : « la cartographie des risques doit permettre de :

- recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et les classer,
- identifier les risques critiques pour la mise en place de dispositifs de maîtrise adaptés,
- décrire le plus précisément possible les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée,
- intégrer l'analyse approfondie des processus et capitaliser l'expertise opérationnelle,
- adapter les actions de réduction des risques les plus efficaces,
- accompagner chaque décideur dans l'évaluation et la réduction de ses vulnérabilités significatives et majeures ».

Pour son élaboration, deux (2) étapes doivent être respectées. Selon GUILLON (2007 : 309) ces deux étapes sont :

- « une première phase d'inventaire des domaines et processus de l'entité étudiée, et de description des processus », c'est-à-dire voir le champ d'application de la future cartographie,
- « une deuxième phase comprenant trois points distincts : une identification et une formulation des principaux risques de chaque processus, de leurs causes essentielles de réalisation et des conséquences induites en cas de survenances, une cotation des événements (risque + cause = événement de risque) de risque en fréquence et en impact, une hiérarchisation des événements de risques ». Cette dernière phase est le gros du travail et c'est elle qui abouti à l'évaluation des conséquences des risques potentiels.

1.1.3.2.3 Le manuel de procédures

Le troisième déterminant concerne la mise en place des mesures de contrôle. Ce déterminant est matérialisé par le manuel de procédures.

Ce déterminant est un guide pour aider les entreprises et permet aussi de mieux cerner les règles à suivre pour une meilleure gestion. Il constitue le référentiel de travail des auditeurs internes dans leur mission. Il est la mémoire de l'entreprise concernant les pratiques de

l'entreprise, les méthodes de travail. RENARD (2003 : 119) précise que : «l'analyse de ce document en dira long sur les habitudes de travail et générera des observations visant à comparer, là comme ailleurs, règle et pratique.

Les procédures précisent :

- l'organisation mise en place pour traiter chaque type d'opérations,
- les étapes successives et logiques du traitement des opérations, de l'initiation à l'archivage,
- la responsabilité de chaque intervenant dans la chaîne de traitement,
- les mesures de contrôles à réaliser, ainsi que les moyens de s'assurer de leur réalisation.

1.1.3.2.4 Le programme d'audit

Le quatrième déterminant porte sur la programmation des activités d'audit pertinentes. Il est matérialisé à travers le programme d'audit.

L'audit n'est pas une inspection. Une fois les différents risques potentiels et avérés recensés, le service d'audit interne doit établir un programme d'audit, qui est la programmation de l'ensemble des missions que le service va effectuer durant une période déterminée. Donc, à tout moment, il doit exister un programme en cours de réalisation. Le programme doit être soumis à l'accord de la Direction. L'accord de la Direction sur le programme correspond également à l'accord sur les moyens à mettre en œuvre. RENARD (2003 : 134) l'affirme d'ailleurs dans son ouvrage : « l'accord de la Direction sur ce Plan est alors en même temps un accord sur les moyens à mettre en œuvre ». Le programme d'audit une fois établi débouche sur un plan de travail. Il s'agit pour chaque l'auditeur et pour chaque mission contenue dans le programme d'audit de détailler les activités qu'il mettra en œuvre afin d'atteindre les objectifs de sa mission.

1.1.3.2.5 Le planning d'audit

Il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas du plan mais plutôt d'un dérivé de ce dernier. Le planning est élaboré à partir de la première année du plan dont il retient les éléments. Selon RENARD (2010 :414), il n'est pas réalisé de façon hasardeuse. En effet il nécessite quatre (4) étapes pour être mis en place :

- connaître les périodes d'indisponibilité de chacun (congés, formations,...) ;
- construire les équipes d'audit à partir de ces données en affectant les auditeurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions ;
- obtenir l'accord des audités pour les périodes retenues pour les missions d'audit ;
- élaborer l'emploi du temps de chacun.

RENARD (2010 :415) ajoute que le document final obtenu permettra :

- « à chaque auditeur de prévoir et d'organiser son travail et ses déplacements ;
- Aux responsables d'AI d'insérer leur activité dans ce planning et de suivre l'avancement des travaux. »

1.1.3.4 Les dimensions de la performance d'un SAI

Dans le cadre de leurs travaux, CHAMBER & al. (1999 :18) affirment qu'il existe trois (3) dimensions de performance pour le SAI. Il s'agit de :

- la dimension relative aux ressources ;
- la dimension relative aux résultats de l'AI ;
- la dimension relative aux activités du SAI.

1.1.3.4.1 La dimension relative aux ressources

Cette dimension porte sur les éléments sur lesquels s'appuie le SAI pour mener à bien sa mission. Il s'agit d'éléments financiers (le budget), et d'élément matériel (moyens matériels).

- Le budget

C'est l'aspect financier des ressources du SAI. Il est déterminé à partir du plan d'audit, donc conformément aux missions planifiées, et approuvé par la Direction Générale. Son élaboration prend en compte un certain nombre d'éléments :

- les effectifs et leurs variations, donc le budget rémunérations et charges de l'AI ;
- la formation professionnelle à dispenser aux auditeurs ;
- les frais de déplacement qui vont être fonction des endroits où vont se dérouler les audits prévus.

Le budget est donc relativement simple à établir d'autant plus que les SAI ne comportent que rarement des dizaines de personnes. Le plus important est de s'assurer que le budget voté couvre tous les besoins du plan d'audit.

- Les moyens matériels

Le principal moyen matériel dont a besoin l'auditeur est l'outil informatique (à ne pas confondre avec l'audit informatique). Il est clairement venu révolutionner la pratique, permettant ainsi aux auditeurs de travailler dans de meilleures conditions. L'outil informatique est principalement utilisé pour quatre usages d'après RENARD (2010 :428):

- l'assistance à la méthodologie ;
- la gestion du SAI
- l'utilisation de logiciel d'audit ;
- le courrier électronique.

- Quelques indicateurs pour cette dimension

- Part de chaque membre du SAI dans le budget :

Budget / Effectif du SAI

Il permet la comparaison du budget dépensé par rapport à l'effectif et de connaître en moyenne qu'elle est le traitement d'un auditeur sur période donnée.

- Coût horaire d'une mission d'AI

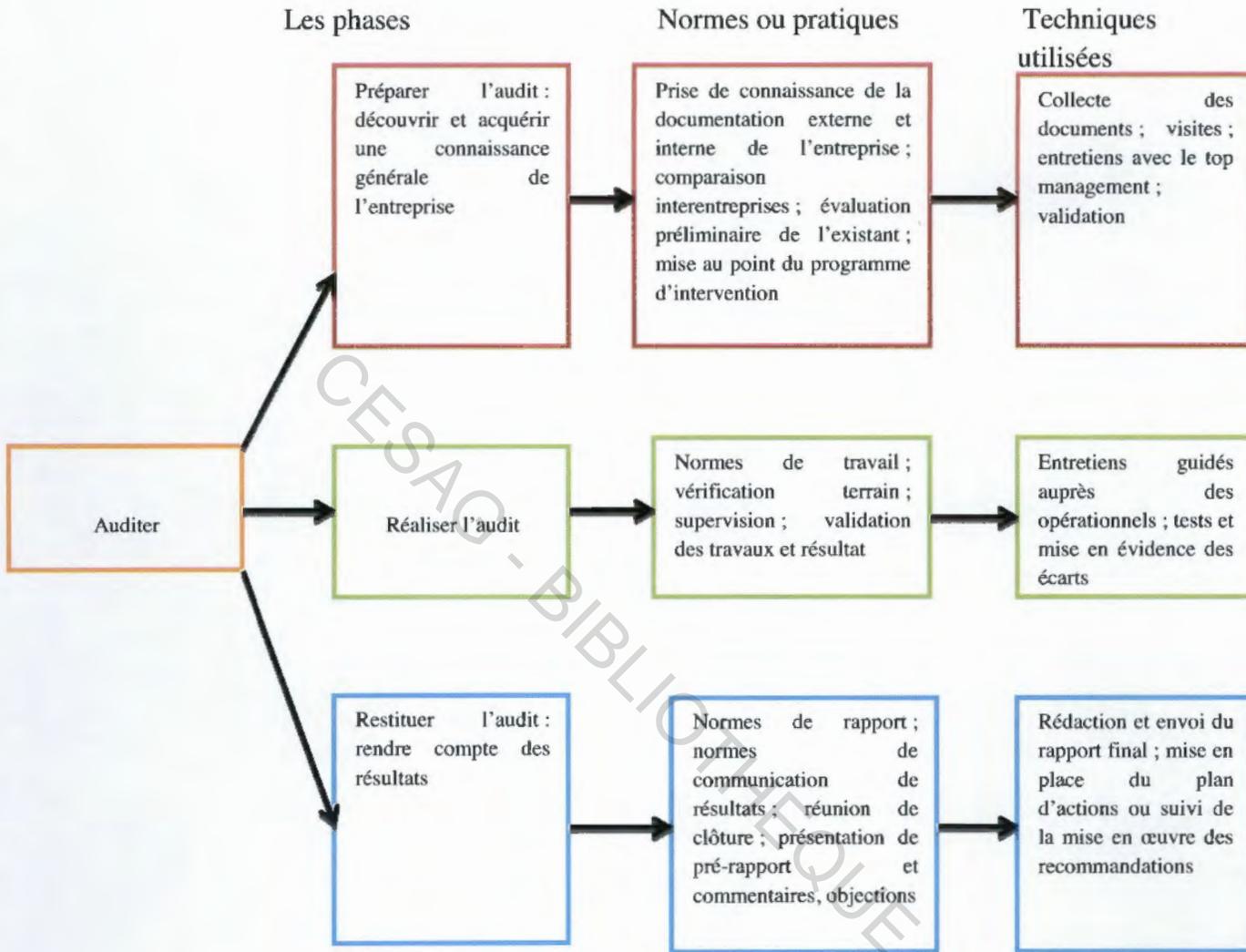
Budget d'une mission d'AI / Nombre d'heures d'une mission d'AI

Il permet au responsable de connaître l'impact de chaque mission sur le budget. Ce ratio donne aussi la possibilité d'évaluer l'impact d'un rallongement de la mission.

1.1.3.4.2 La dimension relative à l'activité du SAI

Cette dimension intitulée ainsi parce qu'elle permet d'apprécier l'efficacité du service à travers la prise en compte de l'ensemble des activités internes dans le plan d'audit de même que les innovations et les améliorations apportées au service pendant ses missions. L'activité du SAI consistant essentiellement à faire des missions, la dimension portera donc sur les trois (3) phases d'une mission d'audit.

Figure 4: les trois phases de l'audit



Source : BERTIN (2007 :39)

Une mission d'audit se prépare, mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu un ordre de mission lui donnant mandat d'effectuer la mission. Comme le montre le schéma ci-dessus, la mission se fait en trois (3) phases : la préparation (prise de connaissance de la documentation, évaluation préliminaire, programme d'intervention) ; la réalisation (normes de travail, vérifications sur le terrain, comparaison des faits aux normes, validation des travaux et résultats) ; présentation du rapport de la mission aux audités.

Quelques indicateurs

- Temps consacré aux travaux d'audit : mesure le temps écoulé entre le début d'une mission et sa fin afin de le comparer avec les bonnes pratiques.

- Taux de réalisation des missions :

Nombre de missions réalisées/nombre de missions inscrites dans le plan

Il permet de mesurer le niveau de réalisation du plan d'audit afin de le rapporter au temps.

- **Nombre de missions imprévues/Nombre de missions**

Il permet de mesurer l'exhaustivité et la qualité du plan d'audit.

1.1.3.4.3 La dimension relative aux résultats

C'est la dimension qui débute après toute intervention du SAI dans une entité. Elle suit les analyses et interprétations sur le terrain et est traduite par la rédaction d'un rapport. Ledit rapport comporte, outre les constats faits par le SAI, des points susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée (recommandations). C'est la mise en œuvre de ses points à travers un plan d'actions, mais surtout leur efficacité qui montrera que le SAI a atteint son objectif dans le cadre de sa mission.

Quelques indicateurs

- Taux d'acceptation des recommandations

Recommandations acceptées / Total recommandations

Mesure de degré de prise en compte des travaux du SAI par la Direction.

- Taux de mise en œuvre des recommandations et délai de mise en œuvre

Recommandations mise en œuvre / Recommandations acceptées

Traduit la volonté de la Direction de remédier aux manquements constatés.

1.2 L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance permet de savoir à quel niveau se situe l'entreprise par rapport à ses objectifs. Dans la section précédente nous avons développé le concept de performance, dans celle-ci nous nous pencherons sur son évaluation.

1.2.1 Définition du concept d'évaluation

L'évaluation de la performance mesure les résultats d'une activité, d'un projet, d'un service. De façon indirecte on pourrait dire qu'il s'agit de mesurer la compétence du personnel ayant la charge de cette activité. Dans leur définition, PERETTI & al. (2001 : 304) vont dans ce sens quand ils affirment : « l'évaluation de la performance consiste à un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation ». Il apparaît donc que c'est faire preuve de diplomatie ou de tact professionnel que de refuser d'admettre que le personnel fait partie des cibles d'une évaluation.

1.2.2 Intérêt de l'évaluation

L'évaluation de la performance a souvent été associée au contrôle que l'employeur peut exercer sur ses salariés. Pourtant ce n'est pas le cas. L'évaluation répond à des intérêts communs et beaucoup plus orientés entreprise, donc pour le bien de toute l'organisation. Selon SEKIOU & al. (2001 :305) l'intérêt d'une évaluation se retrouve à trois (3) niveaux :

- au plan économique. La pression du marché exige une qualité de produit et une productivité élevée afin que l'organisation soit rentable ;
- au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en place dans les organisations ;
- besoin humain. Etre remarqué grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail.

1.2.3 Evaluer : comment ?

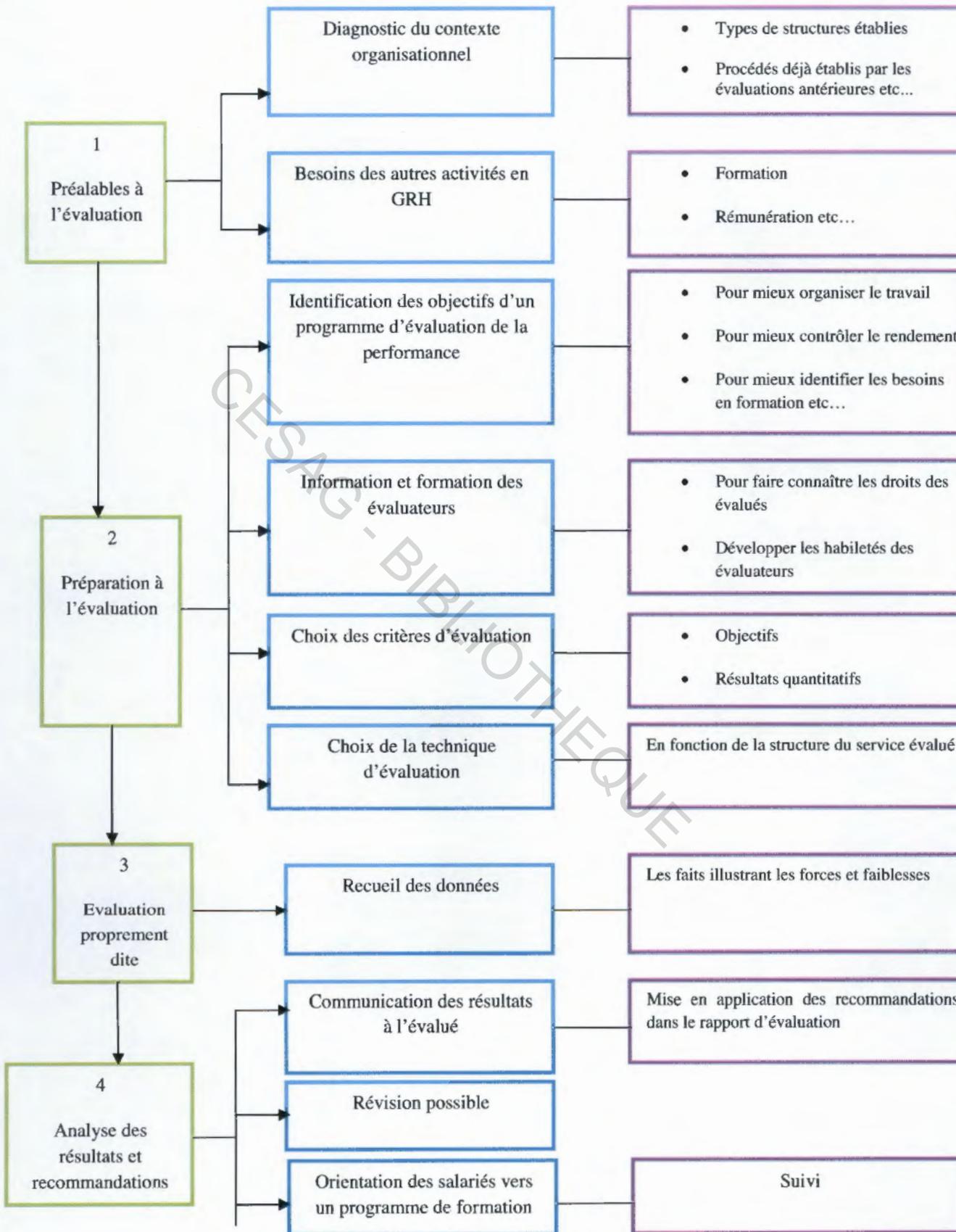
On distingue plusieurs démarches d'évaluation de la performance. Parmi ces dernières on trouve celle de PERETTI, de BESCOS & MENDOZA , et de LONNING.

1.2.3.1 La démarche de PERETTI

PERETTI explique la manière dont le processus de l'évaluation de la performance fonctionne. Ainsi pour mieux comprendre ce processus l'auteur a tenu à le scinder en 3 (trois) parties. Il s'agit :

- des préalables à l'évaluation ;
- de la préparation à l'évaluation ;
- de l'évaluation proprement dite ;
- analyse des résultats et recommandations.

Figure 5 : Processus de l'évaluation de la performance



Source : PERETTI & al (2001 : 310)

1.2.3.1.1 Les préalables

Les préalables concernent essentiellement l'environnement dans lequel l'évaluateur va évoluer. Il s'agit de l'aspect organisationnel (organigramme, structure du service, répartition des tâches, etc...), et de l'aspect ressources humaines. Pour ce qui est de ce dernier aspect, l'évaluateur doit s'imprégner de tout ce qui touche au personnel à qui il s'adressera. A ce sujet, PERETTI & al. (2001 : 309) pensent qu'il est important cette évaluation tienne compte des liens directs entre salariés et clients internes comme externes et de l'ensemble des caractéristiques de l'organisation, entre autres le style de gestion appliquée, le nombre de catégories professionnelles en présence, la façon dont la supervision s'exerce etc....

1.2.3.1.2 Préparation à l'évaluation

Après avoir apprécié le contexte dans lequel se déroulera l'évaluation, l'évaluateur doit jeter les bases de son travail. Il s'agit de quatre (4) axes.

- Le premier axe est de déterminer les objectifs de l'évaluation. En ce qui concerne notre étude, il s'agit d'évaluer la performance d'un service, c'est-à-dire de connaître le rendement du service au sein de l'organisation.
- Le second axe c'est le choix des critères d'évaluation. Il s'agira de déterminer quels éléments ou encore quels indicateurs feront l'objet de l'attention de l'évaluateur
- Le troisième axe concerne le choix de la technique d'évaluation. La technique d'évaluation dépend des critères choisis et de la structure du service ou de l'organisation.
- Le quatrième axe c'est la communication. Cette communication est justifiée par un souci d'équité dans l'information. L'évalué doit connaître les règles du jeu, sinon on joue alors qu'une des parties ignore les règles ».

1.2.3.1.3 Evaluation proprement dite

Le déroulement de l'évaluation se fait essentiellement par le recueillement des informations. Ce dernier dépend de la technique employée par l'évaluateur. Il peut s'agir de l'observation, de l'entretien (questionnaire ou guide d'entretien), de la revue documentaire.

1.2.3.1.4 Analyse des résultats et recommandations

L'analyse des résultats consiste à déterminer l'impact que les informations recueillies ont sur les objectifs de l'évaluation. Une fois que les analyses ont été faites, les résultats sont présentés à l'évalué pour une validation commune afin qu'ils figurent dans le rapport final. A ce niveau, il s'agit pour l'évaluateur de donner la possibilité à l'évalué d'apporter de nouveaux éléments si jamais il n'était pas d'accord avec les conclusions du travail. Une fois les analyses validées, il est important que les recommandations soient faites par les deux parties afin que l'on n'aboutisse pas à des recommandations irréalistes et irréalisables.

1.2.3.2 LA démarche de BESCOS et MENDOZA

Le système de mesure de la performance selon BESCOS et MENDOZA (1996) se composent de :

- La fixation des objectifs ;
- La mesure des résultats ;
- Le système de sanction.

1.2.3.2.1 La fixation des objectifs

La fixation des objectifs à atteindre est le préalable à la poursuite de la mesure de la performance. (BESCOS & MENDOZA, 1996).

VOYER (1999) ne dit pas autre chose, quand il ajoute que la progression vers les objectifs est fondamentale à tout système organisationnel ou l'on veut baliser, suivre et évaluer la mesure de la performance.

Les auteurs ci-dessous qui préconisent en amont de leur système d'évaluation de la performance, l'existence d'un référentiel constitué d'objectifs globaux, n'entrent pas vraiment dans les détails de ces objectifs. DEMEESTERE & al. (1997) avancent que le système de la mesure des performances dépend des orientations stratégiques retenues, il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre.

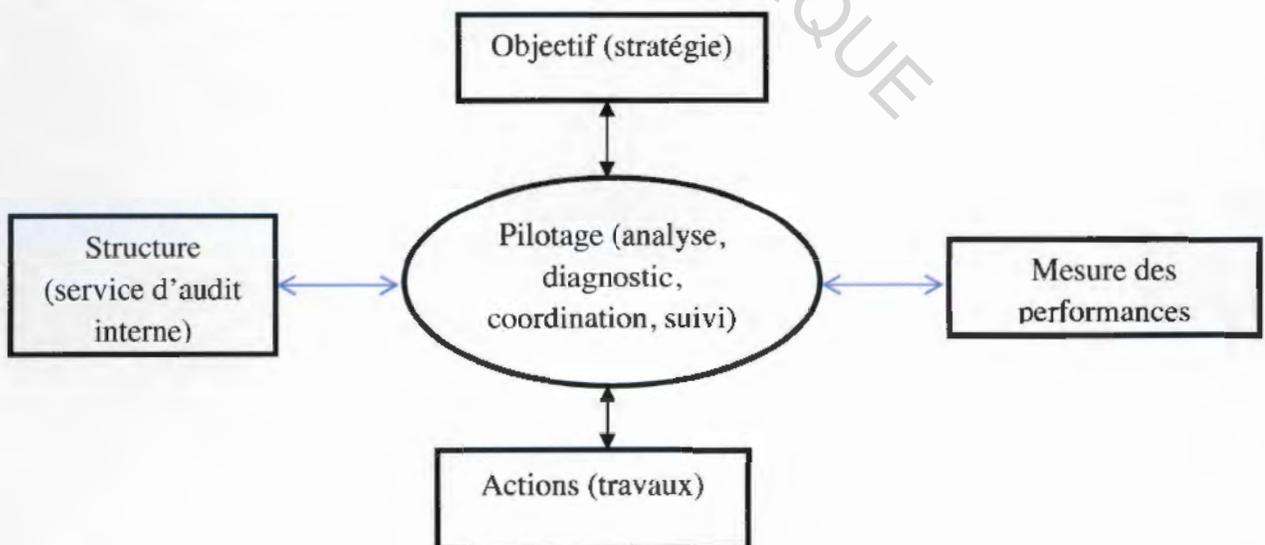
Dans ce sens, la mesure des performances est un moyen de déclinaison des objectifs en activités, en travaux et en résultats. C'est ainsi que la mesure de la performance montre :

- comment les objectifs préalablement fixés sont réalisés en action concrètes ;
- le niveau de réalisation de ces objectifs.

De plus, cette mesure permet :

- l'évaluation de « ce qui reste à faire » ;
- « d'aller vers » la réalisation certaine des objectifs ;
- de corriger les déviations constatées dans le déroulement du plan d'action, c'est-à-dire d'améliorer les performances ;
- d'assurer la qualité du système de mesure.

Figure 6 : Déclinaison objectifs-mesure de performance-activités



Sources : Adaptation de DEMEESTERE & al. (1997 : 13)

Une fois les objectifs définis, l'on cherche les moyens pour les atteindre et les outils pour mesurer les résultats qui en découlent.

C'est en cela qu'une planification économique et financière est importante. Comme l'indique NAULLAU & al. (2001 : 20), elle concerne l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des plans opérationnels. Cette phase permet la mise en cohérence des niveaux de performances économiques et opérationnelles attendues des différentes entités ou processus.

1.2.3.2.2 La mesure des résultats

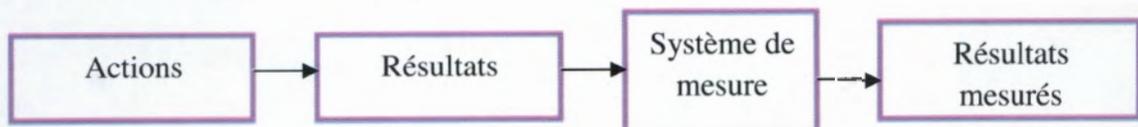
La mesure des résultats succède à la définition des objectifs. Elle permet de structurer les objectifs suivants des dimensions ou des variables clés de la performance afin de prendre en compte la majorité de ses aspects.

Pour BESCOS & al. (1997 : 22) la construction du système de mesure suppose une réflexion sur les facteurs clés de la gestion exprimés sous forme de variables parmi lesquelles on distingue :

- les variables de commande sur lesquelles l'entreprise peut agir (par exemple : prix, sous-traitance, investissement en Recherche et Développement, etc...);
- les variables d'état qui caractérisent la situation (l'état) du système étudié.

Ces variables sont par exemple le niveau d'activité, les marges, les délais de service, le niveau de risque, etc. Elles dépendent à la fois des variables de commande, donc des choix effectués, et de variables exogènes (taux d'inflation, taux de change, salaire horaire minimum, données climatiques, cours d'une matière premières, etc.)

Figure 7: L'architecture du système de mesure



Sources : BESCOS & al. (1997 : 23)

La mesure des résultats ne doit rester sans effet car elle s'appuie sur des sanctions (BESCOS & MENDOZA, 1996) ; (MALO et MATHE, 2000).

1.2.3.2.3 Le système de sanction

La sanction vient récompenser les acteurs selon leur performance. Le système de sanction doit être défini, négocié, et accepté par tous les acteurs en présence. C'est pourquoi VOYER (2000 : 159) ajoute que : « suivre une approche participative et formative est la seule façon d'assurer, par les gestionnaires, une appropriation et une utilisation adéquate d'un système qu'ils se sont donné et un partage des perspectives des concepts et langage commune ».

La sanction est de deux (2) natures :

- la sanction positive dans le cas d'atteinte des objectifs ;
- la sanction négative dans le cas contraire.

Tableau 1: Tableau des sanctions

acteurs sanctions	Évalué	Service d'audit Interne
Positive	<ul style="list-style-type: none"> • Identité professionnelle • Reconnaissance • Evolution de carrière • Rémunération attrayante 	<ul style="list-style-type: none"> • Image positive • Valorisation • Confiance des parties prenantes
Négative	<ul style="list-style-type: none"> • Avertissement/ blâme • Mise à pied • Mutation • Rétrograde • Licenciement 	<ul style="list-style-type: none"> • Image négative • Perte de crédibilité

Sources : Adaptation de GIRAUD & al. (2002) et SELMER (2003)

1.2.3.3 La démarche de LONNING

LONNING & al. (2003 : 97) quant à eux, listent quatre (4) étapes pouvant constituer le système de mesure de la performance. Il s'agit de :

- la planification stratégique ;
- la planification budgétaire ;
- le suivi de la performance ;
- le choix d'un référentiel.

Les deux (2) premières étapes ayant été abordées dans la démarche de BESCOS & al, nous développerons les deux (2) dernières étapes.

1.2.3.3.1 Le suivi de la performance

Dans le cadre du suivi de la performance, LONNING & al. (2003 : 147) préconisent plusieurs outils dont des indicateurs de mesure de la performance dans la perspective de leur intégration à des tableaux de bord. Ils distinguent à cet effet, deux (2) types d'indicateurs :

- les indicateurs portant sur les objectifs : qui doivent renseigner sur l'évolution vers les objectifs quel que soit leur nombre ;
- les indicateurs portant sur les plans et les variables d'actions qui doivent pouvoir répondre à la question « a-t-on fait quelque chose ? » relative au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions et ensuite à la question « cela a-t-il servi à quelque chose ? » qui se rapporte plutôt à la situation de la variable concernée.

1.2.3.3.2 Le choix du référentiel

Un indicateur chiffré sans base de comparaison ne sert à rien car il est impossible de l'interpréter. A ce titre d'exemple de référentiel, ils citent : le budget, les objectifs, la concurrence (performance relative), l'année précédente ou une période précédente de référence.

CONCLUSION

Nous venons de présenter le concept de performance, qui est une notion dont les entreprises doivent s'imprégner afin d'être plus rentable. Cette notion doit être intégrée à tous les niveaux de l'organisation, tous les services : de haut en bas afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de bas en haut afin de communiquer sur l'état d'avancement vers les objectifs, et de façon latérale pour la coopération entre les différentes entités.

Nous avons également vu que la performance n'était pas une notion facilement perceptible, et qu'il fallait l'évaluer afin de connaître ce qu'il en était dans un service, une entité. A ce titre, nous avons vu trois (3) démarches proposées par différents auteurs. Il ressort que l'évaluation telle que nous l'avons présentée est une procédure dont le but est de recueillir un ensemble d'informations qui concourront à l'atteinte des objectifs assignés à l'évaluateur.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : Notions et éléments fondamentaux de l'audit interne

L'audit interne est une notion assez complexe, peu ou mal connue par le public. Il s'agit d'un outil de gestion qui a des spécificités et des caractéristiques. Ce sont ces spécificités qui font de lui une fonction indispensable au sein des organisations.

2.1 Définition de l'audit interne

Plusieurs auteurs se sont essayés à une définition de l'audit interne. Parmi ces derniers nous avons EBONDO (2006 :123), qui a emprunté la définition officielle de l'IIA, qui définit l'audit interne comme étant « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, qui lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée ». Cette définition est également celle de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne).

En dehors des auteurs classiques tel que vu plus haut, des institutions se sont aussi penchées sur cette définition. Ainsi, la définition de la Commission Bancaire de l'UEMOA (2011 : 4) se base particulièrement sur « la vérification , en s'appuyant sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs, la conformité des procédures aux dispositions régissant l'activité, le respect de ces procédures, les modèles et dispositifs de suivi des différents risques, les procédures internes d'évaluation de l'adéquation des fonds propres, la fiabilité de l'information financière ,le respect des délais de reporting interne et externe, la fiabilité et la sécurité du système d'information, l'organisation des services ainsi que la mise en œuvre des recommandations précédemment faites par lui-même, la Commission Bancaire et les auditeurs externes, y compris les commissaires aux comptes ».

2.2 Objectifs et champ d'application de l'audit interne

Dans un premier temps nous mettrons en évidence le but de l'audit et ensuite nous parlerons de son champ d'application.

2.2.1 Les objectifs de l'audit interne

Selon LAROSE (2010 : 108) : « l'audit interne est une fonction indépendante dont l'objectif est d'examiner et d'évaluer les activités d'une organisation. L'audit interne vise à assister les membres d'une organisation dans l'exercice de leurs responsabilités ».

A travers cette affirmation à laquelle se joint celle de BOUTTE (2006 :255), il ressort que les objectifs de l'audit interne se situent à plusieurs niveaux.

Au niveau général:

- par l'examen et l'évaluation des activités, l'audit interne permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses processus ;
- par l'assistance aux responsables, l'audit interne devient un outil mis à leur disposition afin de mener à bien leur mission.

A un niveau plus spécifique il s'agit:

- de la description et de la compréhension du système par les responsables ;
- de l'évaluation en fonction d'un référentiel diagnostique c'est-à-dire de l'ensemble des critères explicites et implicites ;
- de l'explication afin que les responsables puissent analyser et expliquer le fonctionnement décrit et évalué ;
- de la prise de conscience des enjeux par les responsables ;
- de se mettre en action afin de réduire les vulnérabilités.

2.2.2 Le champ d'application de l'audit interne

L'élargissement de la notion d'audit interne s'est effectué de façon concomitante de l'élargissement de ses domaines d'interventions. Cet élargissement s'est fait au niveau horizontal et au niveau vertical.

Au niveau horizontal l'audit a pénétré toutes les organisations publiques et privées, les associations, les petites et moyennes entreprises.

Au niveau vertical, le champ d'application et d'intervention de l'audit a été élargis comme le mentionne HOBSONS (2006 : 81) en affirmant qu' : « autrefois cantonné à l'audit financier et comptable, le métier d'auditeur interne s'est élargi à tous les domaines de l'entreprise (informatique, sécurité, risques client etc...) ».

Durant son passage dans les différents domaines faisant l'objet d'un audit, l'auditeur interne sera chargé de faire :

- l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne : AMBLARD (2003 : 121) définit le contrôle interne « comme un dispositif permanent comportant des aspects formels et informels (ou visibles et invisibles) qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités ». L'auditeur lors de son travail doit s'assurer que les différents responsables respectent ces dispositifs, mais également, il devra vérifier que les dispositifs existant sont encore en adéquation avec les objectifs que l'entreprise veut atteindre.

- le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure du risque : LARKECHE (2011:13) définit le risque comme étant : « la combinaison d'une probabilité d'occurrence d'un évènement accidentel et de la gravité des conséquences potentielles ». En d'autres termes le risque est la conséquence d'un ensemble d'évènements dont la survenance n'est pas maîtrisée par l'entreprise. Il faut noter que le risk management fait aussi partie du domaine d'application de l'audit interne. A ce titre et selon le département de recherche de l'Université Paris Sud (2008 : 14) le « risk manager » doit voir : « comment parvenir à maîtriser les situations à risques, comment éviter la survenance des situations douloureuses ou d'en réduire les conséquences dommageables, comment prévoir, anticiper, évaluer, hiérarchiser les informations pour être capable de prendre des décisions dans un univers à risque ».

- le contrôle de moyens de sauvegarde des actifs : il s'agit essentiellement du contrôle des dispositifs anti-fraude. OUANICHE (2009 : 25) qui a repris la définition de l'IFAC (International Federation Accountants), la fraude est : « un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal ». Le rôle des auditeurs internes n'est pas très précis en matière de fraude. Selon GAYRAUD & al (2010 : 72) : « seuls 20% des cas de fraudes sont détectés par les auditeurs ». Dans leur ouvrage, GAYRAUD & al (2010 : 73) montrent donc la nécessité de compléter la définition de l'IIA avec celle de l'European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) qui a spécifiquement ajouté aux missions de l'auditeur l'identification et la détection des cas de fraude.

2.3 Les normes et l'organisation qui régissent l'AI

L'AI est une profession réglementée et à ce titre elle est encadrée par un certain nombre de normes. De ces normes découle l'organisation spécifique d'un SAI.

2.3.1 Les normes qui régissent l'AI

L'audit interne répond à une organisation particulière et à un ensemble de normes qui le régissent. Il est nécessaire de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. L'IIA a dressé une liste de normes régissant l'activité de l'audit interne. L'objet de ces normes est:

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations ».

Les Normes sont des principes obligatoires constitués de déclaration sur les opérations fondamentales pour la pratique de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Ces normes sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel. Les normes se composent des Normes de qualifications, des Normes de fonctionnement et des Normes de mises en œuvre.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Il faut aussi noter que les normes de qualifications et de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

Les Normes de mise en œuvre quant à elles précisent les Normes de qualifications et de fonctionnement en indiquant les exigences dans les activités d'assurance ou de conseil. Elles sont caractérisées par la présence de la lettre « A » ou « C » après le nombre de la norme.

Vous trouverez en annexe 1 le document de l'IIA portant sur ces normes.

2.3.2 L'organisation du SAI

RENARD (375 : 2010) nous apprend que l'organisation du SAI, plus précisément son rattachement, a évolué au fil des années. Il a été successivement observé les dispositions suivantes :

- rattachement au chef comptable ;
- rattachement à la Direction financière ;
- rattachement à la Direction Générale ;
- rattachement au Comité d'Audit (spécificité anglo-saxonne).

Selon que nous soyons dans une grande entreprise ou une petite entreprise (PME) l'organisation du SAI peut varier.

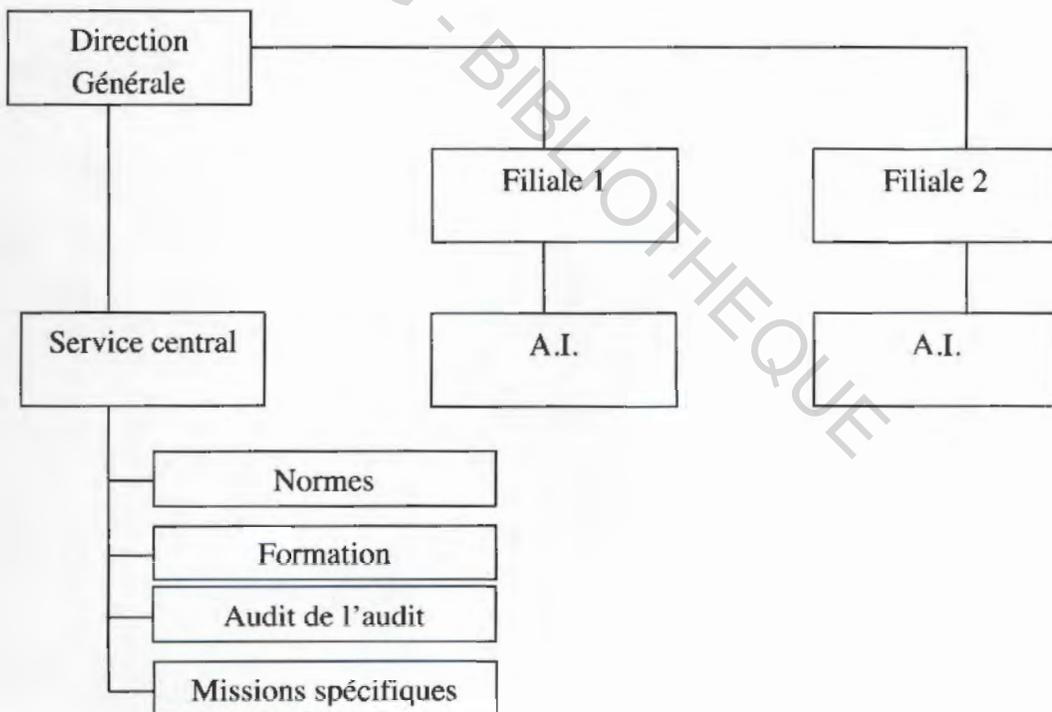
En effet, l'AI d'une PME ne peut être organisé de la même manière que celui d'un grand groupe (différence d'effectif). RENARD (376 : 2010) nous informe que l'effectif varie : « de

une (1) à trois (3) personnes dans le premier cas (PME), de vingt (20) à cent (100) dans le second cas (grande entreprise). »

De même, on observera un audit centralisé dans les petites organisations et un audit décentralisé dans les grands groupes. On dira qu'un audit est centralisé lorsque tous les auditeurs internes seront regroupés au sein d'une même équipe au siège social. A l'inverse, l'audit sera dit décentralisé lorsqu'on constituera autant d'équipes d'AI que d'unités autonomes.

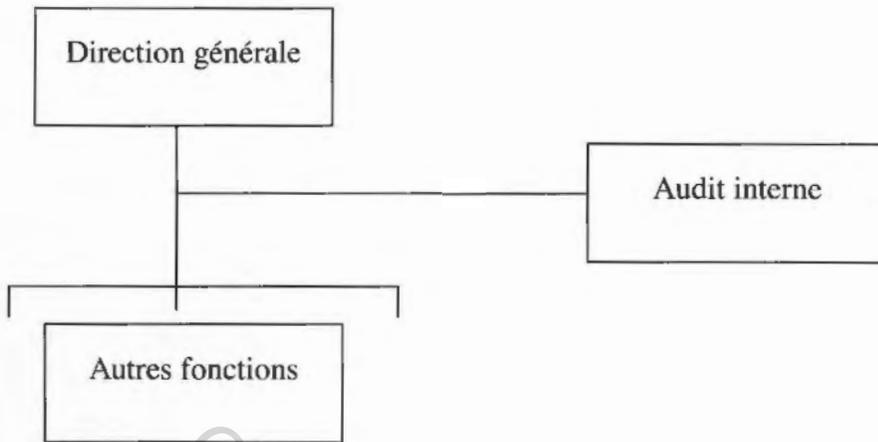
L'organisation du SAI est également fonction de la structure qui l'accueille. Cette dernière est fonction de la taille de l'entreprise. On peut donc évoluer d'une structure simple vers des structures beaucoup plus élaborées.

Figure 8 : structure grande organisation



Source : RENARD (381 : 2010)

Figure 9: structure moyenne organisation



Source : RENARD (384 : 2010)

CONCLUSION

Tout au long de ce chapitre nous avons essayé de lever la complexité qui entoure le concept d'audit interne. Nous avons démontré que l'AI est une activité essentielle à l'entreprise qui lui apporte une valeur ajoutée certaine. L'AI est également une fonction normalisée notamment au niveau international grâce à l'IIA (Institute of Internal Auditors) qui a édité un certain nombre de normes devant encadrer la pratique de l'audit interne. Il est donc important pour toute entreprise désireuse de se doter de cette fonction de s'imprégner des dites normes.

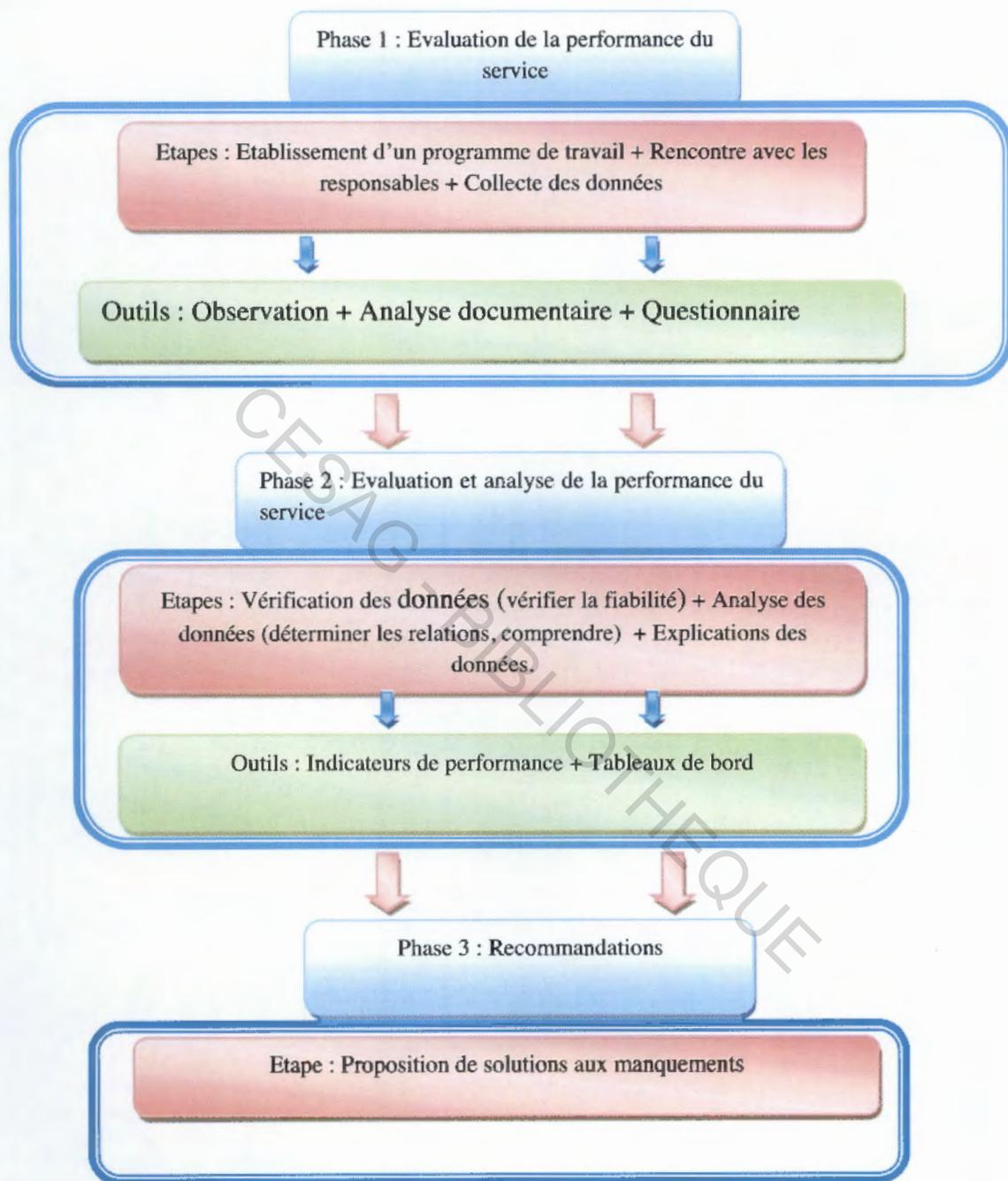
CHAPITRE 3: Méthodologie de recherche (modèle d'analyse et explication du modèle d'analyse)

La méthodologie de recherche constitue le résumé de littérature et de la démarche de collecte et d'analyse des données nécessaires à la finalisation des objectifs visés. Cette méthodologie de recherche est aussi une étape de notre travail qui permettra la démarche que nous comptons entreprendre pour passer de la partie théorique à la partie pratique.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse de notre travail se présente sous forme de figures exprimant les différentes étapes de notre travail.

Figure 10 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2 Techniques de collecte des données

Le choix des outils de collecte de données a été fait en fonction du modèle d'analyse.

3.2.1 L'observation

Cette technique nous permet de recueillir les informations sans solliciter l'évalué de façon concrète. En effet, il s'agit pour nous d'être présent afin de voir le comportement de l'évalué en situation de travail, observer les pratiques en vigueur, mais également de vérifier l'effectivité de la collaboration entre les différents services. En outre, pour que cette technique soit un succès, l'évaluateur doit pouvoir être « neutre ». En effet il doit se garder de tout parti pris et se contenter juste de reporter ce qu'il observe. L'observation portera sur les méthodes de travail des auditeurs, leur comportement en situation professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les rapports de travail entre les différents auditeurs. A noter également que l'évaluateur peut avoir deux postures : celle de l'observateur participant et celle de l'observateur non participant. En tant qu'observateur participant il doit participer à la vie de l'organisation comme un salarié à part entière et ainsi faire des évalués des « collègues » de travail. Cette posture comporte toutefois le risque de ne pas reporter fidèlement les faits observés car ayant tissé des liens avec les évalués. En tant qu'observateur non participant il sera comme un stagiaire chargé de mener une étude et donc prendra bien soin de garder les distances avec l'évalué.

3.2.2 L'entretien

C'est une technique de recueil de l'information qui se réalise en procédant à un face à face avec les différents chefs de département de la banque en question. Nous opterons soit pour un entretien individuel soit pour un entretien collectif, le tout est de récolter le maximum d'informations possible afin de mieux connaître la structure de la banque, la culture d'entreprise qui y règne et ensuite l'opinion des auditeurs par rapport à leur service d'audit. Cette technique nous permettra d'avoir les interlocuteurs juste en face de nous, afin qu'ils

nous parlent sans détour et de façon sincère. Nous utiliserons des guides d'entretien qui seront administrés au responsable du SAI et mais également aux auditeurs.

3.2.3 L'analyse documentaire

Nous procéderons ici à la consultation des documents nécessaires susceptibles de nous aider dans notre travail. La consultation de ces documents nous permettra de bien comprendre le fonctionnement du service d'audit et de savoir qu'il est documenté de façon adéquate. Les différents documents à analyser sont les suivants :

- le manuel de procédure de l'audit ;
- la cartographie des risques ;

CONCLUSION

Nous avons présenté dans cette partie notre méthodologie de recherche qui nous permet d'identifier les différentes étapes de l'évaluation de la performance du service d'audit interne de la BOA-SENEGAL. Notre travail sur cette méthodologie s'est déroulé en deux parties à savoir d'une part la présentation du modèle du modèle d'analyse sous forme de figure schématique et d'autre part l'explication de ce modèle d'analyse afin de permettre une bonne compréhension de notre démarche méthodologique.

Conclusion partie 1

Tout au long de cette partie, nous avons travaillé avec les écrits des auteurs sur notre thème. Nous retenons que l'audit interne est une fonction transversale dans l'entreprise. Transversale parce qu'elle s'applique à tous les niveaux de l'organisation sans distinction d'activité, de secteur ou de hiérarchie. Il s'agit d'une fonction destinée à apporter à l'entreprise une valeur ajoutée dans sa gestion, notamment en prévenant les risques, en les évaluant, et en mettant en place des procédures destinées à éloigner l'organisation de ces risques. La revue de la littérature sur l'audit interne nous a également permis de voir que cette fonction stratégique de l'entreprise est encadrée au niveau international par des normes. Ces normes sont relatives d'une part, à la personne de l'auditeur interne (normes de qualification) et d'autre part à la mission d'audit interne (normes de fonctionnement). Chaque norme, de qualification et de fonctionnement, est rejointe par une norme de mise en œuvre. En outre, dans cette partie, nous avons également étudié le concept de performance. Des différentes définitions des auteurs, nous pouvons dire que la performance se définit par trois critères à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'économie. C'est à partir de ces critères que la direction procède à l'état des lieux de la performance au sein de l'organisation notamment dans les différents services.

PARTIE 2 :

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU
SERVICE D'AUDIT INTERNE DE LA BOA-
SENEGAL**

Introduction partie 2

Notre cadre théorique ainsi achevé, nous allons aborder à présent dans cette deuxième partie, le cadre pratique qui portera sur l'évaluation de la performance du SAI de la BOA-SENEGAL.

Cette partie nous permettra de mettre en pratique les aspects théoriques développés plus haut, notamment l'audit interne, la performance et l'évaluation. Elle consistera concrètement dans un premier temps à présenter la BOA-SENEGAL à travers son organisation, son fonctionnement, à mettre en exergue les différentes activités effectuées par la banque. Ensuite nous présenterons le SAI de la BOA-Sénégal et son fonctionnement. Pour finir nous analyserons les informations recueillies lors de notre séjour en entreprise et nous proposerons des recommandations.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : Présentation de la Bank Of Africa

L'objectif de ce chapitre est de faire la présentation de la société qui nous a accueillis pour notre stage de fin d'étude. Le but est de présenter le BOA-SENEGAL en tant que structure organisationnelle avec son mode de fonctionnement, mais aussi de présenter les faits marquants de la banque.

4.1 Présentation de la BOA-SENEGAL

La BOA-SENEGAL est une structure multirégionale dont le siège est situé à Cotonou (BENIN).

4.1.1 Historique de BOA SENEGAL

La BANK OF AFRICA Sénégal (BOA-SENEGAL) est la filière sénégalaise du groupe BANK OF AFRICA. Elle a été créée en 2001 et compte aujourd'hui 101 collaborateurs. Elle dispose d'un réseau constitué de 22 agences dont 14 à Dakar et 8 agences régionales.

Le capital est réparti comme suit au 16 février 2011 :

45,88% BOA WEST AFRICA;

21,03% BOA GROUP S.A;

2,14% BOA-BENIN ;

0,25% BOA-CÔTE D'IVOIRE ;

26,41% Actionnaire privés.

La BOA-SENEGAL dispose de multiples compétences et de différents pôles de métiers pour répondre aux attentes de sa clientèle. Les objectifs de la BOA-SENEGAL se définissent en termes de :

- poursuite d'une forte croissance ;
- fidélisation des clients ;
- investissement sur de nouveaux produits et services ;
- extension du réseau, tous publics. Son offre englobe une large gamme de produits et de service ;
- qualité de service.

C'est une banque de proximité, ouvert à tous publics. Elle propose une large gamme de produits et de services bancaires à forte valeur ajoutée, avec une diversité de financements proposés. Sa bonne marche est appuyée sur un certain nombre de points forts. Il s'agit de :

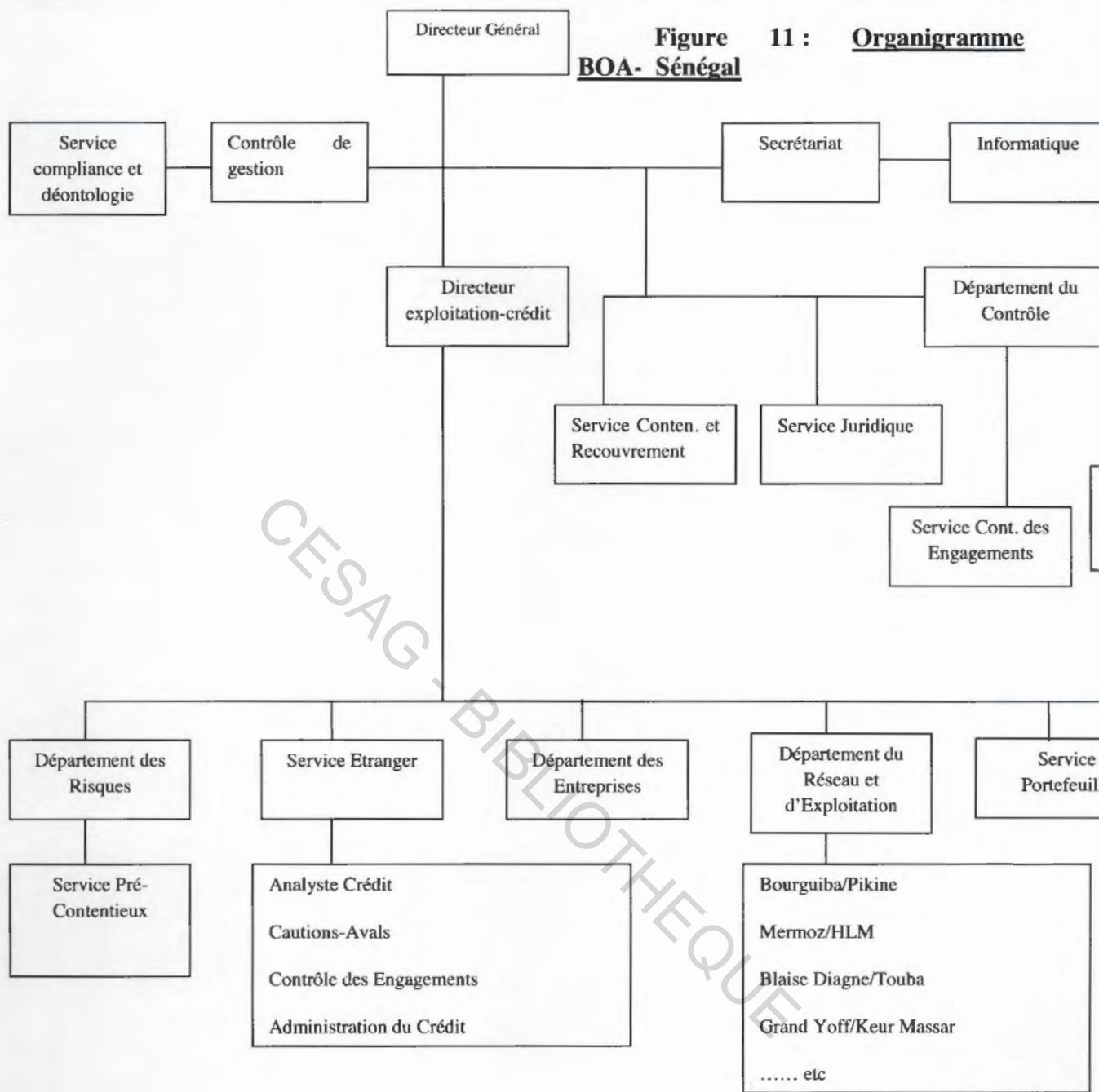
- la qualité du service offert à la clientèle ;
- le dynamisme et la disponibilité des équipes ;
- la solidité financière ;
- la cohésion du réseau ;
- la diversité des financements proposés ;
- l'expertise en ingénierie financière ;
- la puissance des partenaires ;
- un réseau puissant ;
- une offre étendue et diversifié ;
- une expérience Africaine unique ;

La BOA-SENEGAL a l'ambition d'être toujours plus proche de ses clients et la banque compte au 30 JUIN 2011, 17 Agences, 3 points de vente Western Union, 16 Guichets automatiques de billets.

4.1.2 Organisation générale de la BOA-Sénégal

La BOA-SENEGAL est dotée d'un effectif de 101 personnes réparties en une Direction de l'exploitation et du crédit, un département du contrôle, un département administratif et financier. En plus de ces structures, il existe des entités qui travaillent étroitement avec la Direction Générale, il s'agit du service compliance et de déontologie, du service contrôle de gestion, de l'informatique, et du service marketing et communication. C'est à travers toute cette organisation que la BOA-SENEGAL œuvre pour l'atteinte de ses objectifs. A travers l'organigramme qui suit, on se rend compte que les différents services sont très spécialisés. Par exemple nous avons le service pré-contentieux et le service contentieux qui sont des proches par le nom mais au fond sont clairement distincts. Il faut également noter que l'objet de notre étude (service Audit Interne) correspond dans l'organigramme au Département Contrôle.

Figure 11 : Organigramme BOA- Sénégal



4.1.3 Les activités financières de la BOA SENEGAL

L'activité financière la plus marquante de la banque est son positionnement sur le marché des obligations.

Selon l'UEMOA la BANK OF AFRICA a réussi l'opération des emprunts obligataires 2009-2014. Lancé sur le marché financier régional le 18 mai 2009, cette opération a été clôturée dans les délais requis avec un taux record de souscription de 120%.

En effet, le groupe Bank Of Africa a lancé six émissions obligataires couvrant la période 2009-2014 dont 6 milliard de FCFA pour BOA Bénin, 3 milliard de F.CFA chacune pour BOA côte d'Ivoire et BOA Mali et 2,5 milliard de F.CFA chacune pour BOA Niger et BOA Sénégal.

Le succès de ces emprunts montre la confiance que les souscripteurs placent dans le Groupe Bank of Africa qui affiche une constante volonté de poursuivre sa croissance et son expansion sur le continent africain.

4.1.3.1 Quelques chiffres clés (rapport annuel 2010)

Au cours de l'exercice 2010, les activités de la BOA-SENEGAL ont poursuivi leur progression et se sont traduites par une hausse de 23,3% du total de son bilan, établi à 118 658 millions de F CFA au 31 décembre 2010.

- Les ressources de la clientèle passent de 81 177 millions de F CFA au 31 décembre 2009 à 100 380 millions de F CFA sur la période étudiée, soit une hausse de 23,66%. La part des dépôts à vue de la clientèle qui représente 47,3% de l'ensemble, enregistre une progression de 44,2% entre les deux dates de clôture des exercices.

- Les créances sur la clientèle progressent, d'une date d'arrêt à l'autre, de 16,3 % pour atteindre 62 318 millions de F CFA au 31 décembre 2010 et sont en avance de plus de 5 000 millions de F CFA sur les prévisions budgétaires. De fait, la part de marché de la Banque s'améliore sensiblement pour s'établir à 3,6 % en fin 2010, soit un gain de 0,2 point.

- Les encours de découverts s'élèvent à 12 695 millions de F CFA, en retrait de 1,3 % sur les réalisations au 31 décembre 2009. Toutefois, comparativement aux projections, l'écart favorable est de 1 695 millions de F CFA.

- Les crédits à court terme progressent de 36,6 % pour atteindre 12 462 millions de FCFA, et sont en avance de 3 462 millions de F CFA sur les objectifs. Aussi les prêts à moyen terme enregistrent une hausse de 25,5 %, mais en retrait de 5 % sur les prévisions budgétaires.

- Les prêts à long terme s'apprécient de 9,6 %, en retard de 262 millions de F CFA sur les projections.

- Les engagements par signature évoluent positivement de 13,7 % pour atteindre 38 956 millions de F CFA, en ligne avec les prévisions budgétaires. Grâce à cette évolution positive, la part de marché de la Banque se conforte pour se fixer à 6,7 % contre 6,3 % au 31 décembre 2009, soit un gain de 0,4 point.

4.1.3.2 Les faits marquants de la BOA-SENEGAL

- Mise en place du concept « Agence en promotion » pour l'accroissement des parts de marchés de la banque sur le marché des particuliers.
- Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2010 pour les cadres du groupe, Dar es Salaam, en Tanzanie.
- Ouverture d'une nouvelle Agence à Mbour, ville située à environ 85 km de Dakar.
- Ouverture d'une agence à Thiès, ville située à environ 70 km de Dakar.
- Ouverture d'une nouvelle Agence à Keur Massar, quartier de Dakar.
- Participation aux Rencontres BANK OF AFRICA 2010 pour les Administrateurs du Groupe, à Cotonou, au Bénin.
- Augmentation de 4,25 milliards de F CFA à 5 milliards de F CFA du capital social de la Banque.
- Ouverture d'une nouvelle Agence à Grand Yoff, quartier de Dakar.
- Franchissement du seuil de 100 milliards de F CFA de dépôts de la clientèle.

CONCLUSION

La Bank Of Africa à travers tout ce qui précède nous informe sur la qualité de ses services et la marche de l'institut elle-même. Dans ce chapitre nous venons de faire la présentation de la BOA-SENEGAL. En outre, nous avons essayé de mettre en avant son activité afin de montrer toute son importance au sein de la banque.

Chapitre 5 : Présentation et fonctionnement du SAI de la BOA-Sénégal

La présentation et le fonctionnement du service d'audit interne de la BOA nous permettra de mieux comprendre le service proprement dit à travers son organisation, les missions qui lui sont destinées et les différentes opérations menées en son sein.

5.1 Les missions du service

Les missions du service sont fixées par les statuts de la BOA-SENEGAL notamment au niveau de la partie portant organisation et missions du service. Il s'agit de :

- vérifier que les opérations et les procédures sont conformes aux dispositions réglementaires.
- vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de signature, de change et de taux d'intérêt, sont strictement respectées.
- veiller à la qualité de l'information comptable et financière, et particulièrement aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.

A travers ces missions, le service répond aux exigences de la définition de l'audit interne notamment en donnant une assurance raisonnable à la Direction Générale que les opérations sont maîtrisées et lui apporte des conseils pour les améliorer afin de contribuer à la création de la valeur ajoutée.

5.2 Organisation du service

La BANK OF AFRICA-SENEGAL est dotée d'un service d'audit interne en conformité avec la circulaire N°10-2000 du 23 juin 2000 de la commission bancaire

Le service d'audit est composé de sept (7) personnes dont un responsable. De par sa fonction, l'Audit interne est le représentant de l'organe central du groupe chargé du contrôle à savoir, la Direction de l'Inspection (basée au Benin). Cet organe a pour rôle de coordonner, superviser

et former en cas de besoin les différentes structures de contrôle dont fait partie le service d'Audit Interne.

Dans l'organigramme actuel de la BOA-Sénégal, le service d'audit interne est directement rattaché à la Direction Générale et à la Direction de l'Inspection afin de respecter l'un des principes de la profession qui est de préserver l'impartialité dans l'exécution de ses tâches. Cet état de fait doit permettre d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par cette même Direction Générale.

Au sein de la banque, le service joue un rôle central qui l'emmène à être en contact avec un certain nombre d'informations. Ce sont ses connaissances qui font de lui l'interlocuteur privilégié des partenaires extérieurs tels que :

- les commissaires aux comptes et autres auditeurs externes ;
- les contrôles des autorités chargées de l'application des réglementations du commerce extérieur et des changes ;
- l'administration fiscale (en appui des responsables de la comptabilité).

En outre, le service a en charge la production des rapports trimestriels et semestriels respectivement sur l'activité du service contrôle et la revue globale des engagements destinés à la commission bancaire.

Le SAI est un service comme les autres qui a certes des acquis et des forces mais surtout des insuffisances ou faiblesses. Il lui est difficile d'identifier soi-même ou de percevoir ses propres insuffisances.

Les résultats de notre travail permettra de mettre en exergue la performance du service c'est-à-dire ses insuffisances et ses points positifs.

5.3 Description des activités du SAI

Notre stage à la BOA-SENEGAL nous a permis de vivre au cœur même du système d'audit interne bancaire. Nous avons constaté des défaillances dans le fonctionnement de l'entreprise qui sont prises en charge par l'audit interne. Ce dernier les détecte, les corrige et fait des recommandations.

Nous ne pourrions qu'émettre des estimations fondées sur la réalité vécue en entreprise pour montrer la performance du service d'audit interne.

Dans la banque, nous avons eu à observer la structure de toute l'organisation mais notre attention s'est plus portée sur l'objet de notre étude.

Il faut noter que toutes les opérations de la banque sont effectuées grâce au logiciel IGOR. Il est utilisé par tous les agents de la banque dans le but de centraliser les écritures.

5.3.1 Activités générales du SAI

Il s'agit des activités les plus usuelles accomplies par les auditeurs internes de la banque.

5.3.1.1 Les activités quotidiennes

Dans la pratique d'audit interne bancaire à la BOA-SENEGAL, il existe des tâches qui doivent être réalisées quotidiennement. Elles n'obéissent pas à la règle qui veut que l'auditeur interne soit mis en mission par la Direction Générale à travers une lettre.

Ces actions sont pour la plupart quotidiennes. Elles se réalisent chaque matin par les auditeurs et ont pour objectif de procéder à un pointage des opérations de la caisse, de recette du service étranger etc.... Il est possible qu'en une journée les auditeurs procèdent aux tâches suivantes :

- surveillance des comptes les plus sensibles (mouvement inter caisse, les pertes et charges exceptionnelles, les débits au comptes de produit, les bénéfices et pertes de change,

les comptes des déposants inactifs, les mouvements des comptes du personnel au delà d'une certaine limite).

- par jour le service d'audit reçoit une dizaine de réclamations concernant les GAB, les intérêts débiteurs, les frais de clôture de compte ... etc. Pour le traitement des réclamations, notamment celles concernant le GAB, on vérifie si la réclamation est fondée, si elle n'a pas encore été traitée, un arrêté des opérations est édité. Grâce à un logiciel, on retrace les écritures des différentes opérations et un rapprochement est fait avec l'arrêté afin de procéder à la régularisation du client.

- la surveillance du respect des procédures ;
- la surveillance de la position de change ;
- le suivi des suspens avec les correspondants ;
- édition et contrôle des opérations remarquables : tous les jours l'état des opérations pour un montant supérieur à XOF 5000000 est édité. Ceci entre dans le cadre de la mise en œuvre des directives de la Direction de l'Inspection en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux.

5.3.1.2 Les activités périodiques

Nous avons pu assister à quelques-unes de ces actions ponctuelles durant notre stage. Pour ces activités, les auditeurs respectent la démarche en vigueur dans la profession. Ce sont des activités qui doivent être faites selon une certaine périodicité.

- Contrôle des existants : caisse, valeurs (Traveller Chèques, Titres, timbre). S'agissant des caisses, des contrôles inopinés sont effectués sur la base d'un calendrier établi par le service et dont il est le seul détenteur. Un programme de contrôles inopinés est mis en place mensuellement et il consiste à faire des audits d'agence. En clair les contrôles inopinés sont essentiellement faits en agence. Ces dernières sont mises au courant de l'existence du programme mais pas de la date à laquelle les audits doivent être faits ;

- Arrêté de caisse : ils se font par la comparaison entre l'encaissement physique et le solde comptable donné par le logiciel IGOR. En clair, les auditeurs doivent procéder au

décompte manuel des sommes présentes en caisse et les rapprocher au solde donné par le logiciel ;

- Contrôle des comptes internes ;
- Contrôle des frais généraux.

5.3.1.3 Les autres activités générales

Globalement, l'on pourrait dire que ces actions sont des contrôles de fond. Elles concernent l'appréciation de la qualité des services, des engagements, et de la production de la banque :

- l'analyse du fonctionnement des services ;
- contrôle des conditions d'arrêts de comptes ;
- contrôle des engagements

5.3.2 Les déterminants du SAI de BOA-Sénégal

Les éléments de base de l'audit interne sont constitués, de la charte d'audit, de la cartographie des risques, du manuel d'audit, et du plan d'audit.

5.3.2.1 La cartographie des risques

Jusqu'à la fin de notre stage la banque ne disposait pas d'une cartographie des risques. Cette dernière était encore en cours de conception. Ce qui constitue une faiblesse majeure dans l'atteinte des objectifs du service d'audit interne. Toutefois il existe au sein du service un auditeur chargé spécialement du traitement des risques et qui est en liaison constante avec le département des risques.

5.3.2.2 Le manuel de procédure

Les auditeurs, afin de mener à bien leur mission, s'inspirent d'un manuel appelé « recueil des procédures ». Il correspond à ce que les normes qualifient de manuel de procédures. A la BOA-SENEGAL, ce manuel est imposé par la Direction de l'inspection basée à Cotonou (Bénin). C'est à travers lui que les auditeurs suivent les différentes instructions concernant le service à auditer. Par exemple, en comptabilité ils peuvent contrôler les comptes d'immobilisations corporelle et incorporelle. Cela signifie qu'ils devront consulter la partie du manuel concernant la comptabilité, en particulier celle sur les immobilisations. C'est après consultation du manuel qu'ils établissent un plan de travail où ils indiquent au détail près toutes les activités qu'ils comptent réaliser lors de la mission.

5.3.2.1 Charte d'audit et programme d'audit

Malgré notre insistance, nous n'avons pas pu avoir d'informations concernant ces deux (2) déterminants qui sont pourtant essentiels pour la performance du service. Nous ne sommes donc pas en mesure de dire s'ils existent, s'ils sont à jour ou pas, ou s'ils respectent les normes.

5.3.3 Procédure d'évaluation de la performance du personnel du SAI de la BOA-SENEGAL

La BOA-SENEGAL est dotée de procédures d'évaluation de la performance de son personnel. Le but principal de la prise en compte de ces procédures est d'apprécier le niveau de maîtrise du poste c'est-à-dire sur les comportements professionnels adoptés et les compétences développées par le titulaire du poste.

Pour ce faire, il convient de s'assurer que les dispositifs actuels permettent d'atteindre les objectifs de l'évaluation.

L'évaluation actuelle de la performance au niveau du SAI de la banque est effectuée annuellement à partir d'une fiche d'évaluation dénommée « fiche d'évaluation du personnel

de la BOA-SENEGAL » qui est disponible au niveau de la DRH. Ce n'est donc pas une évaluation du SAI, mais de ses agents.

Cette fiche, relevant différents points permet d'apprécier non pas l'action du SAI, mais plutôt l'action des auditeurs.

Cette fiche est constituée de différents critères (qui constituent des appréciations globales), qui eux-mêmes comprennent plusieurs sous critères (qui constituent également des appréciations spécifiques) d'apprécier l'action du personnel sur une échelle dont la cotation est de 1 à 4.

Dans le cas de l'appréciation globale, il s'agit d'un ensemble de compétences, les comportements et bien sûr les résultats. Elle appréhende le collaborateur par rapport à la vie au travail. Par contre l'appréciation spécifique va au-delà et fait référence aux aspects précis de son activité.

Pour évaluer son collaborateur, l'évaluateur c'est-à-dire la hiérarchie directe enregistre au fur et à mesure, les faits jugés significatifs de l'activité professionnelle de son collaborateur et apprécie les critères d'évaluation retenus et les résultats fournis par rapport aux missions et tâches précédemment fixées.

5.3.3.1 Les objectifs de l'évaluation

Selon les responsables de la banque, les objectifs visés par cette évaluation sont de plusieurs ordres :

- Objectifs organisationnel, ajustement dans la précision des missions et responsabilité ;
- Objectif de performance, le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables.
- L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié ;
- Objectif de développement, adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité en progression de carrière.

En effet en réalisant cette évaluation l'on cherche à voir si le collaborateur a un besoin en terme de : mutation ; formation ; promotion, sanction et/ou un besoin de régulation interne ; adaptation ; perfectionnement ; motivation.

5.3.3.2 Les principaux points de l'évaluation

L'évaluation des cadres et agents de la BOA se fait à l'aide d'un formulaire unique dénommé : « fiche d'évaluation du personnel ».

Les principaux points de cette fiche sont les suivants :

- Compétences ;
- Comportements ;
- Commentaire du collaborateur ;
- Synthèse de la hiérarchie.

5.3.3.2.1 Compétences

Cette rubrique prend en compte les connaissances générales et spécifiques de l'évalué, son expérience professionnelle, ses aptitudes particulières c'est-à-dire physique, morale, intellectuelle et médicale.

Il s'agit de voir ici si le collaborateur possède les connaissances, le savoir-faire, le savoir être et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités professionnelles. Ce qui permettra de renforcer son objectivité.

5.3.3.2.2 Comportements

Dans cette rubrique le collaborateur sera évalué sur sa disponibilité c'est-à-dire : sa ponctualité, son assiduité, son respect du règlement intérieur et des dispositions internes, ses relations humaines (son ouverture d'esprit, son esprit d'équipe, sa convivialité, sa manière de communiquer dans l'organisation et son degré de persuasion), son esprit d'organisation (voir si il a une gestion efficiente du temps, du matériel et des moyens de travail) sa réactivité (voir aussi sa capacité à réagir par rapport à tel ou tel évènement), son initiative (voir également

son esprit de créativité) et sa prévention sécurité (décerner s'il a un esprit et une attitude rassurante et sécurisante).

5.3.3.2.3 Commentaire du collaborateur

A cette étape de l'évaluation la parole est donnée à l'évalué pour donner son point de vue sur son évaluation, ce faisant il donne son avis sur le feedback reçu de la qualité ou non du travail effectué, de l'évaluation des résultats, des comportements et des potentiels.

Il peut aussi exprimer ses souhaits d'évolution en termes de formation, de mobilité, de rémunération et reconnaissance. Il peut également exprimer son feedback à son supérieur pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail.

5.3.3.2.4 Résultats

Dans la rubrique des résultats, le collaborateur est évalué selon ses apports quantitatifs et qualitatifs.

Dans son apport quantitatif : il s'agira de calculer d'une part son ratio de productivité pour quantifier ce qu'il apporte réellement à l'entreprise et d'autre part de voir son influence sur les indicateurs de performance qualité.

Quant à son apport qualitatif : il s'agira de mesurer le degré de satisfaction qu'il apporte à l'entreprise, le niveau de qualité de ses prestations et également sur les indicateurs de performance qualité.

Conclusion

Nous venons voir comment est organisé et fonctionne le SAI. Et on peut constater qu'il accomplit un certain nombre d'activités (quotidiennes, ponctuelles, générale). C'est à partir de ses activités mais aussi de ses outils de travail (cartographie des risques, manuel de procédures, charte d'audit...) existants ou pas que sa performance est analysée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Interprétation des informations recueillies et recommandations

6.1 Interprétations des informations recueillies

L'interprétation consiste à mieux expliciter les différentes informations recueillies au sein de la banque. Ces interprétations relèvent des bonnes pratiques et les points d'amélioration pour la bonne performance du service d'audit interne de la banque.

Nous allons procéder à l'interprétation des informations liées aux activités générales du service, et également à celle des déterminants dont nous avons pu avoir des informations (cartographie des risques et manuel de procédures).

6.1.1 Interprétation des informations liées aux activités générales

6.1.1.1 La surveillance des comptes sensibles

Il faut noter que les comptes sensibles sont des comptes qui contiennent de gros montants dont la négligence pourrait porter préjudice à la banque. Cette activité de surveillance des comptes sensibles permet au service de prévenir tous risques pouvant découler de ces comptes. Les comptes sensibles étant permanemment sous surveillance, cela permet au service d'audit interne de mieux circonscrire les zones d'impact en cas de réalisation des risques. En résumé, cette surveillance rend le service plus performant car elle permet d'isoler tous risques liés à ces comptes et permet d'agir de façon efficace si toutefois survient un problème.

6.1.1.2 Traitement des réclamations

Le traitement des réclamations permet au service d'audit interne de déterminer les non conformités du système, c'est à dire les failles du système (organisations, procédures ...).

Un fort taux de réclamation renseigne le service sur l'état du système et donc lui indique les efforts à fournir en terme de performance pour l'améliorer car si un système est bien mis en place il ne devrait pas générer beaucoup de réclamations.

La satisfaction du client dépendra de la capacité du service à résoudre les réclamations de manière performante (réponses aux clients, résolutions du problème, délais...).

6.1.1.3 Le contrôle des existants

Dans ce contrôle le service joue son rôle de lutte contre les vols et détournements de liquidités. En effet, les existants sont essentiellement constitués d'argent frais. Les risques à ce niveau plus prononcés. Le caractère inopiné des contrôles confère aux résultats obtenus une fiabilité certaine donc la récompense du travail bien fait par le service.

6.1.1.4 Les arrêtés de caisse

Ils se font par les auditeurs de façon manuel et permet de faire une comparaison entre les soldes physiques et les soldes émis par la machine. Ces arrêtés permettent aux auditeurs d'avoir une idée des entrées et sorties de liquidités. Ils constituent un moyen de prévention contre les détournements de fonds et fraudes éventuels.

6.1.2 Interprétation des informations sur les déterminants

6.1.2.1 Le manuel de procédures

Le manuel de procédure est le document indiqué pour la surveillance des procédures. Il est utilisé par tous les agents de la banque. C'est sur ce document que s'appuie le service d'audit pour mener à bien sa mission ou ses audits d'agence. Il constitue le référentiel qui contient les mesures de contrôle mises en place pour traiter les risques auxquels est confrontée la banque. Le fait que le manuel soit imposé par la Direction de l'inspection basée à Cotonou peut entraîner une insuffisance dans l'appropriation des procédures par les équipes au niveau de chaque service. Ce schéma ne favorise pas non plus la prise en compte des particularités locales. Par ailleurs, en se référant au manuel de procédures lors des missions, le service d'audit pourrait ne pas faire profiter à la banque les bonnes pratiques qui sont mises en place ailleurs.

6.1.2.2 La cartographie des risques

Les informations recueillies montrent que la cartographie des risques auxquelles elle est confrontée. En rappel, la cartographie des risques est la représentation graphique et synthétique des risques d'une organisation. Elle sert à :

- recenser tous les risques ;
- les hiérarchiser ;
- fournir une vision d'ensemble aux décideurs ;
- orienter les stratégies d'action ;
- suivre l'efficacité des actions mises en œuvre ;
- communiquer sur les résultats.

Au vu de ce qu'elle permet de faire, on comprend que son absence peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise, en particulier sur le travail du service chargé de protéger l'organisation contre tous les risques. En effet, sans connaître avec précision tous les

risques auxquels est exposée l'organisation comment peut-on mettre en place des actions visant à la protéger ? Sans connaître l'impact de chaque risque sur l'entreprise (pas d'hierarchisation) comment peut mettre en place des plans d'actions appropriés à chaque risque ? En clair, l'absence d'une cartographie en amont, fausse toute la stratégie mise en place par les décideurs pour se prémunir contre les risques. Une organisation sans cartographie des risques est une organisation qui ne sait pas à quels problèmes les entreprises de son secteur sont confrontées. A partir de là toute stratégie s'inscrivant dans la durée et n'intégrant pas les risques, peut être sérieusement compromise surtout quand on sait que l'entreprise n'est pas du tout préparée à faire face.

6.1.2.3 Evaluation du personnel

Aujourd'hui il est clair et certain que le principal capital d'une entreprise ce sont ses ressources humaines. Il est donc nécessaire de les mettre au centre de création de la valeur ajoutée. Nous avons mentionné plus haut toutes les mesures prévues pour évaluer le personnel, mais également que ces mesures n'étaient pas systématiquement appliquées. Dans de telles situations, il y'a un risque de découragement du personnel qui a l'impression que son travail n'est pas rémunéré à sa juste valeur. La démotivation du personnel a un impact direct sur son rendement, la qualité des missions est approximative, les délais sont de plus en plus longs, les problèmes dans l'organisation sont de plus en plus récurrents. A terme, on perd des ressources qu'on a formées au profit de la concurrence.

6.1.2.4 La charte d'audit et le programme d'audit

N'ayant pas eu les informations sur ces deux déterminants, nous ne pouvons logiquement pas procéder à leur interprétations.

6.2 Les recommandations

6.2.1 Recommandation sur la mise en place d'une cartographie des risques

Nous avons mentionné plus haut que la cartographie des risques était en cours de conception, et donc n'est pas encore exploitable. Un service de cette nature ne peut se passer d'un outil de cette ampleur. Il est donc primordial de doter la banque d'une cartographie. Afin que cette dernière remplisse le rôle auquel elle est destinée, sa conception doit respecter des étapes précises. La mise en œuvre de la cartographie peut être répartie sur trois (3) grandes étapes : une étape préconception ; la conception proprement dite, et une phase post conception.

- La première phase qui est la phase de préconception concerne les différentes conditions à remplir pour aborder de façon sereine la deuxième phase. En effet, pour mettre en place une cartographie des risques, l'équipe en charge de cette tâche doit s'assurer de certains pré-requis. Il s'agit de :

- un pilote de Gestion Des Risques : il s'agit du responsable chargé de piloter tout le processus de gestion des risques. En effet, le pilote du processus doit être associé au processus afin de s'imprégner des différents aspects ;
- le soutien de la Direction : la mise en place d'une cartographie doit avoir le soutien de la Direction, nous disons même que l'idée doit venir de la Direction parce que l'outil lui donne une vision assez précise des différents dangers qui guettent l'entreprise ;

- adhésion du management : tout le système doit comprendre la nécessité de se doter d'un pareil outil afin de faciliter sa mise en œuvre ;
- aptitude à assumer les conséquences : avant de s'engager dans cette démarche, l'entreprise doit être sûre qu'elle est prête à assumer toutes les conséquences, et qu'elle ne se voilera pas la face devant les risques dont elle connaît la gravité.

- La deuxième phase c'est celle de la conception de la cartographie proprement dite. Elle peut être subdivisée en deux (2) sous phases : le recensement des risques et l'évaluation des risques.

- le recensement des risques peut se faire de deux façons. En effet, le recensement des risques peut se faire suivant leurs causes. Il peut s'agir des causes naturelles, humaines, techniques, économiques, environnementales...etc. Le recensement peut également se faire suivant les conséquences des risques (pertes d'exploitation, atteinte aux personnes, dommages aux biens, perte d'informations, sanctions légales, pertes d'image...etc.). Ici il faut mettre à contribution le personnel des différents secteurs visés par la cartographie car c'est qui, au quotidien sont confrontés au système donc connaissent mieux les risques auxquels il est exposé ;

- l'évaluation des risques nécessite certaines données. Il s'agit essentiellement de quatre (4) données :

- ❖ la fréquence (F) ou probabilité de survenance du risque : elle peut être calculée (dans ce cas elle est objective) ou estimée par un expert (dans ce cas elle est subjective). Cette donnée s'obtient par une enquête de terrain auprès du personnel et même des clients afin d'avoir une précision de la survenance de chaque risque.

- ❖ la gravité (G): il s'agit du dommage causé par la survenance du risque. Elle peut également être calculée ou estimée par un expert. Dans tous les cas de figure, aucune complaisance ne doit être faite à ce niveau car c'est cette étape qui finira de convaincre les plus sceptiques sur la démarche entreprise.

❖ la criticité (F x G): il s'agit pour chaque risque du point de rencontre de sa fréquence et de sa gravité. A la fin du calcul de la criticité de chaque risque, les différents seront hiérarchisés en fonction de cette dernière, ce qui permettra de mieux mettre en place les actions de prévention et de correction.

❖ la sécurité : il s'agit du niveau de maîtrise du risque.

A chacune de ces données doit correspondre une échelle. Par exemple pour la criticité l'échelle peut être ainsi :

de 0 à 0.5 : acceptable ;

de 0.5 à 0.7 : tolérable ;

de 0.7 à 1 : inacceptable.

Les différents risques ainsi identifiés, évalués et hiérarchisés sont représentés sur un diagramme appelé «diagramme de FARMER» dont un exemplaire est en annexe. La représentation permet de faire la synthèse de tout le travail réalisé et donne une vision schématique des différents types de risques recensés.

6.2.2 Recommandations sur le manuel de procédures

La banque devrait faire intervenir les équipes locales dans la conception des procédures. Naturellement, les principes, certaines règles et mesure de contrôles seront définis par la Direction de l'Inspection. A titre d'exemple, le principe de réconciliation des comptes et la règle d'une réconciliation mensuelle peuvent être fixés par la Direction de l'Inspection, alors que le responsable en charge d'élaborer la réconciliation des comptes sera déterminé au niveau local.

Les auditeurs internes devraient également, en plus du manuel des procédures, s'informer des bonnes pratiques qui sont expérimentées par ailleurs et en faire profiter la banque.

A cette nouvelle conception du manuel de procédures, la banque pourrait ajouter une amélioration de son système de contrôle interne. Cette amélioration faciliterait l'utilisation et la traçabilité des procédures au sein de la banque.

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements : il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de connaître les diverses règles qui lui sont applicables ; être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ; transcrire ces règles dans ses procédures internes; informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent ;
- application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire : les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action ;
- bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs : l'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés. le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

6.2.3 Recommandation sur l'évaluation du personnel

A la BOA-Sénégal, il existe un système d'évaluation du personnel, mais le constat c'est que les textes y afférant ne sont pas respectés. Donc, la principale recommandation est d'abord de respecter les textes mis en place.

Nous proposons également une sorte de réforme du système d'évaluation du personnel. L'évaluation doit être perçue comme un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation. C'est pourquoi il est important de respecter certains fondamentaux d'une bonne évaluation :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre ;
- Apprécier l'atteinte des objectifs ;
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir ;
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué, et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs type d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

En clair, dans cette nouvelle vision de l'évaluation nous proposons d'intégrer les évalués dans la conception du système d'évaluation. C'est pourquoi nous proposons une évaluation de type « entretien ».

L'entretien comme évaluation est de plus en plus utilisé par les entreprises. C'est un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de

l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...);
- analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être ;
- définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

L'entretien doit se dérouler une fois par an, en début d'année, mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

Conclusion

Les informations recueillies au cours de notre stage ont fait l'objet d'interprétation dans ce chapitre. Il s'agissait pour nous de montrer leur impact sur la performance du service d'audit interne. Le respect de ces recommandations est primordial pour la bonne gestion de la banque. Nous avons fait des suggestions sur la cartographie des risques qui n'existait pas encore au sein de la banque en proposant une méthodologie de conception d'une cartographie des risques se résumant en trois (3) grandes phases. La deuxième proposition forte est relative au processus d'élaboration des procédures et de l'utilisation d'autres sources de bonnes pratiques et la troisième recommandation se rapporte à l'évaluation du personnel.

CONCLUSION PARTIE 2

La seconde partie de notre mémoire était essentiellement consacrée à la phase pratique. Il s'agissait, après les concepts théoriques, d'aller sur le terrain afin d'appliquer ces derniers sur un champ d'étude. Le champ d'étude ici c'est la BOA-SENEGAL. Malgré les difficultés que nous avons rencontrées (manque d'informations sur la charte et le programme d'audit), nous avons pu nous imprégner de l'activité d'un service d'audit interne, et voir en réalité en quoi elle consistait. Il est apparu qu'en entreprise, il s'agit d'une fonction qui fait l'objet d'une certaine méfiance et dont les rapports sont minutieusement scrutés par la hiérarchie. De plus, il ressort que les concepts théoriques qui encadrent la fonction ne sont pas toujours mis en place dans la pratique, et de ce fait limite les auditeurs dans leur travail. Nous avons d'ailleurs fait des propositions dans le sens de doter le service de tous les outils qui contribueront à la bonne marche de son activité.

CEASAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CEPAG - BIBLIOTHEQUE

Ce travail est parti d'un constat. En effet, nous nous demandions comment pouvaient survenir tous les scandales auxquels on a fait allusion (CESAG, Société Générale...) alors qu'il existe un service tel que celui de l'audit interne. Nous voulions savoir à quoi sert alors un service d'audit interne, quel est son rôle dans l'entreprise, et quel est son rendement. Au bout de notre travail, nous nous rendons compte que l'audit interne est avant tout une fonction d'aide au management, dont le rôle est de donner aux dirigeants l'assurance que l'activité est menée de façon sûre, mais également de façon rentable. Il s'agit d'une fonction programmée pour mettre l'entreprise à l'abri des dangers qui la guette. Dit de cette façon il est normal qu'on s'étonne de la survenance des cas de détournement et de fraude. C'est pourquoi nous avons poussé notre étude en cherchant à connaître l'activité d'audit interne proprement dite, notamment son évaluation, ses déterminants et les pistes d'amélioration. Au niveau des déterminants, il ressort qu'il s'agit d'une activité qui a besoin de certains éléments pour mener à bien sa mission. Il s'agit notamment de la charte d'audit interne, qui est le document fondateur de la fonction au sein d'une organisation, de la cartographie des risques, qui est le manuel qui recense de façon assez exhaustive les différents risques auquel est exposée l'entreprise, et enfin il y'a le programme d'audit, qui matérialise l'ordre dans lequel les auditeurs veulent neutraliser les risques recensés. Quant aux améliorations à apporter au système de management du service, elles doivent surtout porter sur l'indépendance du service. En effet, dans notre étude nous avons remarqué que la principale difficulté d'un service d'audit interne était son indépendance vis-à-vis de sa hiérarchie. Des améliorations peuvent donc être portées au niveau de son positionnement de façon à lui conférer non pas une indépendance hiérarchique, mais une indépendance fonctionnelle.

Lorsque tous les fondamentaux sont réunis (essentiellement consignés dans les normes de la profession), l'audit interne donne à l'entreprise la possibilité d'évaluer de manière objective et factuelle le degré de conformité de ses activités. Il est également un outil d'analyse efficace en matière de gestion du risque dans la mesure où il permet d'en affiner le plan de maîtrise et de vérifier la pertinence des mesures prises. Bien plus qu'un outil de contrôle, l'audit interne permet aux entreprises qui en font l'investissement, de développer une connaissance approfondie de leur fonctionnement tout en décloisonnant des fonctions opérationnelles qui collaborent sans se comprendre vraiment tout à fait. Malgré tous ces apports, l'audit interne a quelques insuffisances dont la plus grande est le climat de suspicion et de méfiance qui s'installe entre les auditeurs et le reste du personnel. Pour essayer de résoudre ce problème, peut être doit on avoir une approche assez semblable à celle décrite dans la norme ISO 9001

où les auditeurs sont avant tout le personnel de l'entreprise qu'on a recyclé en auditeurs pour des besoins d'implémentation de la norme. De ce fait ces derniers partagent des liens assez étroit avec le reste du personnel, du coup le climat de suspicion aurait peut de chance de prospérer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Copyright © 2004 de The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA. Tous droits réservés. Imprimé aux Etats-Unis. Conformément aux lois et accords de copyright, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, inclus dans un système de recherche documentaire, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit par un procédé électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre sans l'accord écrit et préalable de l'éditeur.

Pour obtenir l'autorisation de traduire, adapter ou reproduire partie de ce document, contacter:
Professional Practices

The Institute of Internal Auditors
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA
Phone: +1 (407) 937-1362
Fax: +1 (407) 937-1101
E-mail: standards@theiia.org

Introduction

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 leur efficacité.

Les activités d'audit interne sont conduites dans différents environnements juridiques et culturels, dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers, ainsi que par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Bien que ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, le respect des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (ci-après "les Normes") est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Lorsque certaines dispositions des Normes sont contraires à la législation ou à la réglementation en vigueur, les auditeurs internes doivent respecter les autres dispositions et communiquer les informations appropriées.

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Il détermine la nature et l'étendue de ses missions qui comportent généralement trois types d'intervenants : (1) la personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné autrement dit le propriétaire du processus, (2) la personne ou le groupe réalisant l'évaluation l'auditeur interne, et (3) la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation l'utilisateur.

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client.

Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants : (1) la personne ou le groupe qui fournit les conseils en l'occurrence l'auditeur interne, et (2) la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés le client. Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

Les Normes ont pour objet:

1. de définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;
2. de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes se composent des Normes de Qualification, des Normes de Fonctionnement et des Normes de Mise en Oeuvre. Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne. Les Normes de

Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Tandis que les

Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les Normes de Mise en Oeuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

Alors qu'il existe un seul ensemble de Normes de Qualification et de Normes de Fonctionnement, il peut exister différents ensembles de Normes de Mise en Oeuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Les Normes de Mise en Oeuvre concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre "A" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.A1) et les activités de conseil (indiquées par la lettre "C" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.C).

Les Normes font partie du Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles. Il comprend la Définition de l'Audit Interne (1), le Code de Déontologie (2), les Normes (3) et d'autres orientations. Les orientations liées à la mise en œuvre des Normes figurent dans les Modalités Pratiques d'Application (MPAs), élaborées par « *The Professional Issues Committee* » (Comité des Questions Professionnelles).

Le glossaire contient des termes qui sont utilisés dans des acceptions particulières au sein des Normes.

L'élaboration et la diffusion des Normes est un processus continu. « *The Internal Auditing Standards Board* » mène une large consultation et concertation avant la publication des Normes. Pour cela, des avant-projets sont soumis au plan international pour commentaires publics. Ils sont consultables sur le site internet de l'IIA et sont distribués à tous les instituts affiliés. Des suggestions et commentaires peuvent être adressés à:

Institute of Internal Auditors
Global Practices Center, Professional Practices
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA
Courrier électronique: standards@theiia.org
Site web: <http://www.theiia.org>

Les dernières mises à jour des Normes ont été publiées en décembre 2003 et entreront en vigueur au 1er janvier 2004.

Des orientations complémentaires relatives aux modalités d'application des

Normes figurent dans les Modalités Pratiques d'Application ("*Practice Advisories*") publiées par « *the Professional Issues Committee* ».

(1) Traduction française approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI

(2) Traduction française approuvée le 27 février 2001 par le Conseil d'Administration de l'IFACI

(3) Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne

NORMES DE QUALIFICATION

1000 Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil.

1000.A1 La nature des missions d'assurance réalisées pour l'organisation doit être définie dans la Charte d'Audit. Si il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit également être définie dans la Charte.

1000.C1 La nature des missions de conseil doit être définie dans la Charte d'Audit.

1100 Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

1110 Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.

1110.A1 L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

1120 Objectivité individuelle

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter les conflits d'intérêts.

1130 Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité

Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

1130.A1 Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils ont été auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

1130.A2 Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de l'audit interne.

1130.C1 Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

1130.C2 Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

1200 Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être remplies avec compétence et conscience professionnelle.

1210 Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

1210.A1 - Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

1210.A2 L'auditeur interne doit posséder des connaissances suffisantes pour identifier les indices d'une fraude, mais il n'est pas censé posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

1210.A3 Les auditeurs internes doivent posséder une bonne connaissance des principaux risques et contrôles liés aux technologies de l'information et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, chaque auditeur interne n'est pas censé posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

1210.C1 - Le responsable de l'audit interne doit décliner une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si l'équipe d'audit interne ne possède pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

1220 Conscience professionnelle

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent.

La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

1220.A1 - L'auditeur interne doit apporter tout le soin nécessaire à sa pratique professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures propres aux missions d'assurance ;
- la pertinence et l'efficacité des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- la probabilité d'erreurs, d'irrégularités ou de non-conformités significatives ;
- le coût de la mise en place des contrôles par rapport aux avantages escomptés.

1220.A2 Pour remplir ses fonctions avec conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation d'outils d'audit informatiques et d'autres techniques informatisées d'analyse des données.

1220-A3 - L'auditeur interne doit exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont menées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

1220.C1 - L'auditeur interne doit apporter à une mission de conseil toute sa conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- Les besoins et attentes des clients, y compris sur la nature, le calendrier et la communication des résultats de la mission.
- la complexité de celle-ci, et l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs fixés.
- son coût par rapport aux avantages escomptés.

1230 Formation professionnelle continue

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

1300 Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluations internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu. Chaque partie du programme doit être conçue dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code de Déontologie.

1310 Évaluations du programme qualité

L'audit interne nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité globale du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

1311 Évaluations internes

Les évaluations internes doivent comporter :

- des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne ;
- des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation connaissant les pratiques d'audit interne et les Normes.

1312 Évaluations externes

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés et indépendants extérieurs à l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet du besoin éventuel d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes, ainsi que des qualifications et de l'indépendance de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ; en particulier, tout conflit

d'intérêt potentiel doit être examiné. Ces discussions doivent aussi porter sur l'adéquation de l'expérience de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation à la taille, à la complexité et au secteur d'activité de l'organisation.

1320 Rapports relatifs au programme qualité

Le responsable de l'audit interne doit communiquer au Conseil les résultats des évaluations externes.

1330 Utilisation de la mention "Conduit conformément aux Normes"

Les auditeurs internes sont encouragés à indiquer dans leurs rapports que leurs activités sont "conduites conformément aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne". Toutefois, ils ne peuvent utiliser cette mention que si les évaluations du programme d'amélioration qualité démontrent que l'audit interne fonctionne conformément aux Normes.

1340 Indication de non-conformité

L'audit interne doit être exercé dans le parfait respect des Normes et les auditeurs doivent se conformer au Code de Déontologie ; toutefois, il peut arriver que cette pleine conformité ne soit pas réalisée. Lorsque la non-conformité a une incidence sur le champ d'intervention ou sur le fonctionnement de l'audit interne, la Direction Générale et le Conseil doivent en être informés.

NORMES DE FONCTIONNEMENT

2000 Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

2010 Planification

Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

2010.A1 Le programme des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du Conseil.

2010.C1 Lorsqu'on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l'accepter, doit considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

2020 Communication et approbation

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la Direction Générale et au

Conseil son programme et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

2030 Gestion des ressources

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le programme approuvé.

2040 Règles et procédures

Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.

2050 Coordination

Le responsable de l'audit interne doit partager les informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes de services d'assurance et de conseil, de manière à assurer une couverture adéquate des travaux et à éviter dans toute la mesure du possible les double emplois.

2060 Rapports au Conseil et à la Direction Générale

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que des résultats obtenus par rapport au programme prévu. Ces rapports doivent également porter sur les risques importants, le contrôle et sur le gouvernement d'entreprise, ainsi que sur d'autres sujets dont le Conseil et la Direction Générale ont besoin ou ont demandé l'examen.

2100 Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

2110 Management des risques

L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

2110.A1 L'audit interne doit surveiller et évaluer l'efficacité du système de management des risques de l'organisation.

2110.A2 L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlements et contrats.

2110.C1 Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes considèrent l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.

2110.C2 Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation les risques révélés lors de missions de conseil.

2120 Contrôle

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

2120.A1 Sur la base des résultats de l'évaluation des risques, l'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d'entreprise, les opérations et les systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection du patrimoine ;
- le respect des lois, règlements et contrats.

2120.A2 - Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure des buts et objectifs concernant les opérations et les projets ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation.

2120.A3 Les auditeurs internes doivent passer en revue les opérations et les projets afin de déterminer dans quelle mesure les résultats suivent les buts et objectifs établis et si ces opérations et projets sont mis en œuvre ou réalisés comme prévu.

2120.A4 Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management pour élaborer des critères d'évaluation appropriés.

2120.C1 Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes examinent le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et sont attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.

2120.C2 Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.

2130 Gouvernement d'entreprise

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie

d'une obligation de rendre compte ;

bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;

fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.

2130.A1 - L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

2130.C1 Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation.

2200 Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

2201 Considérations relatives à la planification

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- les objectifs de l'activité soumise à l'audit et la manière dont elle est maîtrisée ;
- les risques significatifs liés à l'activité, ses objectifs, les ressources mises en œuvre et ses tâches opérationnelles, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel du risque est maintenu à un niveau acceptable ;
- la pertinence et l'efficacité des systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle de contrôle appropriés ;
- les opportunités d'améliorer de manière significative les systèmes de management des risques et de contrôle de l'activité.

2201.A1 Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le champ de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

2201.C1 Les auditeurs internes doivent établir avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.

2210 Objectifs de la mission

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

2210.A1 L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

2210.A2 En détaillant les objectifs de la mission, l'auditeur interne doit tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs, irrégularités, cas de nonconformité et autres risques importants.

2210.C1 Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise dans la limite convenue avec le client.

2220 Champ de la mission

Le champ doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission.

2220.A1 Le champ de la mission doit couvrir les systèmes, les documents, le

personnel et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

2220.A2 Lorsque au cours d'une mission d'assurance apparaissent d'importantes opportunités en termes de conseil, il convient de rédiger un accord spécifique précisant les objectifs et le champ de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil doivent être communiqués conformément aux normes applicables à ces missions.

2220.C1 Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le champ d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, ils émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission.

2230 Ressources affectées à la mission

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs de la mission. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

2240 Programme de travail de la mission

Les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.

2240.A1 Le programme de travail doit définir les procédures à appliquer pour trouver, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

2240.C1 Le programme de travail d'une mission de conseil peut varier, dans sa forme et son contenu, selon la nature de la mission.

2300 Accomplissement de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

2310 Identification des informations

Les auditeurs internes doivent identifier les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

2320 Analyse et évaluation

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

2330 Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

2330.A1 Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la Direction Générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

2330.A2 Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre.

2330.C1 Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec toute exigence réglementaire ou autre appropriée.

2340 Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

2400 Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

2410 Contenu de la communication

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

2410.A1 La communication finale des résultats de la mission doit, lorsqu'il y a lieu, contenir l'opinion globale de l'auditeur interne et/ou ses conclusions.

2410.A2 Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des forces relevées lors de la communication des résultats de la mission.

2410.A3 Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats.

2410.C1 La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil variera dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

2420 Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

2421 Erreurs et omissions

Si une communication finale contient une erreur ou une omission importante, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

2430 Indication de non-conformité aux Normes

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- la ou les Normes qui n'ont pas été entièrement respectées,
- la ou les raisons de la non-conformité, et
- l'incidence de la non-conformité sur la mission.

2440 Diffusion des résultats

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

2440.A1 Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

2440.A2 Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation : évaluer les risques potentiels pour l'organisation ; consulter la direction générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ; maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

2440.C1 Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

2440.C2 Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil.

2500 Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

2500.A1 Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

2500.C1 L'audit interne doit surveiller la suite donnée aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

2600 Acceptation des risques par la Direction Générale

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. S'ils ne peuvent arrêter une décision concernant le risque résiduel, ils doivent soumettre la question au

Conseil aux fins de résolution.

Glossaire

Activités d'assurance Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise. Par exemple, des audits financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.

Activité d'audit interne Assurée par un service, une division, une équipe de consultants ou tout autre praticien, c'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. L'activité d'audit interne 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 leur efficacité.

Activités de conseil Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

Atteintes Parmi les atteintes à l'objectivité individuelle et à l'indépendance dans l'organisation peuvent figurer les conflits d'intérêts personnels, les limitations du champ d'un audit, les restrictions d'accès aux dossiers, aux biens et au personnel, ainsi que les limitations de ressources.

Charte La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte doit (a) définir la position de l'audit interne dans l'organisation ; (b) autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ; (c) définir le champ des activités d'audit interne.

Code de Déontologie Le Code de Déontologie de l'Institut comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de Déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Conflit d'intérêts Toute relation qui n'est pas ou ne semble pas être dans l'intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut nuire à la capacité d'une personne à assumer de façon objective ses devoirs et responsabilités.

Conformité L'observation et le respect des politiques, plans, procédures, lois,

règlements, contrats ou autres exigences.

Conseil Le conseil est l'organe de direction d'une organisation. Il peut s'agir d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance, de leur comité d'audit, de l'instance dirigeante d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe auquel le responsable de l'audit interne est rattaché sur le plan fonctionnel.

Contrôle Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints. Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre de mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

Contrôle satisfaisant C'est le cas lorsque le management s'est organisé de manière à apporter une assurance raisonnable que les risques que court l'organisation ont été gérés efficacement et que les buts et objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière efficace et économique.

Doit Traduction de « *should* », il implique une obligation induite par les Normes.

Environnement de contrôle L'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du contrôle dans l'organisation. L'environnement de contrôle constitue le cadre et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs primordiaux du système de contrôle interne. L'environnement de contrôle englobe les éléments suivants :
intégrité et valeurs éthiques,
philosophie et style de direction,
structure organisationnelle,
attribution des pouvoirs et responsabilités,
politiques et pratiques relatives aux ressources humaines,
compétence du personnel.

Fraude Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Gouvernement d'entreprise Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

Indépendance Le fait de n'être exposé à aucune situation susceptible d'altérer l'objectivité, en réalité ou en apparence. Cette situation doit être gérée au niveau de l'auditeur individuel et de la mission, ainsi qu'au niveau de la fonction et de l'organisation.

Management des risques Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance

raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Mission Une mission, tâche ou activité de révision particulières telles qu'un audit interne, une auto-évaluation de contrôle, l'investigation d'une fraude ou une mission de conseil. Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.

Norme Document d'ordre professionnel promulgué par « *the Internal Auditing Standards Board* » (Comité interne à l'IIA chargé d'élaborer les Normes) afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit interne et utilisables pour l'évaluation de ses performances.

Objectifs de la mission Énoncés généraux élaborés par les auditeurs internes et définissant ce qu'il est prévu de réaliser pendant la mission.

Objectivité Attitude intellectuelle impartiale qui permet une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations doivent être fondées sur les faits ou preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables exempts de tout préjugé.

Prestataire de services extérieur Une personne ou entreprise, extérieure à l'organisation, qui possède des connaissances, un savoir-faire et une expérience particulières dans une discipline donnée.

Processus de contrôle Les politiques, procédures et activités faisant partie d'un cadre de contrôle, conçues pour assurer que les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées par le processus de management des risques.

Programme de travail de la mission Un document énumérant les procédures à suivre en vue de la réalisation de la mission.

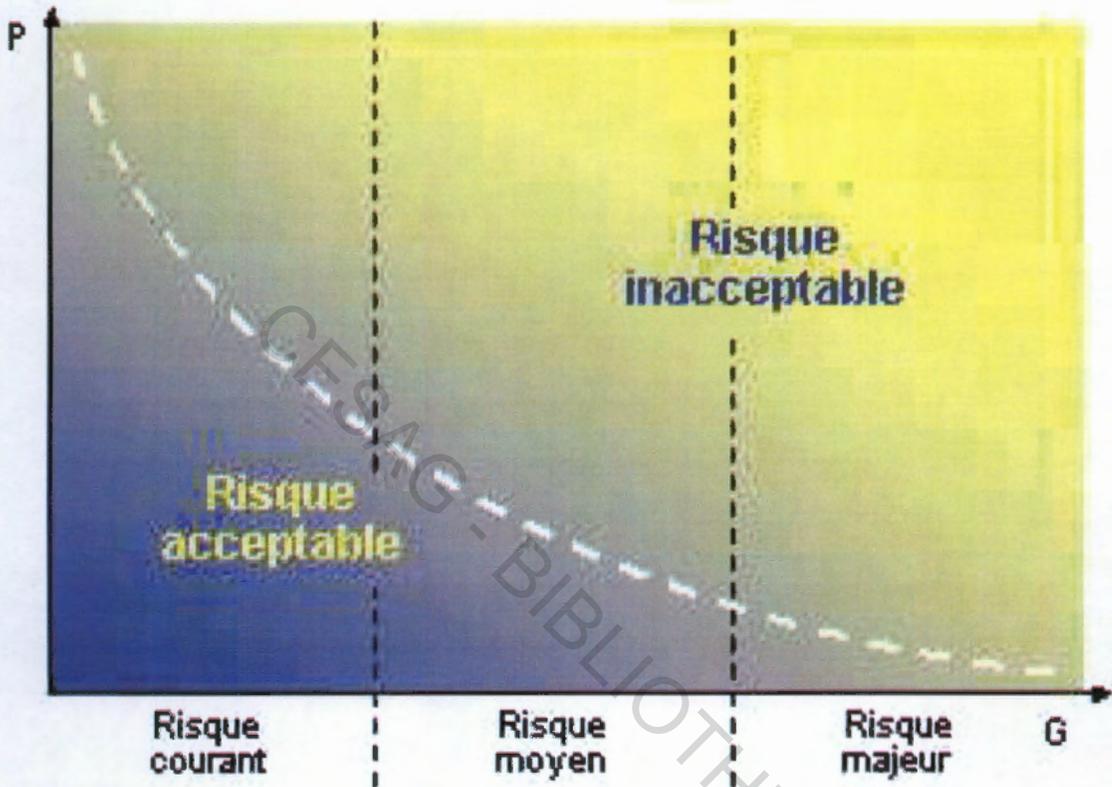
Responsable de l'audit interne Le poste de plus haut niveau au sein de l'organisation responsable des activités d'audit interne. En principe, dans une activité d'audit interne organisée de manière classique, ce serait le Directeur de l'audit interne. Dans le cas où les activités d'audit interne sont confiées à des prestataires de services extérieurs, le responsable de l'audit interne est la personne chargée de surveiller l'exécution du contrat de services et l'assurance de la qualité d'ensemble de ces activités, et qui rend compte à la Direction Générale et au Conseil des activités d'audit interne et du suivi des résultats des missions. Ce poste peut également porter le titre d'auditeur général, de chef de l'audit interne ou d'inspecteur général.

Risque Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Annexe 2 : Le questionnaire

- 1) COMMENT MESUREZ-VOUS LA PERFORMANCE DE VOTRE SERVICE D'AUDIT ?
- 2) EXISTE-T-IL DES INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR MESURER CE SERVICE.,SI OU QUELS SONT-ILS ?
- 3) COMMENT LA HIERACHIE SUIT-ELLE CES INDICATEURS ?
- 4) QUELS SONT LES INDICATEURS VOUS PERMETTANT DE SUIVRE LES RECOMMANDATIONS ET SI LES RECOMMANDATIONS NE SONT PAS SUIVIS QUELLES SONT LES SANCTIONS PRECONISEES ?
- 5) EXISTE-T-IL DES TABLEAUX DE BORD POUR LE SERVICE D'AUDIT ?
- 6) QUI SONT LES DIFFERENTS INTERVENANTS DANS CE SERVICE ?
- 7) POURQUOI IL Y A-T-IL AUTANT DE RECLAMATIONS QUI PARVIENNENT AU SERVICE D'AUDIT ?
- 8) A QUOI EST DU CETTE ANAOMALIE ?
- 9) QUE FONT LES AUDITEURS UNE FOIS EN POSSESSION DE CES RECLAMATIONS ?
- 10) YA T-IL UNE SUITE FAVORABLE POUR LE CLIENT ?
- 11) DE QUEL SERVICE PROVIENT CES RECLAMATIONS ?
- 12) QUELS SONT LES DIFFERENTS DIRECTEURS DE LA BANQUE ?
- 13) QUELS SONT LES FAITS MARQUANTS DE LA BANQUE TEL QUE L'OUVERTURE DES COMPTES (AUTRES ACTIVITES IMPORTANTES DE LA BANQUES) ?
- 14) QUI SONT LES AUDITEURS EXTERNES DE LA BANQUE ET A QUELLE FREQUENCE EFFECTUENT-ILS LEURS MISSIONS ?
- 15) QUEL EST LE PROCESSUS QUI RELATE UNE MISSION D'AUDIT INTERNE ?
- 16) QUELLE EST LA PROCEDURE LORSQUE LES COMMISSAIRES AUX COMPTES TROUVENT DES ERREURS LORS DE LEUR PASSAGE ?
- 17) LORS DE CONTRÔLES INOPINES ET QU'IL S'AVERE QU'IL Y AIT DES ECARTS, QUE FAISIEZ VOUS ?
- 18) COMMENT ETES VOUS PERCU PAR VOS COLLEGUES ?

Annexe 3 : Diagramme de Farmer



BIBLIOGRAPHIE

- 1- AMBLARD Marc (2003), *Convention et management*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, 324 pages.
- 2-ALTER Norbert (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, Editions L'Harmattan, Paris, 209 pages.
- 3-BARBIER Etienne (1999), *Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations*, Editions Maxima, Paris, 129 pages.
- 4-BANDURA Albert (2002), *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, 880 pages.
- 5-BOERI Daniel (2003), *Maitriser la qualité : tout sur les certifications et la qualité totale, les normes ISO 9000*, Editions Maxima, Paris, 319 pages.
- 6-BOUSSARD Valérie, MAUGERI Salvatore (2003), *Du politique dans les organisations : sociologie des dispositifs de gestion*, Editions L'Harmattan, Paris, 280 pages.

7-BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion*, 8^{ème} édition, Presse Universitaire de France, Paris, 526 pages.

8-BOUTTE Gilbert(2006), *Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises*, Editions du Papyrus, Paris, 334 pages.

9-BESCOS, Pierre-Laurent & MENDOZA, Carla (1996), *le management de la performance*, Edition Comptable pédagogique Malesherbes.

10-Commission Bancaire de l'UEMOA (2011), *circulaire n°003/2011/CB/C relative à l'organisation du système de contrôle interne des établissements de crédit de l'uemoa*, bceao, Bamako, 9 pages.

11-COLLIN Claire (2007), *Les métiers de la comptabilité et de la gestion*, Editions l'Etudiant, Paris, 220 pages.

12-DEPARTEMENT DE RECHERCHE UNIVERSITE PARIS SUD (2008), *Risques, Informations et Organisation*, Editions L'Harmattan, Paris, 213 pages.

13-DEPRET Marc-Hubert et FINET Alain (2005), *Gouvernement d'entreprise : Aspects managériaux, comptables et financiers*, Editions De Boeck, Bruxelles, 272 pages.

14-EBONDO WA MANDZILA Eustache(2006), *La gouvernance de l'entreprise : approche par l'audit et le contrôle interne*, Editions L' Harmattan, Paris, 349 pages.

15-GAYRAUD Rémi, QUANG Jean-Jacques, MORGAN Michael (2010), *La gestion du risque de fraude*, Editions Emerit Publishing, Paris, 237 pages.

16-GUEYE Abdou Karim (2009), *Inspections Générales d'Etat d'Afrique : réalités perspectives et enjeux*, 1^{ère} édition, Edition GUEYE, Dakar, 200 pages.

17-GODARD Mario (2010), *Productivité, Efficience et Valeur Ajoutée : Mesure et Analyse*, Editions Presses inter Polytechnique, Paris, 313 pages.

- 18-GUILLON Bernard (2007), *Risque, formalisations et applications pour les organisations*, Editions L'Harmattan, Paris, 316 pages.
- 19-HURON David et SPINDLER Jacques (2008), *Le management public en mutation*, Editions L'Harmattan, Paris, 382 pages.
- 20-HOULE Yvon (1986), *Les contrôles comptables et la vérification en milieu informatique*, 1^{ère} édition, Presses Universitaire Laval, Québec, 215 pages.
- 21-HOBSONS (2006), *les métiers apres les écoles de commerce*, Editions Hobsons, Paris, 208 pages.
- 22-INTERNATIONAL INTERNAL AUDITORS (2004), *Normes internationales pour la pratique de l'audit interne*, IIA, Altamonte Springs (USA), 20 pages.
- 23-International Organization for Standardisation (2005), *Normes internationales ISO 9000*, 3^{ème} édition, Editions ISO, Genève, 37 pages.
- 24-KALIKA Michel (1988), *Structures d'Entreprises : réalités, déterminants, performances*, Editions Economica, Paris, 428 pages.
- 25- LUSTHAUS Charles (2003), *Evaluation organisationnelle: cadre pour l'amélioration de la performance*, IDRC, Paris, 260 pages.
- 26-LAROSE Gérard (2010), *La stratégie de la vie associative*, Editions L'Harmattan, Paris, 163 pages.
- 27-LARKECHE Seddik (2011), *Epistémologie du risque*, Editions L'Harmattan, Paris, 124 pages.

28-MAGAKIAN Jean-Louis et PAYAUD Marielle-Audrey (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Editions Bréal, Paris, 288 pages.

29-MARTORY Bernard, DELAY Christine, SIGUIER Fabien (2008), *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines*, Editions Liaisons Sociales, Paris, 191 pages.

30-MARTENS André, DECALUWE Bernard, SAVARD Luc (2001), *La politique économique du développement et les modèles d'équilibre général calculable*, Editions Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 509 pages.

31-OECD (1996), *Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis*, Editions OECD Publishing, Paris, 126 pages.

32-OUANICHE Mikaël (2009), *La fraude en entreprise : comment la prévenir, la détecter, la combattre*, Editions Maxima, Paris, 221 pages.

33-PITET Laurence (2004), *Qualité à l'Officine*, Editions Le Moniteur des Pharmaciens, Paris, 199 pages.

34-PERETTI Jean-Marie et SEKIOU Lakhdar (2001), *Gestion des ressources humaines*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, 814 pages.

35-RENARD Jacques (2003), *L'audit interne : ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 267 pages.

36-RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition EYROLLES, Paris, 469 pages.

37-RIVAL Jean (2008), *Internet et performance de l'entreprise : Une analyse des stratégies internet appliquée au secteur du tourisme*, Editions L'Harmattan, Paris, 315 pages.

38-SALVIAC Eric et BERNARD Frédéric (2008), *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima, Paris, 298 pages.

39-SELM Van L. (2010), *ISO/CEI 20000-Introduction*, Editions Van Haren Publishing, Amsterdam, 221 pages.

40-TERRIER Bernard, TAIROU Akim, MONNIN Bernard (2008), *Méthode du diagnostic de l'entreprise*, Editions L'Harmattan, Paris, 297 pages.

41-TONYE Arlette (2003), *Epargnants d'Afrique, inquiétez vous*, Editions L'Harmattan, Paris, 256 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE